

**Raúl Andrés Avellán Gómez**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL EN  
GUAYAQUIL**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la facultad de Negocios y Economía.

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**Guayaquil, 2015**

Avellán Gómez Raúl, Estudio De Factibilidad Para La Producción Y Comercialización De Cerveza Artesanal En Guayaquil. Guayaquil: UPACIFICO, 2015, 258p. Economista Mauricio Martínez Erazo (Trabajo de Conclusión de Carrera Ingeniería Comercial – TCC, presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico).

Resumen: El presente trabajo de culminación de carrera es un proyecto desarrollado con el objetivo de poder demostrar la factibilidad para la implementación de una micro cervecería artesanal en la ciudad de Guayaquil. En pos de demostrar esto se realiza el detalle de un trabajo que empieza con el análisis de entorno donde se desenvolverá el proyecto propuesto, luego de determinar los factores ambientales que influyen en el entorno escogido se realiza un estudio de mercado para lograr entender las estrategias de mercadeo a tomar y de que forma opera la industria en general. Con la información dispuesta por los mencionados análisis se procede a continuación con el diseño de la estrategia institucional o la del proyecto a levantar, comprendiendo objetivos, metas, revisión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, junto con procedimientos que llevarán a cumplir los objetivos marcados. Finalmente el trabajo completo se evalúa desde la perspectiva financiera, otorgando así en detalle y más conciso la factibilidad económica que representa el proyecto propuesto y todos los por menores de inversión y previsiones de escenarios. Con todos estos estudios y análisis nombrados, finalmente se obtiene una vista panorámica y completa del medio en el cual se desarrollará el proyecto, así como también propuestas de cómo direccionarlo y previsiones de recurso monetario que serán necesarias para el correcto desarrollo de la propuesta.

Palabras clave: Plan, estrategia, negocio, producción, investigación, mercado, mercadeo, factibilidad, innovación, emprendimiento.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Raúl Andrés Avellán Gómez declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de  
conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren del mismo son de mi  
responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico  
para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título  
“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CERVEZA ARTESANAL EN GUAYAQUIL” con fines académicos y/o de investigación.

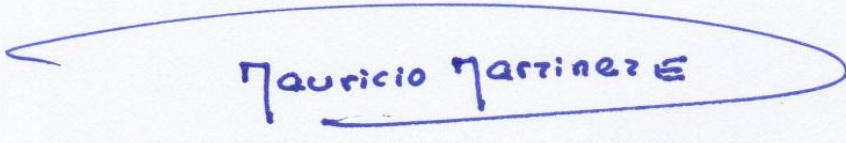


Raúl Avellán Gómez

Guayaquil, 2015

## CERTIFICACIÓN

Yo, Mauricio Martínez Erazo, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que el señor Raúl Avellán Gómez, egresado de esta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Mauricio Martínez E

---

Econ. Mauricio Martínez Erazo, MAEE

Guayaquil, 2015



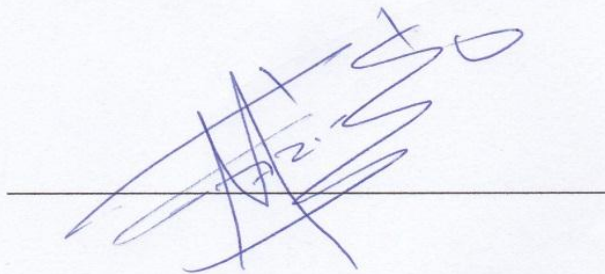
## DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



PhD. Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Decano Facultad de Negocios y Economía  
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, 2015
Título de T.C.C.:	Estudio De Factibilidad Para La Producción Y Comercialización De Cerveza Artesanal En Guayaquil.
Autor:	Raúl Andrés Avellán Gómez
Tutor:	Econ. Mauricio Martínez Erazo, MAEE
Miembro del Tribunal:	
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	Guayaquil, mayo de 2015

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo de culminación de carrera quiero dejar mis agradecimientos en primera instancia a mis padres por quienes gracias a sus sacrificios, esfuerzos, trabajo, motivación y consejos he tenido la oportunidad de poder prepararme para mi futuro, por brindarme las herramientas y enseñanzas que me servirán para construir mi propio camino a una vida de éxitos y ambiciones.

A la Universidad del Pacífico por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional, a sus catedráticos y su personal en general que en muchos momentos durante toda mi carrera universitaria supieron ofrecerme guía y ayudarme en los diferentes aspectos que traté.

A todos los profesores que tuve la oportunidad de encontrar durante toda mi carrera profesional pues aportaron a mi formación y muchos de ellos/as aportaron motivación con sus experiencias, consejos y enseñanzas profesionales, académicas y de vida.

De igual forma agradezco a mi profesor tutor de este Trabajo de Culminación de Carrera, Econ. Mauricio Martínez Erazo MAEE, quien con su paciencia y dedicación supo ofrecer apoyo y guía durante el desarrollo de este trabajo.

Muchas personas han sido parte de mi formación durante toda mi carrera universitaria, aportando ya sea con enseñanzas, lecciones, ejemplos, experiencias, consejos. Y estoy agradecido de todos quienes participaron de mi camino hasta llegar donde estoy ahora.

Para todos: Muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

Les dedico este trabajo a mis padres, quienes con su apoyo incondicional me ayudaron a alcanzar esta primera meta en mi carrera profesional. La mejor forma que encuentro para agradecerles por su apoyo es culminando mi carrera.

A mi hermano a quien espero ser de motivación para que culmine su carrera universitaria la cual le queda muy poco por completar.

A mi familia.

## **CONTENIDO**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

**DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD**

**AGRADECIMIENTO**

**DEDICATORIA**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>I. CAPÍTULO I FORMULACIÓN GENERAL.....</b>	<b>6</b>
<b>I.A Fundamentos teóricos .....</b>	<b>6</b>
<b>I.A.1 La cerveza.....</b>	<b>6</b>
<b>I.A.2 Los cereales .....</b>	<b>7</b>
<b>I.A.3 La malta .....</b>	<b>7</b>
<b>I.A.4 Mezcla .....</b>	<b>8</b>
<b>I.A.5 Tipos de granos.....</b>	<b>8</b>
<b>I.A.6 Los Lúpulos .....</b>	<b>9</b>
<b>I.A.7 Levadura .....</b>	<b>13</b>
<b>I.B Procesos para la elaboración de cerveza.....</b>	<b>14</b>
<b>I.B.1 El Malteado .....</b>	<b>14</b>
<b>I.B.2 El Macerado .....</b>	<b>14</b>
<b>I.B.3 El Hervido .....</b>	<b>15</b>
<b>I.B.4 El Enfriado .....</b>	<b>15</b>
<b>I.B.5 El Fermentado .....</b>	<b>15</b>
<b>I.B.6 Embotellado.....</b>	<b>16</b>
<b>I.C La industria cervecera en la región .....</b>	<b>16</b>
<b>I.D El mercado de la cerveza artesanal .....</b>	<b>24</b>
<b>I.E Planteamiento del problema.....</b>	<b>25</b>
<b>I.F Objetivos del estudio .....</b>	<b>26</b>
<b>I.F.1 Objetivo general .....</b>	<b>26</b>
<b>I.F.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>27</b>



<b>II. CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATEGICO .....</b>	<b>28</b>
<b>II.A Factores ambientales.....</b>	<b>29</b>
<b>II.A.1 Político.....</b>	<b>29</b>
<b>II.A.2 Económicas.....</b>	<b>32</b>
<b>II.A.3 Culturales .....</b>	<b>38</b>
<b>II.A.4 Demográficas .....</b>	<b>41</b>
<b>II.A.5 Tecnológicas .....</b>	<b>46</b>
<b>II.A.6 Ecológicas .....</b>	<b>49</b>
<b>II.A.7 Legales.....</b>	<b>51</b>
<b>II.B Relacionamiento de las variables ambientales .....</b>	<b>51</b>
<b>II.C Factores de industria (Análisis de las cinco fuerzas de Porter) .....</b>	<b>55</b>
<b>II.C.1 Poder de negociación de los proveedores .....</b>	<b>55</b>
<b>II.C.2 Poder de negociación de los compradores .....</b>	<b>56</b>
<b>II.C.3 La amenaza de nuevos competidores .....</b>	<b>57</b>
<b>II.C.4 La amenaza de sustitutos .....</b>	<b>58</b>
<b>II.C.5 Grado de rivalidad (competencia).....</b>	<b>59</b>
<b>II.D Conclusión análisis industrial.....</b>	<b>60</b>
<b>III. CAPÍTULO III ESTUDIO DEL MERCADO .....</b>	<b>62</b>
<b>III.A Objetivos de una investigación de mercado .....</b>	<b>62</b>
<b>III.B Ventajas .....</b>	<b>62</b>
<b>III.C Investigación de mercado .....</b>	<b>63</b>
<b>III.C.1 Objetivo del proyecto (de investigación de mercado) .....</b>	<b>63</b>
<b>III.C.3 Planteamiento del problema .....</b>	<b>63</b>
<b>III.C.4 Justificación.....</b>	<b>64</b>
<b>III.C.5 Objetivos de la investigación.....</b>	<b>64</b>
<b>III.C.6 Marco de referencia.....</b>	<b>65</b>
<b>III.C.7 Diseño metodológico .....</b>	<b>66</b>
<b>III.C.8 Población y muestra.....</b>	<b>67</b>
<b>III.C.9 Temas a abordar.....</b>	<b>67</b>
<b>III.C.10 Recolección de la Información .....</b>	<b>69</b>
<b>III.C.11 Plan de análisis.....</b>	<b>69</b>
<b>III.C.12 Resultados del análisis y conclusiones .....</b>	<b>84</b>
<b>III.D Análisis de la demanda .....</b>	<b>89</b>
<b>III.E Mezcla de Mercadeo.....</b>	<b>92</b>

III.E.1	Producto .....	92
III.E.2	Precio.....	114
III.E.3	Plaza .....	115
III.E.4	Promoción .....	120
<b>IV. CAPÍTULO IV ANALISIS ORGANIZACIONAL.....</b>		<b>126</b>
IV.A	La empresa.....	126
IV.B	Razón social.....	127
IV.C	Directrices de la empresa.....	128
IV.C.1	Misión.....	128
IV.C.2	Visión.....	128
IV.C.3	Principios.....	128
IV.C.4	Valores organizacionales.....	129
IV.C.5	Objetivos organizacionales .....	129
IV.C.6	Políticas .....	130
IV.D	Análisis de integración.....	130
IV.D.1	FODA .....	130
IV.D.2	Estrategias FO, DO, FA, DA.....	132
IV.E	Organigrama.....	134
IV.E.1	Descripción de funciones y cargo .....	135
IV.F	Selección de la estrategia competitiva.....	138
IV.G	Cadena de valor.....	139
IV.G.1	Actividades primarias de la cadena de valor .....	140
IV.G.2	Actividades de apoyo .....	143
<b>V. CAPÍTULO V INGENIERÍA DEL PROYECTO .....</b>		<b>146</b>
V.A	Base legal .....	146
V.A.1	Calificación artesanal .....	147
V.A.2	RUC artesanal .....	147
V.A.3	Permisos municipales de funcionamiento.....	148
V.A.4	Permisos de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública .....	148
V.A.5	Registro sanitario de productos .....	149
V.B	Tamaño del proyecto.....	150
V.C	Proceso de producción .....	151
V.C.1	Maquinarias .....	157

V.C.2	Instalaciones .....	164
V.C.3	Insumos .....	165
V.D	Equipamiento que den soporte a las ventas .....	170
V.E	Capacidad instalada.....	171
V.F	Localización .....	172
<b>VI.</b>	<b>CAPÍTULO VI ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>173</b>
VI.A	Inversiones del proyecto .....	173
VI.A.1	Inversión inicial en activos fijos .....	175
VI.A.2	Inversión inicial en activos pre operativos .....	176
VI.B	Sueldos y Salarios.....	177
VI.C	Inversión en capital de trabajo .....	178
VI.D	Fuentes de Financiamiento .....	179
VI.E	Depreciaciones y amortizaciones .....	181
VI.F	Costos y gastos .....	183
VI.F.1	Costos variables .....	183
VI.F.2	Costos fijos .....	183
VI.G	Punto de equilibrio .....	184
VI.H	Proyección de ventas .....	185
VI.I	Estados financieros .....	187
VI.I.1	Estado de situación .....	188
VI.I.2	Estado de resultados .....	189
VI.J	Evaluación del proyecto .....	191
VI.J.1	Presentación y justificación del flujo del proyecto.....	191
VI.J.2	Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).....	192
VI.J.3	Evaluación del flujo (VAN y TIR).....	193
VI.J.4	Periodo de recuperación .....	194
VI.K	Análisis de Sensibilidad .....	195
VI.K.1	Sensibilidad variable ingresos.....	196
VI.K.2	Sensibilidad variable costo materia prima .....	197
VI.K.3	Sensibilidad variable sueldos .....	198
VI.L	Resultados y consideraciones de la evaluación.....	199
	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>201</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>205</b>

<b>ADJUNTADOS EN CD.....</b>	<b>208</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>209</b>
<b>RECURSOS DE TEXTO (LIBROS).....</b>	<b>209</b>
<b>RECURSOS DE INTERNET.....</b>	<b>210</b>
<b>ARTÍCULOS, REPORTAJES, PERIODICOS, REVISTAS EN INTERNET.....</b>	<b>212</b>
<b>BOLETINES Y PUBLICACIONES DIGITALES ADJUNTADAS EN CD.....</b>	<b>214</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>216</b>



## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1 Cantidad de marcas de cerveza en diferentes países de Latinoamérica .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 Índice de volumen industrial categoría licores de malta y cerveza de 2005 a 2013 .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 Industrias de acuerdo al monto de ingreso promedio por establecimiento en Guayaquil (en millones de dólares) censo económico 2011 .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4 Ventas de Cervecería Nacional S.A. de 2005 a 2010 .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 5 Ventas de Cervecería Nacional S.A. año 2012 .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 6 Evolución de la balanza comercial comparación anual de 2010 a 2013 .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 7 Producto interno bruto, tasas de variación de 2006 al 2013 (miles de dólares del 2007) .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 8 Tasa de crecimiento anual del PIB real del 2006 al 2013.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 9 Inflación anual del ecuador porcentajes del 2006 al 2013 .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 10 Inflación en América latina porcentajes del 2013 .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 11 Inflación anual de enero de 2012 a diciembre de 2013 .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 12 Pobreza nacional urbana .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 13 Evolución PEA (Población Económicamente Activa) Guayaquil.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 14 Tasa de desempleo Guayaquil trimestres desde 2011 a 2013 .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 15 Tasa de ocupados plenos Guayaquil trimestres desde 2011 a 2013.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 16 Nivel socioeconómico agregado encuesta de estratificación de nivel socioeconómico 2011 .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 17 Equipos de fabricación de cerveza artesanal .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 18 Software BeerSmith .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 19 Ciclo de vida de un producto.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 20 Modelos ejemplo para etiquetas.....</b>	<b>99</b>

<b>Figura 21 Producto envasado y etiquetado .....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 22 Ejemplo de cerveza estilo “Blonde Ale” .....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 23 Ejemplo de cerveza estilo “American Pale Ale” .....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 24 Ejemplo de cerveza estilo “Irish Red Ale” .....</b>	<b>109</b>
<b>Figura 25 Ejemplo de cerveza estilo “Stout” .....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 26 Organigrama de la micro cervecería .....</b>	<b>135</b>
<b>Figura 27 Cadena de valor de una organización.....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 28 Ilustración del proceso de producción de cerveza artesanal .....</b>	<b>154</b>
<b>Figura 29 Molino ofertado por el proveedor Joachim Schulze .....</b>	<b>158</b>
<b>Figura 30 Planta de cocción en el taller de Joachim Schulze.....</b>	<b>159</b>
<b>Figura 31 Planta de cocción producida por Joachim Schulze en “Cervecería Artesanal Porteña” .....</b>	<b>159</b>
<b>Figura 32 Fermentadores y maduradores de acero inoxidable .....</b>	<b>160</b>
<b>Figura 33 Bomba de acero Inoxidable con accesorios.....</b>	<b>161</b>
<b>Figura 34 Barril de acero inoxidable .....</b>	<b>162</b>
<b>Figura 35 Tapadora de botellas .....</b>	<b>162</b>
<b>Figura 36 Sistema “Beergun” .....</b>	<b>163</b>
<b>Figura 37 Refractómetro y densímetros .....</b>	<b>163</b>
<b>Figura 38 Termómetros.....</b>	<b>164</b>
<b>Figura 39 Marcas de malta .....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 40 Tipos de malta.....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 41 Lúpulos en presentación de pellets .....</b>	<b>167</b>
<b>Figura 42 Levaduras.....</b>	<b>167</b>
<b>Figura 43 Irish moss .....</b>	<b>168</b>

<b>Figura 44 Tapa Corona para Botella tipo “pry off” .....</b>	<b>169</b>
<b>Figura 45 Botella tipo pry off de 300cc .....</b>	<b>170</b>
<b>Figura 46 Sensibilidad VAN vs. ingresos .....</b>	<b>196</b>
<b>Figura 47 Sensibilidad VAN vs. costo materia prima .....</b>	<b>197</b>
<b>Figura 48 Sensibilidad VAN vs. gastos de sueldos y salarios .....</b>	<b>198</b>

## **Índice de Tablas**

<b>Tabla 1 Tasa activa máxima de agosto 2014 .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 2 Principales festividades en la ciudad de Guayaquil.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 3 Distribución de la muestra por ciudades, encuesta de estratificación de nivel socioeconómico 2011 .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 4 Producción de cerveza artesanal en litros mensuales en la ciudad de Guayaquil ..</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 5 Parámetros de filtro en herramienta “Redatam” del INEC .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 6 Formulación de estrategias en base a la matriz FODA .....</b>	<b>133</b>
<b>Tabla 7 Inversión en activos fijos e intangibles.....</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 8 Capital disponible e ingresos.....</b>	<b>174</b>
<b>Tabla 9 Inversión en maquinaria y equipo.....</b>	<b>175</b>
<b>Tabla 10 Inversión en equipos de cómputo .....</b>	<b>175</b>
<b>Tabla 11 Inversión en muebles de oficina.....</b>	<b>176</b>
<b>Tabla 12 Inversión en equipos de oficina.....</b>	<b>176</b>
<b>Tabla 13 Inversión en vehículo .....</b>	<b>176</b>
<b>Tabla 14 Inversión pre operativa .....</b>	<b>177</b>
<b>Tabla 15 Gastos de sueldos y salarios .....</b>	<b>177</b>
<b>Tabla 16 Gastos de sueldos y salarios .....</b>	<b>178</b>
<b>Tabla 17 Capital de trabajo calculado .....</b>	<b>179</b>
<b>Tabla 18 Estructura de financiamiento a recibir por Fundación Crisfe .....</b>	<b>179</b>
<b>Tabla 19 Características del financiamiento .....</b>	<b>180</b>
<b>Tabla 20 Amortización anual de financiamiento .....</b>	<b>181</b>
<b>Tabla 21 Depreciaciones por activo fijo.....</b>	<b>181</b>
<b>Tabla 22 Depreciación proyectada de propiedad, planta y equipos .....</b>	<b>182</b>



<b>Tabla 23 Amortización de activos intangibles.....</b>	<b>182</b>
<b>Tabla 24 Costo bruto por producción.....</b>	<b>183</b>
<b>Tabla 25 Costos fijos.....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla 26 Punto de equilibrio.....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla 27 Datos de proyección de mercado .....</b>	<b>186</b>
<b>Tabla 28 Proyección anual de ventas .....</b>	<b>187</b>
<b>Tabla 29 Estado de situación inicial .....</b>	<b>188</b>
<b>Tabla 30 Estado de resultados primer año .....</b>	<b>190</b>
<b>Tabla 31 Estado de flujo de efectivo proyectado anual resumido .....</b>	<b>191</b>
<b>Tabla 32 Evaluación del flujo de efectivo proyectado mensual (primer año) .....</b>	<b>193</b>
<b>Tabla 33 Evaluación del flujo de efectivo proyectado anual (cinco años) .....</b>	<b>194</b>
<b>Tabla 34 Periodo de recuperación de la inversión.....</b>	<b>195</b>
<b>Tabla 35 Sensibilidad VAN vs escenarios de ingresos.....</b>	<b>196</b>
<b>Tabla 36 Sensibilidad VAN vs escenarios de costo de materia prima .....</b>	<b>197</b>
<b>Tabla 37 Sensibilidad VAN vs escenarios de sueldos y salarios .....</b>	<b>198</b>

# INTRODUCCIÓN

Un profesional que se prepara en algún área de conocimiento específico debe no solo llevarse todo su saber para sí mismo, si bien se sabe que le ayudará al mejoramiento de su calidad de vida, debe también aportar a la sociedad que lo rodea compartiendo su preparación. Ese es el caso de este trabajo que lo que busca es aportar a la sociedad mediante el conocimiento profesional una oportunidad de expandir el desarrollo económico de la región, crear oportunidades de trabajo y desarrollo profesional para los demás, e innovar en la productividad del país ampliando la cartera de bienes ofrecidos incrementando la oferta nacional.

Este trabajo se trata de un estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil mediante una micro cervecería. Proyecto que nace por la identificación de un mercado potencial en etapa de desarrollo.

Para el desarrollo de este trabajo se han clasificado por diferentes Capítulos los estudios de acuerdo a las diferentes sub áreas de conocimiento concernientes a una propuesta de negocio por lo que ahora este trabajo se lo llamará “Plan de Negocio”.

En el CAPÍTULO I denominado “FORMULACION GENERAL” se detallarán los conceptos básicos del producto que se busca elaborar y luego comercializar por medio de este proyecto, también se da una breve descripción del concepto de cerveza artesanal, el mercado y la justificación de este estudio. En el CAPÍTULO II denominado “ANÁLISIS ESTRATÉGICO” se realiza el análisis del entorno que envuelve el desarrollo del proyecto propuesto por este plan de negocios, de aquí se determinaran las posibles oportunidades y amenazas a tomar en cuenta como recurso para la toma de decisiones y la elaboración de estrategias. El CAPÍTULO III “ESTUDIO DE MERCADO” lleva al cabo una investigación de mercado con la que se obtendrán datos palpables para la comprensión de cómo se desarrolla este nuevo sector para elaborar así con esta información el plan de mercadeo y también facilitar la toma de decisión en base a conocimiento. El CAPÍTULO IV “PLAN ESTRATÉGICO” detalla de qué forma se construirá el proyecto y su estructura organizacional comprendiendo aquí su misión, visión,

valores, objetivos, entre otros que determinarán la estrategia comercial. En el CAPÍTULO V denominado “INGENIERÍA DEL PROYECTO” se describe las características técnicas que conllevan el desarrollo de esta propuesta, como se dará inicio a las operaciones comenzando por el cumplimiento de requisitos legales, se explica mejor sobre el producto que se ofertará y como es producido, las tareas, implementos y maquinaria que conllevan las operaciones de la micro cervecería. El CAPÍTULO VI “ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO” realiza la evaluación de la propuesta de este plan de negocio determinando si su inversión es viable y luego de esto sí es rentable o no. En caso de que sea rentable que tan rentable será la propuesta y que detalles se deberán tomar en cuenta para que el proyecto se desarrolle de forma correcta sana y exitosa. El propósito de este Capítulo es determinar en números de forma concisa y comprobable el rendimiento de la propuesta del plan de negocio, su estructura contable y financiera.

Este trabajo culmina con las conclusiones dadas como el resultado del análisis de todo el plan de negocio, dando no solo estos sino que también sugerencias a tomar durante el desarrollo del proyecto y a futuro.

## RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocio trata sobre el proyecto enunciado de “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL EN GUAYAQUIL”. Proyecto que mediante la implementación de una micro cervecería busca satisfacer las necesidades del mercado con las labores de producción, distribución a puntos de venta y distribución directa del producto (cerveza artesanal).

El concepto de la cerveza artesanal ha estado tomando interés en el mercado mundial y ha llegado al país gracias a muchos canales aportados por la globalización. Se logro determinar que por diversos factores de entorno político y económico como el fomento al desarrollo de nuevas industrias para el cambio de matriz productiva, medidas monetarias para la protección del producto nacional, se ha impulsado de alguna manera la industria de la cerveza en él país, factores culturales como el consumo preferente de cerveza ante las demás bebidas alcohólicas y las festividades del año que promueven el consumo de la misma, entre otros factores descritos en este plan de negocio. Debido a estos factores la inversión en este producto ha incrementado y es observable en la introducción de nuevas marcas internacionales, nuevos estilos de cerveza internacional y la ampliación junto con la innovación de la cartera de productos ofertados por las grandes cervecerías. De igual modo ha surgido de a poco este nuevo concepto que gracias a la facilidad de poder ver que es lo que sucede en mercados internacionales se ha impulsado el conocimiento e interés de la cerveza artesanal. Esto se puede evidenciar por los diferentes comportamientos del mercado local, personas que buscan el consumo de cerveza artesanal, establecimientos que buscan adicionar valor agregado el producto a su cartera de oferta, o razones de emprendimientos como el caso del trabajo realizado en este documento. También se puede observar como por fuentes diversas de medios de comunicación enunciadas en este plan de negocio, se da a conocimiento sobre la cerveza artesanal y su concepto, sobre las nuevas cervecerías que van abriendo y las marcas que poco a poco han ido luchando para poder iniciar operaciones, ferias realizadas, entre otros



aspectos que confirman la existencia de una demanda no abastecida que busca satisfacer sus necesidades por medio del consumo de este producto.

Se realizó un estudio de mercado que comprueba la existencia de esta demanda no satisfecha, y que busca satisfacer necesidades que la cerveza industrial no ofrece. También se pudo cuantificar una demanda potencial solo en la ciudad de Guayaquil de 115.817 personas y un crecimiento dado desde el año 2011 de 155% en promedio tomando en cuenta que es un mercado en etapa de introducción y que el crecimiento acelerado es algo normal en esta etapa. Por medio de este estudio se logra determinar de igual forma las características del mercado, las estrategias comerciales adoptadas por algunas micro cervecerías (contadas por medio de entrevistas a sus propietarios), y necesidades que podría satisfacer el concepto de este nuevo producto. Se elabora entonces un plan de mercadeo con el uso estratégico de las herramientas de la mezcla de mercado planificando la construcción del producto como marco, como se sustentara dicha imagen y posicionamiento, y planes para desarrollar a futuro que ayuden a los objetivos de mercadeo propuestos por este plan de negocio para el producto (cerveza artesanal).

Posterior al estudio de mercado y con la estrategia de producto definida, se procede a construir la estructura organizacional por medio de la declaración de misión, visión, objetivos de la micro cervecería como tal, las políticas a adoptar sobre las actividades a realizar, un análisis interno que determine las estrategias a tomar ante oportunidades y amenazas mediante el conocimiento de las fortalezas y debilidades, y el análisis de la cadena de valor que soportara y garantizará la estrategia institucional y de mercadeo del producto. La estrategia genérica a adoptar por el proyecto es la de diferenciación en valor detallada de forma minuciosa en el transcurso de este plan de negocio.

Luego se detallan los aspectos técnicos de cómo se levantara el proyecto y como realizará sus operaciones junto con los recursos que necesitará y sus características técnicas. Toda la información de cómo se llevarán a cabo las operaciones productivas y detalles técnicos del producto se encuentran detalladas en este trabajo.

Finalmente el plan de negocio culmina con la evaluación financiera del proyecto que muestra ser rentable y atractivo con un valor actual neto (VAN) de \$185.742,46 sobre el flujo de efectivo anual

proyectado a cinco años sobre la inversión total de \$36.390,00 dividida entre un 51% de aportación al capital y 49% de financiamiento. Otro de los factores que favorecen el desarrollo de este proyecto son las condiciones del financiamiento, recibiendo un monto de \$17.760,00 que habrá de devolver sólo y únicamente alcanzado el punto de equilibrio, en caso de no alcanzarlo la misma entidad “Fundación Crisfe” asume el riesgo de no pago y si el caso es de alcanzar y superar el punto de equilibrio el modo de pago y costo de financiamiento se determinará luego de una negociación entre las partes. Esto ayuda al atractivo de la inversión en esta propuesta, que al comenzar se deberá tener en cuenta también su sostenibilidad con lo que se realizaron cálculos de rentabilidad para el primer año y los resultados fueron un VAN de \$4.652,65 sobre la inversión inicial, una tasa interna de retorno de 3,46% al primer año superior a la tasa mínima atractiva de retorno mensual de 0,88%. El periodo de recuperación de la inversión es de 11 meses y 22 días como lo que se puede esperar al cabo de un año aproximadamente el retorno del capital.

Es demostrado entonces que el proyecto cuenta con las condiciones y oportunidades del entorno adecuadas para su implementación, además de la existencia de un mercado potencial no satisfecho aun con la ofertada limitada en el cual se puede participar para ganar un posicionamiento de marca. Tras la identificación de la oportunidad y el conocimiento del mercado, se comprueba la rentabilidad y sostenibilidad de este proyecto que al final del documento presenta las conclusiones y recomendaciones sobre la inversión propuesta.

# **I. CAPÍTULO I FORMULACIÓN GENERAL**

En el Capítulo uno se dará una perspectiva general del proyecto, de que se trata y de donde proviene el interés de este trabajo, se relata sobre la cerveza, sus materias primas y de forma resumida los procesos de elaboración de la misma. Más adelante en este trabajo se detallará la ingeniería que conlleva estos procesos de acuerdo a los estilos seleccionados a producir.

También en este Capítulo se describirán las características de la industria en el país y como se han venido comportando, cómo este mercado está llamando la atención, y la identificación del problema planteándolo en base a hechos recientes de la industria.

Con todo lo descrito, lo que se busca en este Capítulo es determinar el problema y justificar la necesidad de la creación de una micro cervecería, todo esto en base a la identificación del surgimiento de un nuevo mercado potencial y determinar los objetivos de este trabajo en particular.

## **I.A Fundamentos teóricos**

### **I.A.1 La cerveza**

La cerveza es una bebida alcohólica de fermentación, no destilada, que se fabrica con granos de cebada y/o diferentes cereales cuyo almidón es convertido en azúcares para luego ser fermentado en agua con agregados de lúpulo para otorgar sabor y aroma. Existe una amplia variedad de estilos de cerveza, dependiendo de la receta, técnicas e ingredientes utilizados para marcar resultados variados. Puede ser varias tonalidades de colores, desde la dorada más clara pasando por el ámbar, rojo y finalmente llegando al café y al color negro. Esta bebida es

carbonizada y lleva una espuma consistente en su superficie al momento de ser servida, puede ser cristalina o turbia dependiendo del proceso utilizado y el estilo determinado. Esta bebida suele contener aproximadamente, aunque no exclusivamente, entre los rangos de graduación alcohólica de 3% vol. y 6% vol. o grados Gay-Lussac (°Gl) que en la práctica son lo mismo.

## **I.A.2 Los cereales**

La cerveza puede ser elaborada a partir de cualquier cereal que contenga almidón que pueda ser transformado en azúcares. En la antigüedad se utilizaban diferentes tipos de cereales. En la actualidad los más utilizados son la cebada y en menor grado el trigo. Estos cereales se los pasa por un proceso llamado malteado que lo que hace es iniciar la actividad de germinación del grano y detenerla en cierto punto, esto garantizará el mayor rendimiento por peso de grano posible.

## **I.A.3 La malta**

Los granos como explicado necesitan pasar por el proceso de malteado para que sean altamente rendidores por peso, este proceso permite también que se produzcan las enzimas necesarias para la conversión de los almidones en los diferentes azúcares a ser utilizados para el proceso de elaboración de cerveza. La malta se produce a partir del grano, el cual se humedece para dar inicio al proceso de germinación de la semilla y luego en cierto punto se detiene este proceso por medio del secado de las mismas en hornos a temperaturas determinadas. La temperatura y el tiempo de secado determinan los diferentes tipos de maltas, desde las más claras utilizadas como malta base, hasta las maltas quemadas o tostadas utilizadas para la elaboración



de cervezas rojas, cafés y negras. El uso y la mezcla de diferentes tipos de malta determinan el color de la cerveza.

#### **I.A.4 Mezcla**

La mezcla, se refiere a la masa de granos y cereales utilizados para la preparación de una receta de cerveza. Esta mezcla contiene las diferentes cantidades y tipos de maltas, conteniendo principalmente alguna malta base que servirá para la transformación y producción correcta de los azúcares fermentables. Esta mezcla puede contener diferentes tipos de adjuntos como cereales no malteados, maíz, arroz entre otros dependiendo del estilo de cerveza que se planea preparar.

#### **I.A.5 Tipos de granos**

Existen diversos tipos de cereales y granos que se pueden utilizar en la elaboración de cerveza. Casi todo cereal es útil siempre y cuando se tenga alguna fuente suficiente de azúcares fermentables proveniente del uso de maltas bases como: pale ale, lager, trigo, munich, vienna, entre otras. El uso de estas diferentes maltas y cereales junto con las diferentes proporciones en receta, crean un sinnúmero de posibilidades a la hora de la planificación de una receta, entre los tipos de granos están los siguientes:

- **Malta básica.** Maltas claras, secadas a temperaturas leves. Estas se utilizan como maltas base para la producción de cerveza, pues al no estar tostadas, cuentan con un alto poder enzimático que permitirá la alta producción de azúcares de las mismas maltas y ayudaran a la producción de azúcares de las diferentes maltas o cereales agregados que no cuenten con el poder de transformación suficiente.

- **Maltas especiales.** Estas maltas son secadas por más tiempo, y a mayores temperaturas. Sus colores van desde el ámbar al negro, no poseen mucho poder enzimático por lo que necesitan de la ayuda de alguna malta base para poder transformar sus almidones en azúcares fermentables. Entre estas se encuentran las maltas negras, chocolate, entre otras tostadas, y el tipo de malta caramelizada que pasa por otro proceso de secado, estas son de color ámbar a ámbar muy oscuro y aportan azúcares no tan fermentables que aportan cuerpo y dulzor a la cerveza.

- **Cereales crudos, tostados o gelatinizados.** Pueden ser utilizados todo tipos de cereales, mientras exista alguna malta base que ayuda a la transformación de los almidones de estos. Entre estos se encuentran la cebada tostada no malteada, el centeno, trigo, maíz entre otros diferentes tipos de grano. Algunos como el caso del arroz deben ser previamente gelatinizados o pasados por un proceso de cocción antes de ser utilizados.

## **I.A.6 Los Lúpulos**

El lúpulo son flores con forma de cono de una planta nativa de las regiones templadas de Norte América, Europa y Asia. La especie tiene plantas femeninas y masculinas separadas, y solamente las femeninas producen las flores cónicas. Las plantas crecen más de seis metros de altura si tienen donde apoyarse, y se le colocan tutores cuando se las cultiva.

Comercialmente las hojas del lúpulo son similares a las de parra, y las flores cónicas se asemejan vagamente a las piñas en su forma, pero son verde claro, delgadas y con consistencia como de papel. En la base de los pétalos se hallan las glándulas amarillas del lúpulo que contienen los aceites esenciales y resinas tan apreciados por los fabricantes de cerveza.

El lúpulo para fabricar cerveza es cultivado desde hace mil años. Los primeros cultivos conocidos se sitúan en Europa Central, y para principios del mil quinientos se habían extendido a Europa Occidental y Gran Bretaña. Cien años después, cerca de una docena de variedades de lúpulo eran usadas en la fabricación, y actualmente hay más de cientos. El foco de los programas de fabricación está puesto en mantener las características deseables, al mismo tiempo que se mejoran las levaduras y el tiempo de conservación.

El lúpulo es un conservante. Al principio era agregado directamente al barril después de la fermentación, para mantener viable a la cerveza mientras era transportada. Así fue como se desarrolló un tipo particular de cerveza, la India Pale Ale. Al comienzo del siglo XVIII los ingleses comenzaron a embarcar cerveza fuerte con cantidad de lúpulo agregado para preservarla durante los varios meses de viaje hasta la India. Para el final del viaje, la cerveza había adquirido un profundo aroma y sabor a lúpulo. Perfecta para aplacar la sed del personal británico en los trópicos.

La cerveza no sería tal sin el lúpulo, que le da balance, y es la característica de varios estilos de cerveza. El amargor del lúpulo balancea la dulzura de los azúcares de malta y le otorga a la cerveza una sensación refrescante. El principal agente de amargor son las resinas de alfa-ácidos, insolubles en agua, hasta que son isomerizadas (mezcladas por temperatura) mediante el hervor. Cuanto más tiempo se hierve, mayor es el porcentaje de isomerización, y la cerveza se vuelve más amarga. Aún así, los aceites que le dan gusto y aroma característicos son muy volátiles, y se pierden en gran medida durante el hervor. Hay muchas variedades de lúpulos, pero generalmente se los divide en dos categorías generales: *Amargor* y *Aroma*. Los de Amargor tienen gran concentración de alfa ácidos, alrededor del 10% de su peso. Los Aroma son generalmente más suaves, alrededor del 5%, y dan un sabor y aroma más agradables a la cerveza.

Unas cuantas variedades de lúpulos son intermedios entre los de amargor y los de aroma, y son usados para ambos propósitos. Los de Amargor se agregan al comienzo del hervor, y se hierven por alrededor de una hora. Los de aroma se agregan hacia el final del hervor, y se hierven por 15 minutos o menos. Agregando diferentes tipos de lúpulo en distintos momentos del hervor se puede establecer un perfil de lúpulo más complejo, que da a la cerveza un balance de amargor, sabor y aroma. A continuación se describen los principales tipos de lúpulos, y sus efectos.

### **I.A.6.a Lúpulos amargos**

El primer objetivo del uso de lúpulo es dar amargor. El lúpulo agregado se hierve por 45-90 minutos para isomerizar los alfa ácidos, el tiempo más común de hervido es una hora. Hay alguna mejora en la isomerización entre los 45 y 90 minutos, (alrededor del 5%), pero solo una pequeña mejora en tiempos más largos (<1%). Los aceites aromáticos del lúpulo tienden a evaporarse con el hervor dejando poco sabor a lúpulo y nada de aroma. Debido a esto las variedades altas en alfa ácidos, que generalmente tienen pobres características de aroma, pueden usarse para lograr el máximo amargor sin perjudicar el sabor de la cerveza. Si se considera el costo de hacer más amarga la cerveza en términos de la cantidad de alfa ácidos por unidad de peso de lúpulo usado, es más económico usar 14.17 g de un lúpulo de alfa ácidos bajo. Se pueden ahorrar los más caros y escasos lúpulos de aroma, con los de sabor o los de amargor. Entre algunos de estos se encuentran los siguientes: Centennial, Columbus, Magnum, Perle, Northern Brewer, etc.

### **I.A.6.b      Lúpulos aromáticos**

Cuando el lúpulo se agrega durante los minutos finales de hervido se pierden menos aceites aromáticos por evaporación, y se retiene más aroma a lúpulo. Se pueden usar una o más variedades de lúpulo en cantidades que varían entre 14,17 g a 113,40 g para producciones de 20 litros, dependiendo del carácter deseado. Un total de 14,17 g es lo típico. El agregado de Aroma se realiza 15 minutos o menos antes del final del hervor o se agregan de golpe cuando se apaga el fuego y se dejan remojar durante 10 minutos antes de enfriar el mosto. A veces se usa un “Hopback”, que consiste en verter el mosto caliente en un recipiente lleno de lúpulo fresco antes de comenzar el proceso de enfriado del mosto. Entre estos están las clases de: Cascade, Crystal, Fuggles, Hallertauer Mittelfrüh, Liberty, Saaz, Spalt, Willamette, entre otros.

### **I.A.6.c      Lúpulos mixtos o de sabor**

Al agregar el lúpulo a la mitad del hervor, se produce un compromiso entre la isomerización de los alfa ácidos y la evaporación de los aromas logrando sabores característicos. Este agregado de lúpulo saborizante se realiza entre 40-20 minutos antes del final del hervor siendo el tiempo más común a los 30 minutos. Se puede usar cualquier variedad de lúpulo. Generalmente se eligen las variedades bajas en AA, aunque algunas variedades altas como Columbus y Challenger tienen sabor agradable y son usados comúnmente. A menudo pequeñas cantidades (7,09 g – 14,17 g.) de diferentes variedades para crear un carácter más complejo.

## I.A.7 Levadura

Hubo una época en que se desconocía la función de la levadura en la fabricación de cerveza. En tiempos de los vikingos cada familia tenía su propio palo que usaban para remover el mosto.

Estos palos eran considerados como herencia familiar, porque era el uso de esa vara lo que garantizaría el buen resultado de la cerveza. Obviamente, esas varas contenían la cultura de la levadura de la familia. La “German Beer Purity Law de 1516 - The Reinheitsgebot” (ley de pureza de la cerveza alemana), indicaba cuáles eran los elementos permitidos para la fabricación, como malta, lúpulo y agua. Con el descubrimiento de la levadura y su función a fines de 1860 por Luis Pasteur, la ley debió ser modificada.

La levadura de fabricación de cerveza (*Saccharomyces cerevisiae*), es un tipo de hongo, se reproduce asexualmente por división de células. La levadura puede vivir y crecer con o sin oxígeno. La mayoría de los microorganismos pueden hacerlo sólo de una manera u otra. La levadura puede vivir sin oxígeno debido al proceso conocido como fermentación. Las células de la levadura incorporan azúcares simples como glucosa y maltosa, a la vez que liberan dióxido de carbono y alcohol como productos residuales.

Además de convertir azúcar en alcohol etílico y dióxido de carbono, la levadura produce muchos otros componentes incluyendo esteroides, alcoholes fusel, varios fenoles y ácidos grasos. Los esteroides son los componentes moleculares responsables por las notas frutales en la cerveza, los fenoles dan notas especiadas, y en ocasiones notas medicinales. El diacetil es un componente que puede ser beneficioso en cantidades pequeñas. Da una nota de manteca al perfil de sabor de la cerveza, que es deseable hasta cierto punto en las Pale Ale más fuertes, Scotch Ales y Stouts.

Hay 2 tipos principales de levadura: *Ale* y *Lager*. Las Ale son conocidas como levaduras de fermentación alta porque la mayor parte de la fermentación se produce en la parte superior del fermentador, mientras que las Lager parecen preferir el fondo. Ambas suelen confundirse pero hay una importante diferencia entre ellas: la temperatura. Las Ale prefieren temperaturas más altas tornándose inactivas por debajo de los 12°C, mientras que las lager trabajan bien a 4°C. El uso de ciertas levaduras lager a temperaturas ale 15°C - 21°C, produce un estilo de cerveza llamada ahora California Common Beer. Anchor Steam Beer revivió este estilo único del siglo XIX.

## **I.B Procesos para la elaboración de cerveza**

### **I.B.1 El Malteado**

Las cervecerías reciben su cebada pero antes de poder utilizarla para la elaboración de la cerveza deben pasarla por un proceso llamado el malteado, que consiste en humedecer y dejar germinar hasta cierto punto la semilla de la cebada para así alcanzar el máximo potencial de azúcares fermentables para la elaboración de cerveza. La semilla al alcanzar el punto exacto se la seca por medio de hornos deteniendo así bruscamente el proceso de germinado, y no solo eso, a diferentes temperaturas de secado se puede obtener diferentes tipos de maltas para la elaboración de diferentes tipos de cerveza.

### **I.B.2 El Macerado**

En esta etapa de la producción luego de haber tratado el agua que va a usarse se mezclan las maltas (diferentes tipos de maltas o incluso otros ingredientes como arroz) con esta y se

calienta a diferentes temperaturas específicas para disolver los azúcares fermentables de la malta y mezclarlos en el agua para así obtener el líquido que luego de ese proceso se llamara “mosto”.

### **I.B.3 El Hervido**

Luego de haber filtrado el mosto para separarlo de las maltas y cualquier otro agente no deseado para este proceso se pasa a la etapa del hervido, esta cocción sirve principalmente para destruir todos los microorganismos que hayan podido introducirse en el mosto. Tiene también otras funciones técnicas como ahora el control del pH del mosto, etcétera. Durante esta etapa se introducen los lúpulos. Los que aportan principalmente amargor se añaden al principio mientras que los aromáticos entran al final de la etapa, ya que sus principios son volátiles, además para diferentes tipos de cerveza o propósitos en esta etapa puede agregarse cualquier otro aditivo.

### **I.B.4 El Enfriado**

Al terminar el hervido del mosto, se pasa a enfriar rápidamente apenas pues a las altas temperaturas que se encuentra el mosto es vulnerable a infección de cualquier agente que se encuentre en el aire y podría echar a perder el producto final, otra razón es porque a altas temperaturas la levadura que se utilizará no podrá sobrevivir a tales condiciones.

### **I.B.5 El Fermentado**

Separado el mosto de los sedimentos dejados por el hervido, este se traspasa a tanques de maduración (fermentación) en el cual se introduce la levadura cervecera al mosto para que pueda así alimentarse de los azúcares fermentables y desprender moléculas de etanol (alcohol) y



anhídrido carbónico (CO<sub>2</sub>) transformando así el mosto en cerveza, este proceso puede durar semanas dependiendo del tipo de cerveza que se está fabricando.

### **I.B.6 Embotellado**

Luego de que la cerveza termina de fermentar y madurar se hace una filtración final para separarla de los residuos dejados por la levadura y de esta misma, después se pasa a embotellar el producto y a pasteurizar para detener el proceso de fermentación y alargar el tiempo de calidad de la cerveza, también así eliminar cualquier agente que pueda afectarla.

### **I.C La industria cervecera en la región**

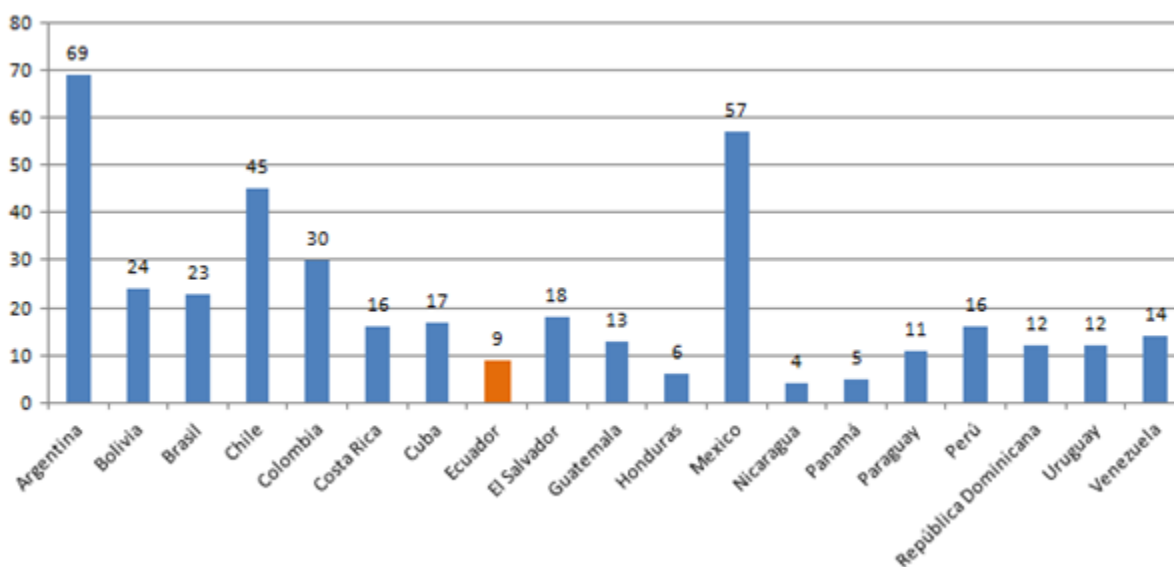
En esta sección del primer Capítulo se describirá las condiciones de la industria cervecera, pero para esto se dará un resumen de los acontecimientos de los últimos años que influyeron y dirigieron la industria a la situación en la que se encuentra ahora.

Actualmente en el Ecuador solo existen dos grandes empresas que se dedican a la producción y comercialización industrial de cerveza siendo las multinacionales Ambev y SAB Miller bajo su subsidiaria adquirida en el 2005 Cervecería Nacional SA, las que controlan el sector de consumo masivo de cervezas. Ambas compañías producen el mismo tipo de cerveza *Pilsen Lager o cerveza dorada tipo Pilsen* bajo diferentes recetas lo cual hace que la variedad de cervezas disponibles en el mercado ecuatoriano sea muy limitada.

En diversos países de Latinoamérica, en especial los que comienzan a desarrollar el mercado de la *cerveza artesanal de alta calidad* como se puede observar en la figura 1 la variedad en la oferta es superior a la existente en Ecuador, país en el que esto se suplimenta parcialmente con la oferta de cervezas importadas que no distan mucho de las características de

las locales. Pero la diferencia en variedad ofertada no solo responde a las cervezas artesanales, sino a que también existen mayor número de marcas industriales que elaboran cervezas para estos países.

**Figura 1 Cantidad de marcas de cerveza en diferentes países de Latinoamérica**



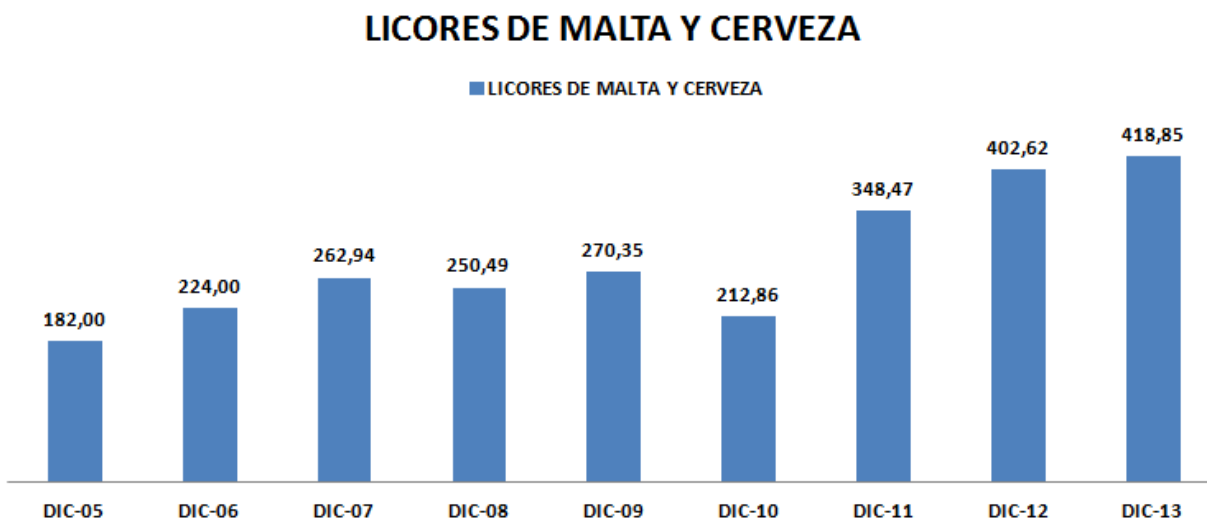
Fuente: Elaboración Propia a partir diversas fuentes no específicas. Esta figura es solo una aproximación a datos actuales y fue elaborada como referencia no para demostrar un hecho.

En Ecuador la producción de cerveza solo por parte de Cervecería Nacional SA supera los 6 millones de hectolitros anuales. En el ANEXO 1 se detalla la evolución del Índice de Volumen Industrial (IVI-CPC), un indicador que mide las variaciones y las tendencias que tiene la producción de bienes manufacturados en el país, a nivel de secciones y divisiones CPC, en específico de la categoría “*licores de malta y cerveza*” desde el 2005 dando un panorama de cómo se desarrolla la producción en esta industria.

Como observado en el ANEXO 1, la producción total de esta categoría tuvo un crecimiento significativo desde el 2005. Otro dato importante que se puede observar son los meses con mayor producción, se hace notorio que uno de los meses más importantes en esta industria vendría a ser Diciembre, esto respondería a las festividades de fin de año.

A continuación en la figura 2 se muestra como cerraron estos índices a diciembre de cada año que es donde la producción en esta industria llega a su pico anual de manera más resumida se hace notorio el crecimiento de este índice demostrando que la producción va creciendo cada año, a excepción del año 2010 que por factores externos a la industria se dio una baja en la producción motivada por los problemas legales que la mayor empresa en esta industria “Cervecería Nacional” tuvo con ex empleados y el gobierno. Luego de esto se nota una rápida recuperación al año 2011 para lo cual en el 2012 ya el índice se ubica por 402,62 lo que quiere decir que para Diciembre de 2012 la producción tuvo otro incremento considerable en comparación al año anterior, no solo por el natural desarrollo que está teniendo esta industria sino también por otros factores exógenos, siendo más específicos los ajustes arancelarios a las bebidas alcohólicas realizados a mediados del 2012 que hizo encarecer estos productos provocando que el consumidor no deje de consumir, pero si cambio su preferencia de otras bebidas a cerveza. Actualmente el índice se ubicó en 418,85 al culminar el año 2013.

**Figura 2 Índice de volumen industrial categoría licores de malta y cerveza de 2005 a 2013**



Fuente: Elaboración partir de datos del INEC.

**Figura 3 Industrias de acuerdo al monto de ingreso promedio por establecimiento en Guayaquil (en millones de dólares) censo económico 2011**

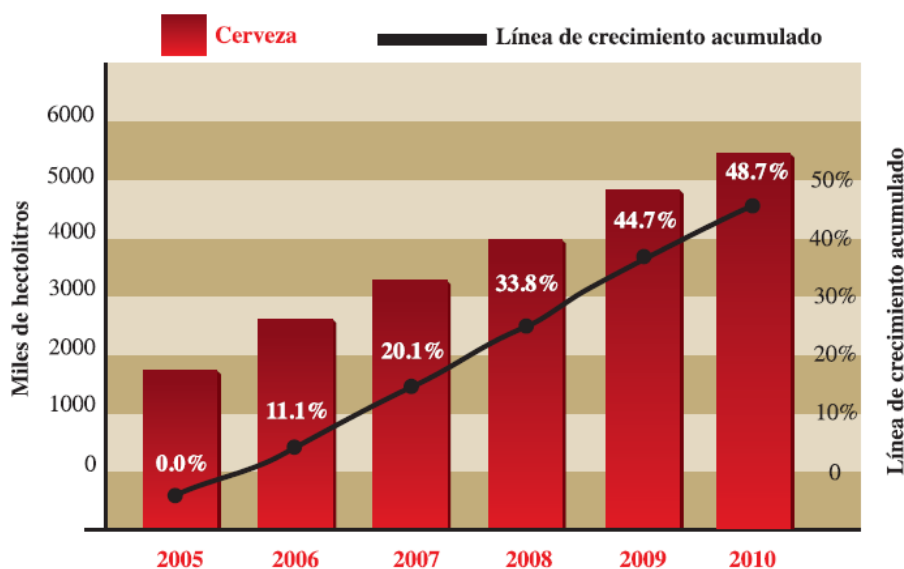


Fuente: Resultados censo económico cantón Guayaquil, INEC.

Como se puede observar en la figura 3 de acuerdo al censo económico realizado en el año 2011, en la ciudad de Guayaquil la industria que más ingresos generó fue la de “*Elaboración de bebidas malteadas y de malta*”. Esta industria por sobre las demás respondiendo a que las principales cervecerías tienen sus plantas en dos ciudades específicas, una en Guayaquil y otra en Quito, distribuyendo y vendiendo desde estos puntos al resto del país. También porque estas dos empresas controlan el mercado de cervezas a nivel industrial.

Consumo promedio de cerveza anual por persona en Ecuador según la memoria CN fue de 38,5 litros en el 2010. Este valor ha ido incrementando en especial desde la adquisición de Cervecería Nacional por SAB Miller en el 2005. Se puede observar en información dada según la memoria de CN que este aumento en el consumo se reflejó en un aumento de las ventas. En la figura 4 se muestra el crecimiento de ventas de Cervecería Nacional en el año 2010 el cual fue de un 4% en relación al año anterior y del 48,7% desde el 2005 fecha de adquisición de la subsidiaria.

**Figura 4 Ventas de Cervecería Nacional S.A. de 2005 a 2010**



Fuente: Memoria 2010 de CN S.A. página 7.

**Figura 5 Ventas de Cervecería Nacional S.A. año 2012**

Fuente: Memoria 2012 de CN S.A. página 11

Además en la memoria de Cervecería nacional del 2012 muestran un incremento en ventas del 12,4% y produciendo ya sobre los 6 millones de Hectolitros superando así el año 2011, muestra de crecimiento en esta industria.

También si seguimos artículos publicados por la prensa (fuentes en la sección “Bibliografía” de este trabajo), se tiene información de este sector. Se afirma que solo en el tercer trimestre del 2012 el sector *premium* tuvo ventas de 156 mil hectolitros y \$27,5 millones, siendo los principales en esta categoría Club de Cervecería Nacional, y Budweiser fabricada por Ambev.

El consumo de cerveza en Ecuador sobrepasa los 50 millones de litros anuales, siendo el segmento *premium* uno de los que se ha posicionado bien los últimos meses.

De las nueve marcas Premium vendidas en el Ecuador, solo tres son producidas en el país, el resto son importadas.

Este nicho tiene una participación del 11% al tercer trimestre del 2012, con un crecimiento respecto al año anterior de 30% en volumen y 50% en dólares, según un estudio de Cervecería Nacional.

Según publicaciones, los principales consumidores del sector *premium* son jóvenes de entre 26 y 35 años, con ingresos medios. Los precios varían de entre \$1,20 a los \$5 de acuerdo al lugar donde se compran.

Otro acontecimiento que da pruebas de la evolución de este mercado, son las ubicaciones en las neveras de las licoreras de nuevas cervezas importadas, teniendo la belga Stella Artois y la mexicana Negra Modelo con precios desde los \$2,50.

Se ha notado un creciente consumo de cervezas, respondiendo a que quienes consumían antes otro tipo de bebidas, en especial las espirituosas, han cambiado a consumir ahora solo cervezas. Este cambio también respondería a la disposición gubernamental del 15 de Julio de 2012 de gravar impuestos especiales a las importaciones de licores aumentando así las trabas a bebidas como el whisky o el vodka, haciendo que sus precios suban más del doble.

Ante todo esto, las empresas están apostando a este segmento y aparte de la importación de la cerveza Negra Modelo, para el mes de Septiembre del 2012 se pudo observar la introducción de una nueva cerveza por parte de Cervecería Nacional, esta es la nueva Club Roja. La Club Roja es una cerveza con mas tonalidades a malta, amarga pero más ligera en este aspecto que su hermana mayor la Club verde, ampliando así la variedad en oferta dentro del sector *premium*. Se puede observar como ya las empresas están abriéndose a otros tipos de cervezas saliendo de las típicas *Pilsen Lagers* que se producen, y sumando a esto el ingreso al mercado cerca de Septiembre de 2013 la Club Negra que es una cerveza oscura también lager, más dulce que las otras y con ciertas notas tostadas no tan acentuadas.

Según Cervecería Nacional, la empresa tiene el 90% de las ventas en el mercado *premium*, gracias a la fuerte campaña publicitaria que ha llevado la marca.

Las importaciones de cervezas también registra un aumento al 2012, de Enero a Junio la importación de la bebida de malta representó 6217 toneladas, equivalentes a \$5 millones, según un informe del BCE, siendo estas cifras en el 2011 de 3841 toneladas y \$2,1 millones. A este segmento se lo denomina *Super Premium* y ha crecido con respecto al año anterior en 25% en volumen y 39% en valor, en también un período de 3 meses. Los precios en este segmento se encuentran entre \$3 y \$6.

Todas estas medidas dadas en 2012 marcan un punto de partida en el cual el mercado de la cerveza comienza a crecer y desarrollarse más rápido introduciendo nuevas marcas y más variedades no solo por las importaciones sino también por la producción nacional de esta industria.

En la actualidad al año 2014 vemos como resultado mayor oferta y variedad ofertada en el mercado, el público se ha inclinado más al consumo de esta bebida como resultado de las medidas tomadas desde el 2012, y existe un mayor interés en conocer más sobre el concepto de cerveza introduciendo así el mercado de la cerveza artesanal, el mercado está creciendo a nuevas variedades ofertadas, tanto las marcas industriales como las artesanales están poniendo a disposición mayor numero de alternativas, con diferentes características y conceptos. La industria ha mantenido esta dirección los últimos años y se mantendrá de esta forma debido a las características que ejerce el macro entorno en el país.

Al 2014 el consumo aproximado per cápita de cerveza en el Ecuador es de 41 litros anuales, esto se obtuvo por medio del cálculo de la producción anual aproximada al finalizar el



2013 sobre el total de habitantes en el país, datos obtenidos por el reporte anual 2013 pagina 8 de Bath Haas Group descargado en el sitio web de la empresa, y el INEC.

## **I.D El mercado de la cerveza artesanal**

En los últimos años ha llegado de a poco a Latinoamérica el creciente boom de la producción de cerveza artesanal, puesto que permite a las personas probar matices de sabores diferentes a los ofrecidos comúnmente por la industria, que generalmente son pocos. En algunos países las personas se interesan cada vez más en la producción de esta bebida ya sea en forma casera y en algunos casos y motivo de interés de este trabajo, desde una perspectiva emprendedora con el fin de encontrar rentabilidad en este negocio.

Dicha tendencia se puede comprobar mediante artículos en periódico, revistas, páginas de internet en las cuales incluso se han originado comunidades que se dedican a discutir sobre el proceso y la cata de cervezas.

Esta tendencia ya está bien instalada en países como Argentina, Chile, por otro lado Colombia, Perú, Uruguay, Brasil, están en camino, y en Ecuador ya se puede percibir el interés sobre esta temática al observar que se están creando estas comunidades cerveceras, actualmente existen aquí en el Ecuador pequeños grupos, unos menos desarrollados y otros algo mas organizados, que se dedican a la difusión de este tema, a la capacitación de cómo elaborar este producto, e incluso asesorar en la elaboración de una micro cervecería.

Otra prueba de que el interés en este mercado está ingresando al país es la creación de algunos bares de venta de cerveza artesanal que aún no han sido creados de forma correcta pero que demuestran el interés sobre esto, se puede observar en ciudades como Quito, Samborondón,

que hay ciertos bares ya con algún tiempo vendiendo su propia producción de cerveza, y esto sin contar con algunos pequeños productores que existen en otros lugares del país.

La venta de cerveza artesanal ya ha sido un éxito en los países antes mencionados y más aun en otros ya desarrollados, como en países de Norte América, Europa y Asia, donde encontrar un pub de alguna micro cervecería es relativamente fácil. La idea de este trabajo es mostrar la factibilidad para la creación de un emprendimiento sobre esta idea y lograr ingresar a tiempo en este mercado en vista de los casos de éxito de los países aledaños y el desarrollo de proyectos similares en el país que ya cuenta con algunas marcas de cerveza artesanal.

## **I.E Planteamiento del problema**

Actualmente en el mercado se puede encontrar un solo tipo de cerveza que es prácticamente la misma dorada tipo Pilsen Lager, de baja graduación de alcohol, amargas, y con ligeros sabores y matices, prácticamente es la misma cerveza que se ofrece con minúsculas diferencias. Últimamente ha surgido cierto interés por la cerveza artesanal. Ya se puede observar que se está empezando hablar de este tema en algunas ciudades del país, y existe cierta producción de este producto y con ello aumenta el interés por probar algo nuevo. Las personas buscan algo diferente, se puede observar cómo ha cambiado las tendencias en el mercado de las bebidas los últimos años y la cerveza no se queda atrás, un ejemplo de ello es el consumo de las cervezas importadas que es una prueba de que las personas buscan nuevos sabores, pero más aun el ingreso hace poco al mercado de cervezas importadas de la “Negra Modelo”, cerveza tipo Munich rojiza producida en México, esto es una muestra de cambio porque no se trata de la típica cerveza que se acostumbra a beber o que ofrece la industria en el país sino de una con sabor mas malteado, ligero amargor y de color ámbar. También se puede sumar la reacción a

nivel nacional a esta demanda con la introducción desde el mes de Septiembre de 2012 del nuevo producto de Cervecería Nacional que es la Club Roja que es una cerveza con más acentuado sabor a malta, menos amarga y mayor graduación de alcohol que su similar (Club Verde) y es otro estilo de cerveza, así mismo dentro de la categoría de cervezas rojas utilizando maltas mas tostadas en mayor cantidad produciendo el color ámbar y dándole notas de malta superiores a las cervezas rubias otorgando mayor cuerpo a esta cerveza, y la Club Negra ingresada al mercado a finales del 2013 que similar a la roja pero posee más dulzor (cuerpo) y ciertas notas tostadas, sin duda una oferta totalmente diferente a lo que se ha acostumbrado a producir dentro del Ecuador.

Aprovechando estos cambios y el surgimiento de este interés, la idea del proyecto es ingresar a tiempo en este mercado y aprovechar el boom de la cerveza artesanal, para ofrecer no sólo un producto diferente y de calidad *premium*, sino variedad y ampliar la gama de opciones que existen en el mercado y así satisfacer esta creciente demanda que está surgiendo por parte de personas que han viajado, extranjeros turistas o residentes, y ecuatorianos que cada vez se van interesando mas en el tema.

## **I.F Objetivos del estudio**

### **I.F.1 Objetivo general**

Evaluar la factibilidad económica para el desarrollo del proyecto de emprendimiento “Micro cervecería Artesanal” en la ciudad de Guayaquil.

## **I.F.2 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado para evaluar la demanda y la factibilidad comercial para la instalación de una micro cervecería artesanal en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- Determinar las estrategias para lograr un alto posicionamiento en el mercado.
- Realizar un estudio sobre el aspecto legal que se abarca para la instalación del emprendimiento.
- Considerar los materiales, maquinarias e insumos necesarios para el correcto arranque del proyecto.

## II. CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATEGICO

En el Capítulo dos denominado “Análisis Estratégico” se hace una inspección a los macro y micro factores que envolverían el proyecto, para el análisis de entorno se utilizarán los factores ambientales, con estos se busca identificar y comprender las fuerzas externas que inciden sobre la empresa. Comúnmente se los clasificaban en cuatro categorías: económicos, políticos, culturales y demográficos, pero este modelo ya se encuentra desactualizado por lo que para este proyecto se le hacen adiciones dando como resultado un mayor y amplio análisis del entorno con los siguientes factores ambientales: Político, Económico, Cultural, Demográfico, Tecnológico, Ecológico y Legal. El hacer esto permite adaptar el modelo y tener control sobre un mayor número de factores que influyen en la operación de todo negocio, en especial en países en vías de desarrollo el análisis de estos factores debe ser amplio y recurrente pues los cambios en estos se dan con mucha frecuencia.

Luego para el análisis de industria se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, dando así una descripción de el poder de influencia de cada una de las 5 fuerzas que interactúan en los mercados teniendo: Clientes, Proveedores, Nuevos Participantes, Amenaza de Sustitutos, y Grado de Rivalidad de la Industria.

Con la ayuda de estos modelos se hará un análisis del entorno en el cual se levantará el proyecto y las características de la industria a participar, permitiendo tener una visión del panorama en el que se desenvolverá y así en base al conocimiento de estas variables, tomar decisiones y elaborar la estrategia adecuada que tendrá el proyecto.

## II.A Factores ambientales

### II.A.1 Político

El entorno político en el Ecuador es cambiante y presenta frecuentes variaciones drásticas motivadas en su mayoría por los cambios de gobiernos. Cada vez que se acercan los procesos electorales, en especial para elecciones presidenciales, el ambiente político es de sumo interés dependiendo de los rumbos que tomen, pues el cambio de estrategias de gobierno puede afectar en mayor o menor grado el desarrollo del proyecto.

El actual gobierno es encabezado por el Presidente de la República del Ecuador Rafael Vicente Correa Delgado, y ha sido así desde su triunfo en las elecciones presidenciales del 2006, desde aquel momento hasta la actualidad se ha podido observar un gobierno fuerte y estable, es decir, sigue contando con el favor de la mayoría del pueblo ecuatoriano y sin una oposición contundente que pueda hacerle frente para generar cambios en las filosofías políticas del país. Es muy probable que el gobierno mantenga su posición algunos ciclos presidenciales mas al no contar con un contrincante de fuerte imagen, también dado por una oposición fragmentada. Esto nos dice que el ambiente político puede mantenerse similar sin cambios radicales mientras siga en el poder el gobierno actual, pero como siempre, hay que estar atento a los cambios del ambiente político.

Entre los pensamientos del gobierno actual encontramos que favorece el consumo de productos elaborados internamente, ejemplo de esto la campaña “*¡Mucho mejor! Si es hecho en Ecuador*” que es una marca que certifica la calidad y promueve el consumo de productos de altos estándares elaborados dentro del país con mano de obra nacional, “*Primero Ecuador*”, “*Marca País*” entre otras de las campañas participantes. Entre estos incentivos de promover el desarrollo del país también encontramos como fuente de financiación alterna a los bancos privados, la *CFN*

(*Corporación Financiera Nacional*), entidad bancaria gubernamental que otorga créditos para empresas y proyectos que aporten al crecimiento económico del país así como la creación de nuevas plazas de trabajo, lo cual es un aspecto interesante a tomar en cuenta al momento de pensar en fuentes de financiamiento. El Ministerio de Industrias y Producción (MIPRO) también es otra herramienta muy fuerte que está promoviendo el desarrollo de Pymes dedicadas a la producción y manufactura de productos nacionales, esto con el objetivo del gobierno de cambiar la matriz productiva del país.

## **II.A.1.a Sector Externo**

### **II.A.1.a.(1) Balanza Comercial**

La balanza comercial forma parte de la balanza de pagos de un país. Esta balanza solo incluye las importaciones y exportaciones de mercancías, es decir, que no contempla la prestación de servicios entre países, ni la inversión o movimiento de capitales.

El saldo de la balanza comercial será el resultado de restar las importaciones a las exportaciones realizadas dentro del país y describe el equilibrio de este tipo de transacciones. Se dice que hay superávit cuando hay más exportaciones que importaciones y déficit cuando se importa más mercancías de las que se exporta.

Las **importaciones** consisten en las compras realizadas por parte de un país en el extranjero, en otras palabras, los bienes comprados en el extranjero y consumidos en el país en cuestión. Las importaciones restan en la balanza comercial.

Las **exportaciones** son los bienes producidos en un país los cuales son vendidos y posteriormente enviados a clientes de otros países.

**Figura 6 Evolución de la balanza comercial comparación anual de 2010 a 2013**

Fuente: Boletín Evolución de la Balanza Comercial Enero 2014, BCE

El informe del Banco Central de Enero 2014 menciona lo siguiente:

*“La Balanza Comercial Petrolera, al finalizar el décimo primer mes del año 2013 presentó un saldo favorable de USD 7,300; un -5.4% menor que el superávit comercial obtenido entre los meses de enero y noviembre de 2012, que fue de USD 7,715.2 millones, debido a la caída del valor unitario promedio del barril de petróleo en -2.5% y por el aumento en las importaciones de Combustibles y Lubricantes, tanto en cantidad (toneladas métricas) en 17.4% como en valor FOB (12.9%).”*

*Por su parte, el déficit acumulado de la Balanza Comercial no Petrolera, registrado al término del mes de noviembre de 2013, tuvo un incremento de 5.2% frente al déficit del período enero-noviembre de 2012, al pasar de USD -8,221.9 millones a USD -8,651.9 millones. Se debe mencionar que a partir de esta publicación se han incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones efectuadas a través de tráfico postal internacional y correos rápidos (Courier).”*



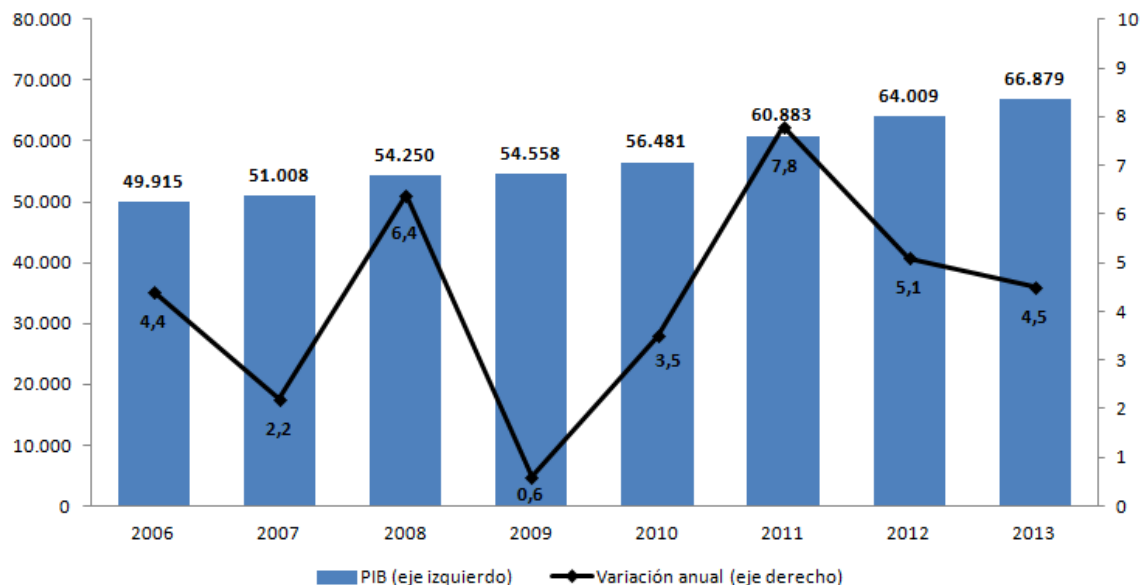
La balanza comercial es un asunto a tener en cuenta puesto que su saldo influye en las políticas monetarias de un país. Esto se puede observar con los ajustes realizados por el gobierno a través de sus entidades como el Comex por ejemplo que a mediados de junio de 2012, a través de esta entidad el gobierno colocó restricciones que reducirían importaciones, también se colocaron límites para vehículos y celulares, y se reformaron los aranceles de algunas subpartidas, entre ellas, licores. Se esperan ajustes más estrictos a las importaciones por la situación de la balanza comercial. También a esto se suma medidas financieras tomadas como la repatriación de fondos internacionales de los bancos ascendiendo de 45% a 60% el mínimo de fondo de liquidez, también un aumento al porcentaje de depósitos que integran este fondo, ahora es del 5% y se espera que ascienda a 10%, el Impuesto a la Salida de Divisas que es del 5% en caso de emitir más de dos cheques de mil dólares al mes, el control de las remesas por parte del Banco Central. Con esto el Banco Central tiene control sobre la liquidez de la banca privada y se convertiría en un colchón para el gobierno en caso de un giro dramático en la balanza comercial por variaciones del precio del petróleo. Asunto muy a tener en cuenta pues podría generar cambios en algunos sectores que pudiesen relacionarse en forma directa o indirecta con el desarrollo del proyecto.

## **II.A.2 Económicas**

### **II.A.2.a Producto Interno Bruto**

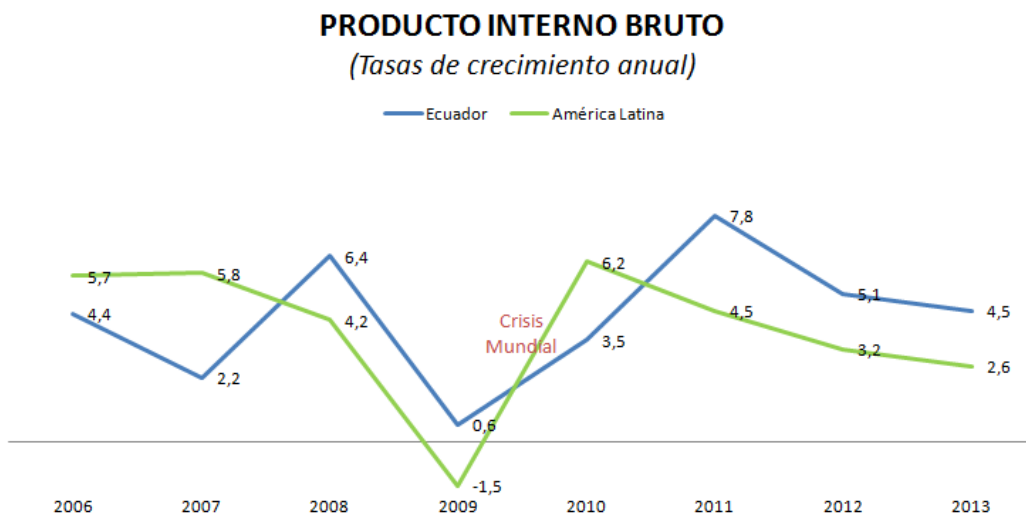
Medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo. El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es objeto de estudio de la macroeconomía. Su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional.

**Figura 7 Producto interno bruto, tasas de variación de 2006 al 2013 (miles de dólares del 2007)**



Fuente: Elaboración a partir de datos del BCE

**Figura 8 Tasa de crecimiento anual del PIB real del 2006 al 2013**



Fuente: Elaboración a partir de datos del BCE y FMI.

En el año 2011, el PIB del Ecuador se incremento en un 7,8%. Se puede observar que en los últimos años se ha desarrollado un crecimiento promedio del 4,3% a sabiendas de una disminución drástica en el 2009 de la tasa de crecimiento esto debido a la recesión mundial dada en aquel entonces. Para el 2012 el crecimiento anual fue de 5,1% el cual es un buen desempeño pues está en el grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur (3,7%) esto muestra cierta estabilidad económica del país sin sufrir cambios radicales. De mismo modo en el 2013 continúa entre los países con mayor crecimiento en América Latina cerrando el 2013 con un crecimiento de 4,5%.

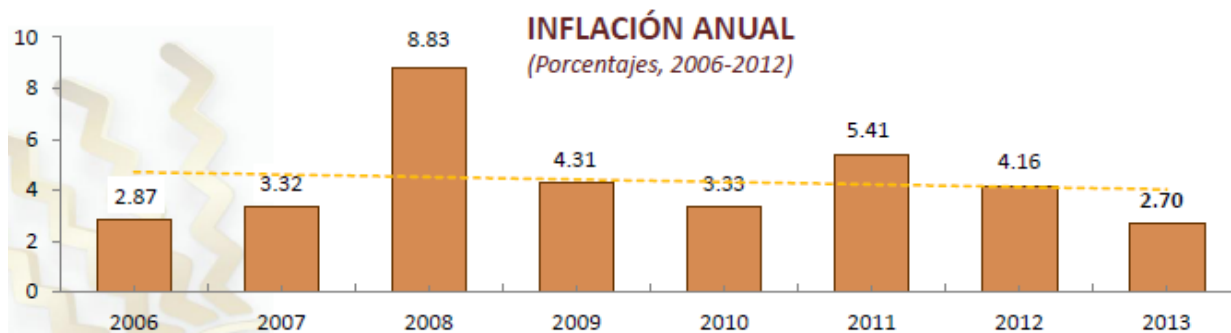
### **II.A.2.b Inflación**

La inflación es el incremento del nivel general de precios de los bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía.

La inflación es medida estadísticamente a través del “Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana” (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser en promedio o en deslizamiento.

**Figura 9 Inflación anual del Ecuador porcentajes del 2006 al 2013**

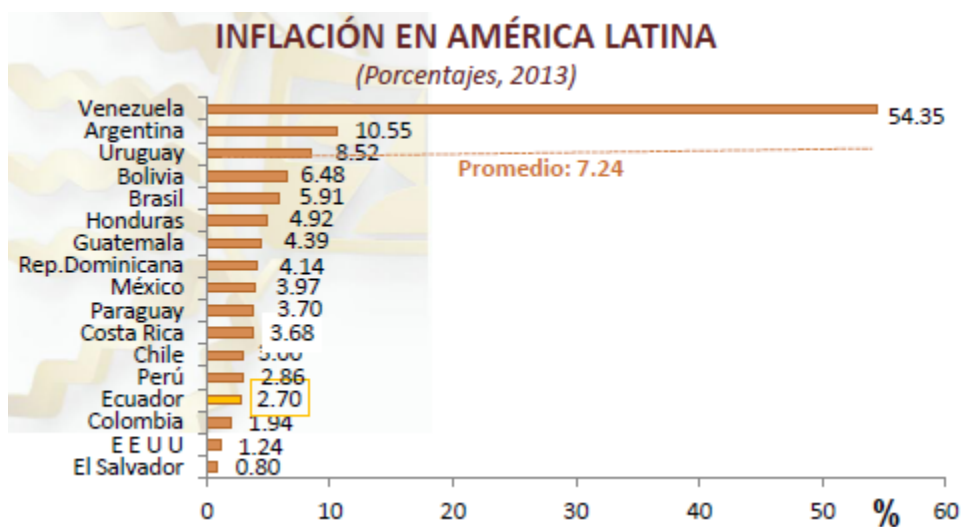


Fuente: Reporte de Estadísticas Macroeconómicas de Enero 2014, BCE

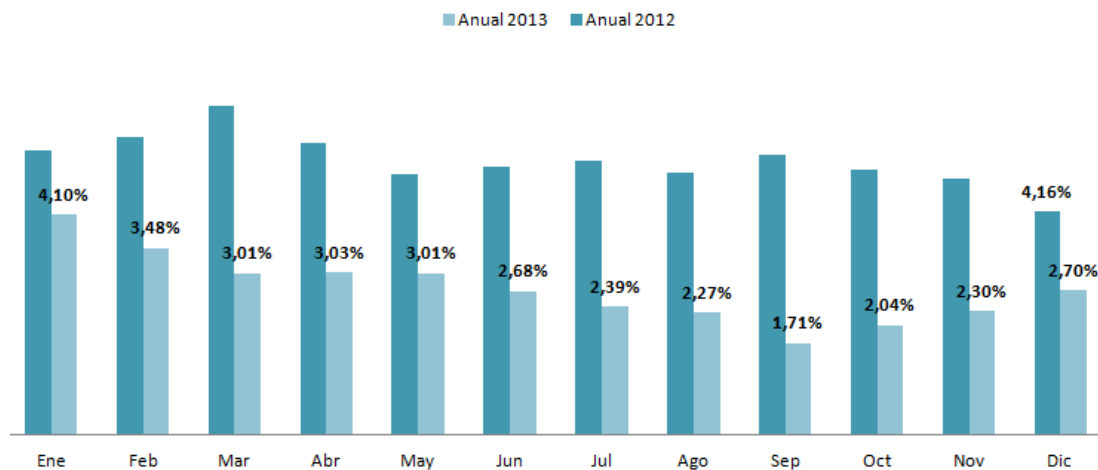
En los últimos ocho años el Ecuador ha registrado una inflación promedio de 4,37%, siendo el 2012 de 4,16%. El 2013 cerró con una inflación anual de 2,7%.

En Diciembre de 2013, la tasa de inflación del Ecuador fue de 2,7%, ubicándose por debajo del promedio de América latina siendo este 7,24% (figura 10).

**Figura 10 Inflación en América latina porcentajes del 2013**



Fuente: Reporte Mensual de Inflación de Julio, BCE

**Figura 11 Inflación anual de enero de 2012 a diciembre de 2013**

Fuente: Elaboración a partir de datos del BCE

La inflación anual de diciembre de 2013 se ubicó en 2,70%, porcentaje inferior al de igual mes del año 2012 que fue de 4,16%. Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de *Bebidas Alcohólicas*, seguido de *Restaurantes y Hoteles*, *Educación*; las *Comunicaciones* registraron deflación.

### II.A.2.c Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen tasas de interés distintas entre las que están:

**Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de

la banca. Esta tasa siempre es mayor porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

**Tasa de interés pasiva:** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

**Tasa de interés preferencial:** Es un porcentaje inferior al "normal" o general que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas que se desea promover ya sea por el gobierno o una institución financiera.

Las tasas de interés son aquellas que se tranzan en el mercado. El BCE calcula semanalmente las tasas de interés e función de la información que remiten las instituciones financieras los días jueves de cada semana. Estas resultan de cálculos promedios ponderados dentro del sistema.

**Tabla 1 Tasa activa máxima de agosto 2014**

<b>Tasa Activa</b>	<b>Agosto de 2014</b>
Productivo Corporativo	9,33%
Productivo PYMES	11,83%
Vivienda	11,33%
Consumo	16,30%
Microcrédito Ampliado	25,50%
Microcrédito Simple	27,50%
Microcrédito (Minorista)	30,50%

Fuente: Elaboración a partir de datos del BCE.

### II.A.3 Culturales

Teniendo como idioma oficial el español, Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. La forma de vida, las costumbres, acentos y modismos a la hora de hablar varían dependiendo de las regiones donde habiten las personas, ya que existen cuatro regiones bien diferenciadas que son la costa, la sierra, el oriente, y la región insular. Las diferencias climáticas de estas también influyen en el modo de vida de los ecuatorianos haciendo que sus costumbres de consumo también varíen.

Guayaquil se encuentra en la región costa del Ecuador, diversos factores son los que determinan las condiciones de clima, normalmente tiene una temperatura cálida durante casi todo el año. Las corrientes de Humboldt y del Niño marquen dos períodos climáticos bien diferenciados. Uno lluvioso y húmedo (Niño), con calor típico del trópico, que se extiende de Diciembre a Abril; y el otro (Humboldt) seco y un poco más fresco, que va desde Mayo a Diciembre.

La diferencia de épocas (así llamadas en lugar de “estaciones”, siendo estas dos: invierno y verano) hace que los tiempos de vacaciones generales dadas por ciertas instituciones, principalmente los colegios y algunas universidades, sean diferentes en estas regiones, siendo más relevantes las diferencias entre la costa y la sierra. Además de vacaciones por temporadas y épocas del año, otro factor muy influyente en eso son las festividades cívicas y religiosas. Cabe recalcar que el Ecuador es prácticamente un país católico por lo que las fechas importantes por motivos de esta religión influyen en bastante proporción el calendario de festividades del país, una encuesta de afiliación religiosa que realizó el INEC reveló que el 91,95% de ecuatorianos asegura que pertenece a alguna religión, de esa población el 80,44% afirman ser católicos, el 11,30% evangélicos, el 1,29% testigos de Jehová y en menor porcentaje otras creencias.

La ciudad de Guayaquil, gracias a su diversidad cultural tiene varias festividades en el transcurso de cada año en las cuales la población tiene períodos de relajación. Una gran cantidad de personas prefieren pasar las festividades fuera de la ciudad, mientras que otros aprovechan los programas recreacionales de la ciudad.

El carnaval es una de las festividades principales con las que inicia el año, su fecha varía de entre finales de Enero hasta principios de Marzo dependiendo del año. Las personas optan por permanecer fuera de la ciudad durante estas fechas, aprovechando los feriados para ir a los distintos balnearios del país, aunque otra parte de la población gusta también de ir a las celebraciones que ofrecen las ciudades de la región sierra.

Desde el carnaval existe un tiempo de conteo regresivo que empieza con el miércoles de ceniza y termina con la "Semana Santa". Entre otras de las celebraciones que se dan en la ciudad está el 1 de Mayo de cada año cuando se conmemora el "Día de los Trabajadores". También suele haber feriado los 24 de mayo al recordar la Batalla de Pichincha.

Para los meses de julio, las celebraciones en la ciudad toman lugar en conmemoración de la Fundación de Guayaquil los 25 de julio de cada año. Las festividades para estas fiestas se caracterizan por sus desfiles en varios sectores de la ciudad y las exposiciones de arte en el barrio Las Peñas del cerro Santa Ana.

En Octubre es cuando se realiza el mayor movimiento festivo de la ciudad con las "Fiestas Octubrinas", siendo el 9 de octubre la fecha en la cual se realiza los desfiles cívicos, y el municipio realiza la "Sesión Solemne" en memoria de la independencia de Guayaquil.

Luego en Noviembre específicamente el día 2 de ese mes, está la conmemoración del Día de los Fieles Difuntos, o día de los difuntos.



A finales de Diciembre, los habitantes se centran en las celebraciones de Navidad y de Fin de Año. El regreso de los migrantes en el exterior, las compras de regalos, las típicas luces decorativas se hacen presentes en la Nochebuena. Por otro lado, la quema de los monigotes en casi todas las calles de la urbe es lo típico de la ciudad para Nochevieja, aunque también varias personas tienen la costumbre de pasar las fiestas en los diferentes balnearios cercanos.

**Tabla 2 Principales festividades en la ciudad de Guayaquil**

<b>Festividades en Guayaquil</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Acontecimiento</b>
1 de Enero	Año Nuevo
En Febrero o en Marzo	Carnaval
En Marzo o en Abril	Semana Santa
1 de Mayo	Día del Trabajo
24 de Mayo	Batalla del Pichincha
25 de Julio	Fundación de Guayaquil
9 de Octubre	Independencia de Guayaquil
2 de Noviembre	Día de los Difuntos
25 de Diciembre	Navidad
31 de Diciembre	Fin de Año

Fuente: Elaboración Propia.

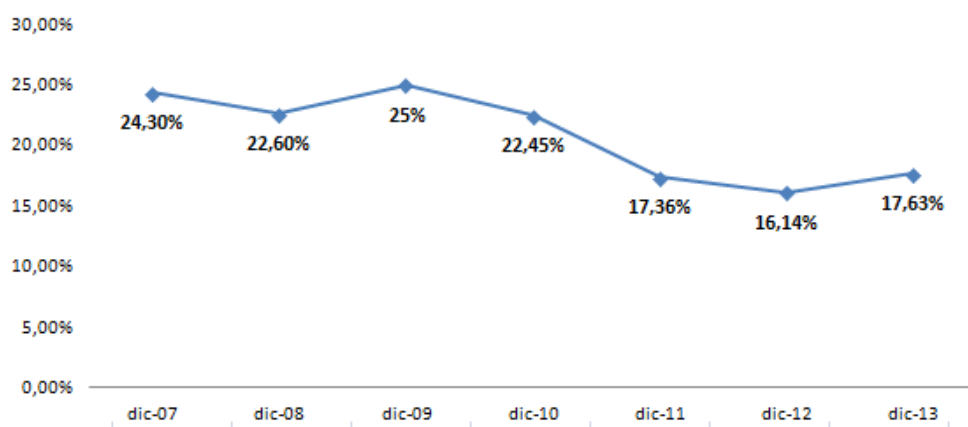
En lo que respecta a las costumbres de consumo de cerveza, los ecuatorianos acostumbran a tomar la cerveza *Pilsen Lager o rubia tipo Pilsen* que era la única ofertada hasta hace unos meses donde las empresas nacionales y algunas importadoras han ampliado su cartera de productos para ofrecer diferentes tipos de cervezas, en este caso la cerveza roja tipo Múnich es la que más éxito está recibiendo como característica que tienen los compradores ecuatorianos de estar abiertos a probar productos novedosos, luego de esto habrá que analizar el impacto que ha tenido el nuevo producto y si es sustentable en el tiempo.

Las costumbres de consumo de este producto difieren mucho en las personas, dependiendo de su estrato social, edad, momento preferido para el consumo de la misma, motivo del consumo, etc. Por este todo lo dicho será muy importante segmentar el mercado, posicionar el producto y delimitar el cliente meta al momento de escoger la estrategia de mercadotecnia del proyecto.

## II.A.4 Demográficas

En el Ecuador existen 14'483.499 habitantes según datos ofrecidos por el INEC, de los cuales 3'645.483 corresponden a la Provincia del Guayas, y 2'350.915 al Cantón de Guayaquil. La población económicamente activa (PEA) en el Ecuador a Diciembre de 2013 fue de 4'710.148 en el sector nacional urbano (categoría PEA 15 años y más). La tasa de desempleo nacional urbano se situó en 4,86% en Diciembre de 2013, así mismo la tasa de subempleo se encontró en 43,18% en Diciembre de 2013. La tasa de ocupación plena se ubicó en 51,67% a Diciembre de 2013.

**Figura 12 Pobreza nacional urbana**

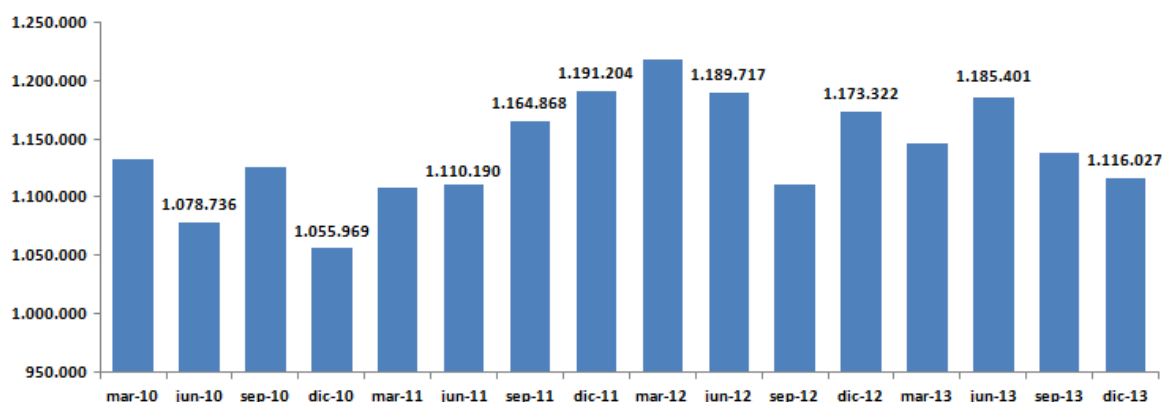


Fuente: Presentación de Pobreza Diciembre 2013, INEC.

## II.A.4.a Condiciones Demográficas en Guayaquil

En Guayaquil la población económicamente activa se encuentra en 1'116.027 personas, mostrándose su variación en la figura 13.

**Figura 13 Evolución PEA (Población Económicamente Activa) Guayaquil**

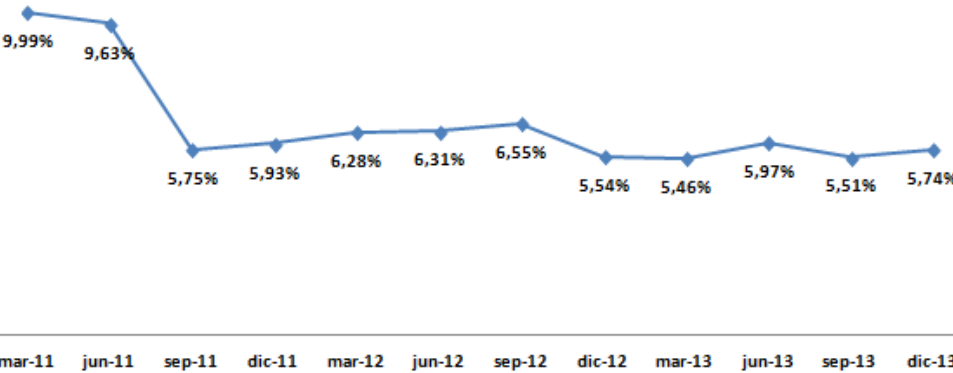


Fuente: Elaboración a partir del Boletín Evolución del Mercado Laboral Diciembre 2013, INEC.

La evolución de las tasas de desempleo y las tasas de ocupación plena se describen en las figuras 14 y 15 respectivamente, mientras que se puede notar que ha existido una mejoría en la situación de las personas habitantes de la ciudad de Guayaquil por las variaciones favorables que han tenido estos índices hasta el año 2012, para el 2013 los índices se encuentran dentro de su rango medio.

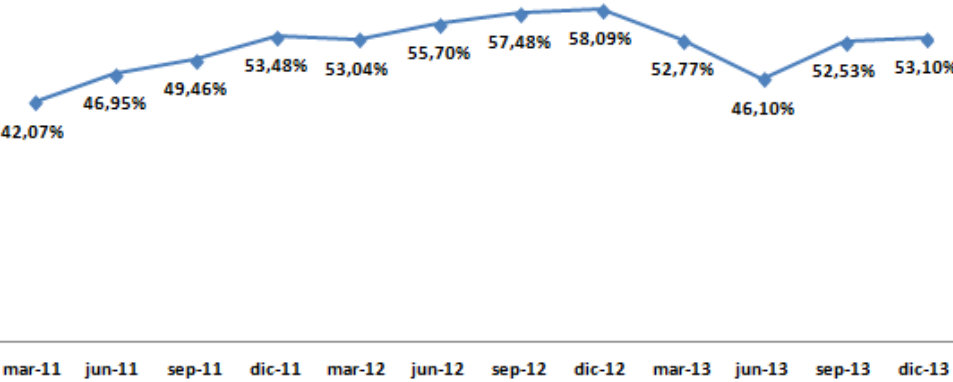
La tasa de desempleo se ubicó en Diciembre de 2013 en 5,74% con una diferencia de veinte puntos porcentuales en relación al año anterior. De igual manera la tasa de ocupados plenos se ubicó en 53,10% a Diciembre de 2013.

**Figura 14 Tasa de desempleo Guayaquil trimestres desde 2011 a 2013**



Fuente: Elaboración a partir de datos del INEC.

**Figura 15 Tasa de ocupados plenos Guayaquil trimestres desde 2011 a 2013**



Fuente: Elaboración a partir de datos del INEC.

## **II.A.4.b Estratificación Social**

La estratificación social da cuenta o es un medio para representar la desigualdad social de una sociedad en la distribución de los bienes y atributos socialmente valorados. El concepto de estratificación social implica que existe una jerarquía social así como una desigualdad social estructurada. Dicha desigualdad esta institucionalizada, y tiene una consistencia y coherencia a través del tiempo. Un estrato social está constituido por un conjunto de personas, agregados sociales, que comparten un sitio o lugar similar dentro de la jerarquización o escala social, donde comparten similares creencias, valores, actitudes, estilos y actos de vida. Se caracterizan por su relativa cantidad de poder, prestigio o privilegios que poseen.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realizó la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico a los hogares urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, la cual permite identificar los grupos socioeconómicos relevantes y sus características. Esto sirve de instrumento para una adecuada segmentación del mercado de consumo identificando variables clasificatorias que permitan caracterizar los niveles socioeconómicos en los hogares.

La unidad de análisis es el hogar (familia, convivientes) mientras que la unidad de muestreo es la vivienda. La muestra fue de 9.744 viviendas que corresponden a 812 sectores censales y fue distribuida en los dominios Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. La tabla 3 muestra como se repartió la muestra entre las ciudades mencionadas.

**Tabla 3 Distribución de la muestra por ciudades, encuesta de estratificación de nivel socioeconómico 2011**

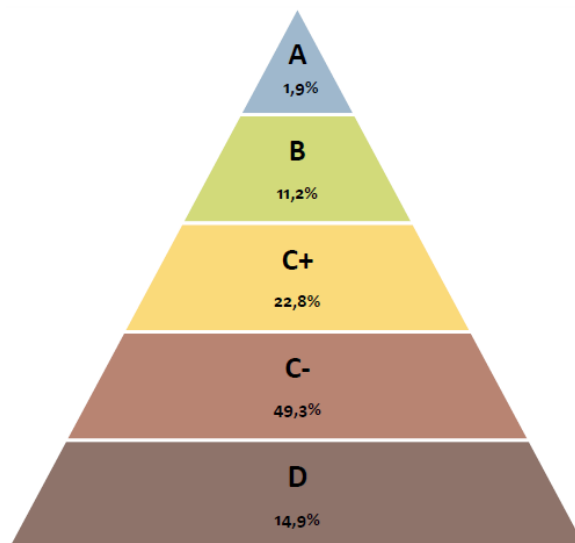
	Total	Quito	Guayaquil	Cuenca	Ambato	Machala
Viviendas	9.744	2.364	3.372	1.344	1.344	1.320

Fuente: Boletín Presentación de Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico, INEC.

Con esto tendríamos una herramienta que nos diría aproximadamente las características de los estratos sociales y como están repartidos. La ciudad de Guayaquil corresponde al 34,61% de la muestra.

Los resultados de esta encuesta se pueden apreciar en la figura 16 que muestra que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. Estos estratos van desde la categoría más alta (A), que se caracteriza por condiciones de estudios, viviendas, posesión de bienes más altos y de mayor valor económico, hasta la categoría más baja (D), que en cambio engloba situaciones más deprimidas y diferentes comportamientos de consumo.

**Figura 16 Nivel socioeconómico agregado encuesta de estratificación de nivel socioeconómico 2011**



Fuente: Boletín Presentación de Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico, INEC.

## II.A.5 Tecnológicas

Los equipos y maquinarias utilizados por las micro cervecerías para la producción de sus recetas son casi los mismos, se diferencian en ciertos detalles de acuerdo a los estilos que se vayan a fabricar y de acuerdo a los requerimientos del demandante.

La elección de los equipos apropiados es esencial para la elaboración de una cerveza de alta calidad al menor costo, con el estilo adecuado al mercado que se quiere entrar y con el menor número de horas trabajadas. Lo recomendable en esta industria es adquirir equipos que permitan elaborar, ofrecer hasta 8 estilos diferentes a la vez, con el tiempo y de acuerdo a la evolución del negocio este número podría ir aumentando.

Existen dos tipos de cerveza, las de tipo Ale (fermentación alta) y las de tipo Lager (fermentación baja). Actualmente hay equipos y maquinarias dedicadas a cada tipo de cerveza,

siendo algo similares son algunas características que diferencian estos equipos, como controladores de temperatura y métodos de filtrado. Por ejemplo un equipo que incluya controladores de calor para elaboración de cervezas tipo Lager conviene también para las Ales aunque no necesariamente los necesite, ya que por condiciones de estilo las temperaturas de elaboración de Ale permiten mayor flexibilidad que las Lager, pero si se los usa para la producción de este estilo se puede mejorar considerablemente la calidad, transparencia, sabor y tiempo de vida de las cerezas haciendo de esto una ventaja que valdría la pena tener en cuenta.

Entre la maquinaria necesaria para la producción de cervezas, las más notables e indispensables son: los toneles de macerado/cocción y los de fermentación que si son cónicos también pueden servir de almacenamiento. Lo ideal sería conseguir y adaptar la configuración de equipos más convenientes para reducir los costos fijos que estos significarían como así también los costos variables de acuerdo a los procesos, optimizándolos para así dar como resultado una cerveza de excelente calidad con la menor cantidad de trabajo posible. A continuación unas imágenes de cómo se ven los equipos cerveceros.

**Figura 17 Equipos de fabricación de cerveza artesanal**



Fuente: <http://www.artecerveza.com/>



Así como los equipos adecuados permiten en este tipo de negocio reducir costos para maximizar el margen de utilidad (haciendo más competitivo el proceso), también es de suma importancia controlar la producción y siempre tener un producto de calidad y que se encuentre bajo los estándares ofrecidos por la empresa, tan importante es esto así como cada vez que se produzca un lote, estar seguro de que sea exactamente como el anterior, por ejemplo si se produce una marca o estilo en particular, que cada botella que lleve esa etiqueta tenga el mismo sabor y contenido que cualquier otra de la misma marca o estilo.

Para evitar incongruencia en sabores, es importante controlar las recetas, los ingredientes, los tiempos de temperatura, grados de densidad, alcohol, temperaturas de fermentación y de macerado, entre mucho otros factores que pueden originar cambios no deseados en la producción de un lote. Para eso el acondicionamiento de los cuartos separados por etapas del proceso es altamente obligatorio, y para el control de las recetas los pesos, cantidades y tiempos, es muy útil utilizar programas o software dedicados para esta industria que ayuda en grandes cantidades al control de los procesos y el cálculo de variables.

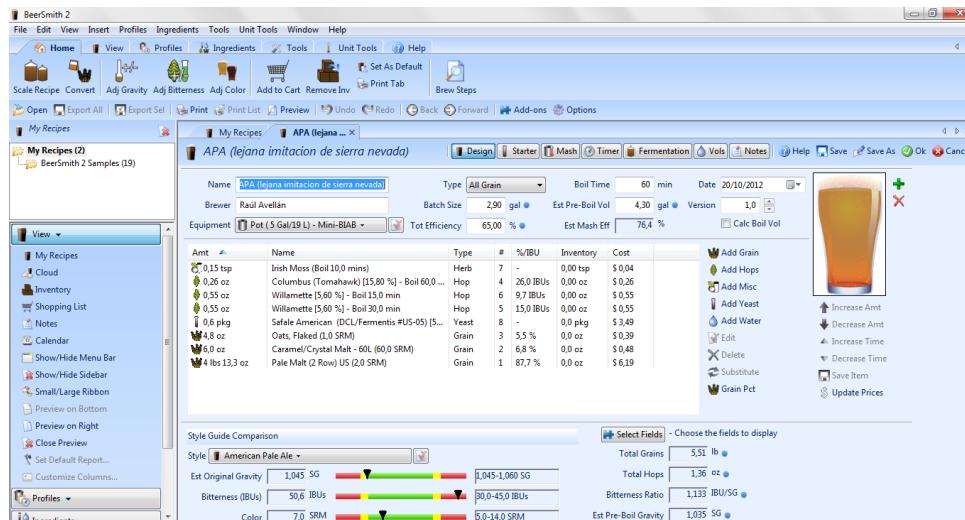
Como ejemplo se nombrara el programa “Beersmith<sup>1</sup>”, que es un software dedicado a estos fines, controla todo hasta el más mínimo proceso y variable de la producción de cerveza, mide todos los componentes químicos de cada ingrediente, como todos los factores técnicos y de ingeniería que conlleva el proceso de elaboración de cerveza, ahorrando así los cálculos y formulas que se deben hacer. Otro aspecto interesante del programa es que permite llevar un control del inventario de insumos y todos los ingredientes que se utilicen y se hayan registrado en el programa como guardado en bodega o inventario, además tiene la capacidad de calcular parcialmente costos totales y unitarios de cada lote de producción ya que en la base de datos se

---

<sup>1</sup> Página oficial del programa Beersmith <http://beersmith.com/>

ingresan los insumos que recibimos y sus costos haciendo que el programa los pueda calcular en medida que se vayan usando ya sea en peso, litros o en la unidad en que se los ingresan. A continuación una vista de cómo luce el programa mencionado.

**Figura 18 Software BeerSmith**



Fuente: Impresión de pantalla propia, programa en funcionamiento.

Todas estas herramientas tecnológicas ayudan y son más que recomendadas para el éxito en este tipo de negocio, pues el conocimiento de cómo hacer los procesos, elegir los equipos y manejar software de precisión indudablemente marca la diferencia de calidad y profesionalismo entre una micro cervecería y otra.

## II.A.6 Ecológicas

Entre los factores ambientales que se analizan para la elaboración de estrategias, se ha agregado hace ya algunos años el factor ecológico. Este mismo en el Ecuador ha tomado importancia de acuerdo a las políticas e ideología social del gobierno actual y vale tomar en

cuenta pues ya ha algunas industrias ha afectado como se puede ver el caso en el año 2012 de la abolición de la pesca de arrastre (denominada industrial por el gobierno) en el sector pesquero dándoles de tiempo máximo para deshacerse de este tipo de embarcaciones o la maquinaria que los hace industrial hasta finales de ese año, todo esto por los fines de cuidado ecológico que tiene el gobierno e incluso que se encuentran dentro del plan nacional.

En el caso de este proyecto, se debe tomar en cuenta que se hará con los desechos del proceso de producción. En diferentes etapas de la elaboración de cerveza se producen también desechos, residuos de las materias primas utilizadas y subproductos que salen por la naturaleza de los procesos.

Entre estos residuos están: la cebada que sobra después del proceso de macerado, los lúpulos utilizados en el hervido y los sedimentos de levaduras que sobran luego de la fermentación. Estos residuos están entre los básicos y que siempre saldrán del proceso de la elaboración de cerveza, en caso de producir estilos especiales podría existir otros desechos más, pero en cantidades mínimas.

Actualmente existen empresas que se dedican a la producción de abonos, fertilizantes y otros productos orgánicos para uso en la agricultura. Se podría pensar en ofrecer los residuos orgánicos producidos por el funcionamiento de este proyecto a estas empresas, ya que estos son la materia prima de sus productos. Esto le daría una utilidad más interesante al productor al ver que en lugar de botar sus residuos puede lograr un cierto margen representativo de ganancia vendiéndolos y deshaciéndose de mejor manera de estos y por el lado de los compradores sería una opción económica ya que al ser residuos y una transacción que no es parte principal del negocio los costos de estos sería más bien representativos.

Con el tema de las emisiones producidas por la elaboración también podrían ser tratadas de alguna manera, teniendo conciencia de que no son peligrosas para el ambiente ni las personas, pero se puede tomar en cuenta para la imagen ecológica de la empresa y cualquier otro control ambiental que pueda ser requerido por alguna entidad.

## **II.A.7 Legales**

Con respecto al ambiente legal para empresas en el Ecuador, existen leyes y regulaciones las cuales hay que acatar, estas pueden ser a favor de los empleados dictando salarios mínimos, beneficios de ley que la empresa deberá otorgar, garantías de seguridad laboral, entre otros. Por el lado de entes regulatorios se encuentran el SRI al cual habrá que rendir cuentas por trámites tributarios; el Municipio con permisos y pagos requeridos, el Cuerpo de Bomberos; el IEPI para temas de propiedad intelectual que será de suma importancia en este proyecto, ya que será necesario registrar los productos a elaborar; el Ministerio de Salud Pública; el Instituto de Higiene para registros sanitarios; el INEN para cumplir parámetros de normalización con respecto a procesos y características del producto final como también las condiciones en que se lo fabrica y certificados de calidad, y otros permisos que van de acuerdo a la operación el negocio, lo ideal sería siempre estar al día para así evitar inconvenientes a futuro. En el Capítulo 4 de este plan de negocio se adentra más en los aspectos legales a adoptar.

## **II.B Relacionamiento de las variables ambientales**

Como análisis de los factores ambientales revisados, pertinentes al entorno en el que se desenvolvería este proyecto, se puede notar que las condiciones políticas de gobierno central se encuentran al momento estables, no existe un descontento general o mayoritario con el

desempeño en especial del ejecutivo Rafael Correa Delgado y es muy probable que siga dirigiendo las políticas nacionales por otros períodos más. Con esto se puede aprovechar las filosofías actuales de gobierno que da incentivos al levantamiento de proyectos de emprendimiento que fomenten el desarrollo económico del país por medio de organismos como la CFN para la obtención de créditos con el fin de levantar proyectos alineados con este fin, la marca de calidad "*¡Mucho mejor! Si es hecho en Ecuador*" para certificar y garantizar el producto, los programas de asesoramiento capacitación y financiamiento del ministerio de industrias y producción (MIPRO), instrumentos como el código de la producción que pueden ser útiles, entre otros.

Estos programas son de interés del estado pues busca incrementar y cambiar la capacidad productiva del país para ser más competitivos, a lo que viene el tema de la balanza comercial cuyo saldo al año 2013 hace que sea imprescindible desarrollar el sector productivo. Al abordar todo lo ocurrido el 2012, se hacen notorias las políticas tomadas en base al saldo de la balanza comercial, cuyo saldo no petrolero marcaba un creciente déficit lo que provocó que se tomen medidas para contrarrestar esto. Se mencionaron las políticas monetarias que afectaron al sector bancario restringiendo el otorgamiento de crédito, también otras de las medias tomadas y que afectan de manera directa la operación de este proyecto fueron las mencionadas restricciones a las importaciones dictadas por el COMEX que afectaron totalmente al comportamiento de consumo en el sector de bebidas alcohólicas, pues por los ajustes arancelarios los precios de las bebidas con contenido alcohólico se dispararon incluso hasta cuatro veces su valor original. Sucediendo esto los consumidores no dejaron de comprar en este sector, sino que cambiaron su hábito de consumo pasando a preferir las bebidas en base a malta (cerveza) al no haber variado mucho los precios de estas, al menos en el caso de las cervezas nacionales. Como resultado las

cervezas incrementaron su participación en el mercado y se desarrolló en especial el 2012 y también el 2013 el segmento de las cervezas Premium, mediante el incremento en consumo de estas bebidas y el ingreso al mercado de marcas internacionales como “Stella Artois”, “Beck’s”, y también el incremento en variedad de la oferta siendo las más relevantes la mexicana “Negra Modelo”, y las nacionales “Club Roja” en 2012, “Club Negra” en 2013 junto con la reaparición de Biela y nuevas marcas creadas.

Estos acontecimientos beneficiaron la industria cervecera y pudieron ser notados en las variaciones del IPC (índice de precios al consumidor), viendo que en Julio, Agosto y Septiembre del 2012, año en el que se hicieron los cambios drásticos por déficit en balanza comercial, la inflación se aceleró principalmente por este sector que tuvo el mayor peso en el comportamiento de este índice. Esto produjo que en la actualidad el mercado se encuentra desarrollando de tal manera que se presenta apto para la introducción del concepto de la cerveza artesanal. Al 2014 la cerveza es la bebida de moderación preferida y con ello la oferta crece pues existe un mercado solicitando mas y mayor variedad.

Por otro lado, el PIB del Ecuador ha venido en crecimiento, y las previsiones dadas por el banco central son optimistas, siendo el área de consumo que más ha aportado al PIB, pero se está fomentado el sector productivo, y a esto se le suma el ahorro que ha significado la reducción de las importaciones, provocando que se espere un optimo crecimiento económico, ayudado también por el desempeño del precio del petróleo. Aún así muchas de las medidas tomadas han incrementado las recaudaciones por parte del gobierno provocando que la economía del Ecuador pueda sostenerse ante alguna situación no crítica, resultado, las condiciones de entorno económico y político son estables y no amenazantes para el levantamiento de un emprendimiento de este tipo.

Guayaquil, lugar donde se este proyecto se levanta, muestra como sus índices demográficos fueron mejorado hasta el 2012, en el 2013 estos no estuvieron tan progresistas como el año anterior pero existe regularidad comparando con años anteriores, así mismo la tasa de ocupados y de empleados plenos son regulares permitiendo desarrollar el poder adquisitivo general de la ciudad mejorando las condiciones para ejecutar emprendimientos en la misma. También es notorio un aumento el tránsito de personas, esto es muy conveniente para ya que una de las principales influencias hacia el mercado de la cerveza artesanal proviene de los ecuatorianos que viajan a otros países y regresan, de los turistas extranjeros, o extranjeros que vienen a establecerse en el país favoreciendo al interés en este segmento de cervezas artesanales de calidad.

Las festividades son un factor que ayuda y mueve en mayor cantidad el consumo de este producto, y bastantes de los feriados en la ciudad de Guayaquil son de origen católico, siendo esta religión la optada por la mayor parte de la sociedad ecuatoriana, los feriados por estas festividades son realizados a lo largo del año, entre los principales esta navidad que es seguida de una festividad no religiosa más importante aún para la industria, el fin de año, fecha en la cual el consumo de esta bebida es disparado por sobre la media anual y genera grandes utilidades a las empresas participantes.

Las condiciones tecnológicas están al alcance para adquirirlas, si no es dentro del país se puede importar y existe una gama de equipos, maquinas, e incluso software que puede ayudar a ser más competitivos en este segmento de cervezas artesanales.

El que hacer con los residuos de la elaboración de este producto es un factor muy importante pues últimamente por características de ideología del gobierno actual se ha estado tomando muy en cuenta el que se hace para reducir el impacto ambiental de las operaciones

industriales, esto ha llevado incluso a cerrar y abolir ciertas prácticas por lo que es de tener presente en mediad y opciones para tratar los desechos y optimizar el consumo de energía e insumos dentro del proceso de elaboración. Esto lleva a los aspectos legales a tomar en cuenta, aquí es muy importante tener los permisos necesarios para el funcionamiento del negocio pues al tratarse de un proyecto industrial requerirá de ciertos permisos especiales y certificaciones especiales de producción, esto se puede ayudar mediante abogados que asesoren el levantamiento legal del proyecto quienes a su vez también podrán guiar acerca de las leyes y normas hacia los empleados y todo los requisitos que haya que cumplir.

## **II.C Factores de industria (Análisis de las cinco fuerzas de Porter)**

### **II.C.1 Poder de negociación de los proveedores**

#### **Medio**

En la industria de producción de cervezas a nivel de micro cervecería, el abanico de proveedores a nivel local no es muy extenso y a esto, fácilmente se pueden identificar de entre 1 a 3 proveedores, teniendo uno principal que opera en la ciudad de Quito y otros en Cuenca. El proveedor con mayor relevancia es el de la ciudad de Quito que opera bajo el nombre de SECA (Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales), esta organización ya tiene algunos años fomentando esta actividad y es uno de los principales promotores de la cerveza artesanal en el Ecuador, pues regularmente hace talleres y cursos para aprender el arte de la fabricación de cerveza artesanal, desde nivel casero y básico hasta nivel de micro cervecerías y mas técnicos, incluso eventos como concursos de estilos de cervezas, reuniones entre cerveceros del país y más. SECA junto con Brausupplies así mismo de Quito, también ofrecen los insumos necesarios para la elaboración de cervezas, y estos insumos los hay de todo tipo, la oferta de estos



proveedores es bien amplia y ofrecen precios especiales en caso de ser negocios y comprar por lotes significativos o recurrentes. También proveen de equipos y maquinarias para fabricación de lotes grandes para negocio, en el caso de equipos también se encuentra Joachim Schulze, alemán residente en Portoviejo quien fabrica los equipos profesionales.

. Teniendo esto en cuenta, a pesar de ser pocos proveedores similares, se podría decir que el poder de negociación de estos es muy alto, de hecho lo es, pero estas organizaciones lo que buscan es promover esta industria para así crecer ellos también lo cual crea intereses comunes entre estos y sus clientes que facilitarían hacer negociaciones y trabajar de manera conjunta. Aún así, existe la posibilidad de trabajar con proveedores de otros países, como Chile, Argentina, Estados Unidos e incluso países de Europa, existe unos casos de pequeñas micro cervecerías a nivel nacional en otras ciudades que importan sus insumos, librándoles de las ataduras que pudiesen tener de la limitada cantidad de proveedores existentes a nivel local. Se podría concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio por los factores mencionados.

## **II.C.2 Poder de negociación de los compradores**

### **Bajo**

La cantidad de clientes para este producto es muy alta e interesante si se toma en cuenta a la industria en general, en el caso del segmento *premium* y *super premium* el poder bajo pues la oferta es limitada y el cliente no tiene la opción de elegir mas del limitado número de marcas que hay disponibles en el país, y si al referirse específicamente en cervezas artesanales la oferta aun es muy baja, virtualmente el poder de los clientes podría ser bajo. Pero aún así la cerveza artesanal se sitúa dentro de la categoría de cervezas y bebidas malteadas, compitiendo de manera indirecta con sus similares de otras categorías estando entre estos las otras cervezas nacionales

que atienden diferentes gustos y mercados, y las cervezas importadas que compiten en el sector que interesa a este proyecto. A esto se suma que el poder de distribución de las demás cervezas se encuentra bien desarrollado obligando a este proyecto y cualquier similar a pensar en una estrategia para competir, creando un obstáculo el cual deberá hacerse frente al momento de la implementación del negocio. La oferta actual está por debajo del promedio de América Latina, lo que le da al cliente un bajo poder de negociación al tener que elegir entre las pocas marcas de siempre.

### **II.C.3 La amenaza de nuevos competidores**

#### **Media**

Antes de ingresar es muy importante el conocimiento no solo del negocio sino de la fabricación y sus procesos (Know How), pues si alguien interesado en esta industria ingresa y solo toma en cuenta ciertos aspectos básicos y recomendaciones de proveedores de maquinaria e insumos, es muy probable que sea un fracaso dicho emprendimiento. Este negocio uno de sus principales factores es la calidad y el sabor que se obtengan en el producto final, y que siempre sea el mismo, pues el consumidor se dará cuenta y ante el mínimo error se pierde la confianza y esta difícilmente se podrá recuperar.

Entre barreras de entrada luego del conocimiento está el conseguir los proveedores, estos no son lo suficientemente públicos pues hay que investigar meticolosamente antes de encontrarlos. Las maquinarias también son otra barrera, hay que saber algo sobre cómo funcionan y sus características, los precios de inversión no son tan cómodos, y en caso de cierre de negocio el venderlos no es tan fácil mostrándose como una barrera de salida.

Como se lo mencionó antes, el conocimiento de cómo hacer un producto bueno y de calidad también importa al momento de idear e inventar buenas recetas que sean del agrado de la demanda, esto requiere de la experticia de un maestro cervecero con conocimientos profundos del tema para poder realizar esta tarea.

Con todos estos factores mencionados se concluye que la amenaza de entrada es media por no decir baja, ya que con un fuerte interés en este mercado los obstáculos se pueden ir superando.

## **II.C.4 La amenaza de sustitutos**

### **Baja**

Productos sustitos a la cerveza se podrían considerar las demás bebidas de contenido alcohólico, pero existen diferencias y condiciones de mercado que favorecen a las cervezas en la competencia por la decisión del consumidor. El Ecuador no es un país en el que existe cultura de beber vino que en el caso de la cerveza artesanal viene a ser un sustituto bien relacionado. La cerveza es la bebida alcohólica más consumida a nivel nacional, muy por encima de las demás, y esto ha crecido los últimos meses por el incremento en variedad de oferta de cervezas ya mencionado antes en este escrito. Condiciones de entorno favorecen el consumo de cerveza, como el caso de los impuestos y aranceles agregados a los productos que caen en la categoría de bebidas alcohólicas dictaminados por el COMEX a mediados de Junio de 2012, provocando un alza de más del 200% en las bebidas de alto grado de alcohol haciendo que la demanda pase su preferencia de consumo a cervezas siendo estas de menor costos por su bajo contenido alcohólico. La amenaza de sustitos en esta industria es baja por las condiciones mencionadas.

## II.C.5 Grado de rivalidad (competencia)

### Medio

La dificultad de competir dentro de la industria cervecera ecuatoriana es relativa de acuerdo al segmento que se busque ingresar, por ejemplo si nos fijamos en cervezas de bajo costo sería casi imposible tener éxito por condiciones de industria, en este sector se encuentran muy bien posicionadas dos o tres marcas que con una excelente y casi monopolizada cadena de distribución sería casi imposible competir en dicho sector.

Dentro de la misma industria también están el sector *Premium* e incluso el *Super Premium*, donde las oportunidades para competir con más interesantes. Esto es porque el consumidor de estos segmentos está dispuesto a pagar más por recibir un producto de calidad, mejor sabor, o variedad en estilos para no consumir siempre el mismo y casi único producto que se ofrece en segmentos inferiores. En estos segmentos compiten principalmente cervezas importadas las cuales han sufrido cambios mínimos por los nuevos sistemas arancelarios, en algunos casos los precios de estas cervezas están muy por encima de la media incluso del mismo segmento, siendo estos precios mucho mayores que los originales de sus países de origen. Estos sectores últimamente como mencionado en la descripción de la industria en la región han ganado mayor dinamismo desde el año 2012 observándose que la competencia ha obligado a crear nuevos productos, importar más marcas, e incluso ya se comienza a escuchar sobre cerveza artesanal de calidad entre algunas personas, principalmente las interesadas en este segmento. El grado de rivalidad puede considerarse de entre medio y alto, pero esto no perjudica el precio de oferta pues al dividirse en dos segmentos de niveles superior (el *premium* y el *super premium*) los oferentes pueden ajustar los precios de acuerdo al segmento al que apuntan haciendo de estos dos interesante para ingresar al mercado a competir con un nuevo concepto “*Cerveza Premium*”

*Artesanal*”. Los competidores dentro del segmento artesanal son pocos y apenas se encuentran en estado de iniciación, no existe una competencia a precios ni agresiva, más bien buscan promover el concepto de cerveza artesanal para lograr encontrar luz en el mercado por lo que el grado de rivalidad se lo categorizará como medio.

## **II.D Conclusión análisis industrial**

Luego del análisis de atractivo de industria se puede concluir que es interesante el ingreso a la misma bajo el conocimiento del cómo y los porqués de los procesos de producción y todo el know how en lo que respecta a este negocio. Aún viendo que la rivalidad en esta industria en general es media alta, es atractiva ya que como se analizó no afecta a los precios ni el margen de ganancia, más bien la competencia sería a nivel de publicidad y promoción, y más aun en distribución. Lo que se podría hacer es que si no se atenderá el segmento bajo de esta industria para no ser consumidos por el poder de las grandes cervecerías ya posicionadas en el país y sus economías de escala, en el segmento *premium* y *super premium* es con menos canales de distribución disponibles llegar más de cerca a todos sus clientes meta y promocionar de la mejor manera posible el nuevo producto, resaltando sus cualidades que lo diferencian de los demás.

Los proveedores a pesar de ser pocos, no cuentan con lo necesario para poder imponer sus intereses pues estos serían comunes con sus clientes para poder vender más y tener abierta la opción de importar ellos mismo los insumos que están lejos de ser estrictamente diferenciados. Los clientes buscan más pero la oferta es limitada dando así la oportunidad de satisfacer la demanda. Los productos sustitutos en este caso existen, pero dentro del Ecuador debido a características culturales y políticas no tienen mayor poder de captar mercado dentro de la industria cervecera.

Las principales fuerzas de interés son el grado de rivalidad, la amenaza de nuevos competidores directos y el poder de negociación de los proveedores siendo no tan alarmante este último pero que en caso de emergencias para responder rápido a cambios de mercado podría estar afectando.

### **III. CAPÍTULO III ESTUDIO DEL MERCADO**

Realizar un buen estudio de mercado mejorará las posibilidades de éxito en la incursión de una industria. El poder tomar decisiones con suficiente información útil es muy importante para levantar un proyecto de éxito. Para lograr el entendimiento del sector y obtener información útil es necesario realizar una investigación de mercado. La investigación de mercado es una herramienta útil que permite identificar los problemas, sus causas y que los motiva, así como también las posibles alternativas a optar para la solución de estos problemas ya identificando que factores son los que los provocan. La investigación ofrece también una visión del panorama general del mercado y permite la elaboración de estrategias de mercadeo las cuales en este Capítulo se las trabajo bajo la mezcla de mercadeo, tema que conlleva las diferentes variables de estrategia de posicionamiento y creación de valor para participar de forma competitiva en el mercado.

#### **III.A Objetivos de una investigación de mercado**

Los objetivos de una investigación de mercado pueden ser muchos y diferentes de acuerdo a cada proyecto y el ¿Por qué? de cada investigación que se realice. Pero en general el objetivo de realizar una investigación de mercado, es el proveer información real y fidedigna en base a la cual se mejora el proceso de toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de problemas y las oportunidades de marketing.

#### **III.B Ventajas**

Como se ha venido señalando una de las ventajas es que sirve como soporte para la toma de decisiones, permite comprobar ciertas percepciones del mercado, también identificar

problemas u oportunidades, levantar hipótesis y corroborarlas o descartarlas, incluso luego de identificar cual es el problema, con una investigación más específica permite encontrar posibles soluciones

### **III.C Investigación de mercado**

#### **III.C.1 Objetivo del proyecto (de investigación de mercado)**

Identificar factores de éxito para la implementación de la estrategia en el desarrollo de una empresa de producción y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil.

#### **III.C.2 Título**

“ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DEL MERCADO DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”

#### **III.C.3 Planteamiento del problema**

Se ha escogido realizar esta investigación de acuerdo al auge que está teniendo la cerveza artesanal en algunos países en especial latinoamericanos y actualmente en el Ecuador. Cómo ya descrito en el Capítulo 2 las características de entorno se presentan favorables para este producto y se busca suplir a esa demanda insatisfecha por la falta de oferta en el mercado, esto demostrado también por los cambios en el consumo de las bebidas por factores exógenos como políticos y económicos, la inserción de productos de nuevas categorías (cerveza roja, cerveza negra) nacionales e importados, y el desarrollo de micro cervecerías a nivel nacional.



### **III.C.4 Justificación**

Se ha identificado y comprobado el interés por el tema de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil y en el resto del Ecuador. Se ha podido observar como algunos emprendedores están queriendo levantar sus micro cervecerías alrededor del país, incluso hay proveedores de los insumos y fabricantes de maquinarias afines. También el mercado ha reaccionado y por esta demanda han aumentado el número de marcas importadas, e incluso ha llevado a que las grandes empresas nacionales empiecen a querer ingresar mayor variedad en la oferta de productos como cervezas rojas, negras, entre otras. Ciertamente se puede percibir una oportunidad para suplir esta demanda y emprender un proyecto para ocupar una participación en este mercado. Con esta investigación se intenta obtener información necesaria para poder descifrar cuál sería la mejor estrategia comercial en la realización de este proyecto cuya oportunidad en el mercado ya ha sido comprobada.

### **III.C.5 Objetivos de la investigación**

- Identificar existencia de mercado y demanda potencial.
- Identificar quien es el consumidor final
- Cuantificar la demanda potencial
- Determinar crecimiento de mercado
- Identificar características de comercialización y mercadotecnia para el desarrollo de estrategias

### **III.C.6 Marco de referencia**

El mercado de la cerveza artesanal en Ecuador, y motivo de este proyecto, en Guayaquil se encuentra en proceso crecimiento. Hace ya unos años, aproximadamente desde el 2010 comenzó a ingresar al país el tema de la cerveza artesanal, ya sea por artículos en internet, programas de televisión por cable, personas que salen de viaje y ven sobre el producto en otros países, o extranjeros que vienen trayendo el tema de las cervezas artesanales y lo intentan erradicar en el país. En la actualidad hay ya cierto movimiento a favor del crecimiento de este nuevo mercado, existen proveedores de materia prima que a su vez se encargan de impartir cursos y dar conocimiento de este producto nuevo en el mercado ecuatoriano, existen ya fabricantes especializados de equipos para micro cervecerías, ya en estos momentos hay existencia de micro cervecerías con no más de 2 o 3 años funcionando en algunas ciudades del Ecuador. En Quito el mercado está mucho más desarrollado pero hay participación de otras ciudades como Guayaquil, Manta, Montañita, Cuenca, Baños, estas en las que hay mayor movimiento pues si puede haber otros proyectos en otras ciudades. El público está interesado, algunas personas preguntan sobre esto principalmente quienes han viajado, hay interés en aprender sobre la elaboración de cerveza artesanal y en probar las diferentes marcas artesanales que están comenzando a surgir en el mercado, a esto también se le suman los crecientes artículos de periódicos y revistas que salen dando a notar cada vez más la presencia de un mercado potencial a explotar.

El método de comercialización de este producto al momento se ha dado en mayor parte por medio de la venta directa, pues al principio no existían ciertos rubros legales que permitiesen la regulación legal de este tipo de proyectos, en la actualidad ya esta barrera ha sido suavizada

por el empuje que el mercado está creando y hay un camino más fácil de recorrer que el que existía hace más de tres años. Este tipo de venta permitió satisfactoriamente el sustento y crecimiento de algunos proyectos, ahora ya no solo existe la venta directa sino que también la venta en bares y puntos de distribución que permiten un mayor alcance del producto, ya sean estos bares, licorerías, restaurantes, incluso hay ya la distribución interprovincial del producto.

El público interesado motiva a la creación de marcas y más variedades de cervezas, las cuales en el ámbito artesanal tienen un sinnúmero de alternativas más que las industriales que suelen presentar contadas y similares opciones. Cervezas de producción anual, de producción estacional o por épocas del año, por festividades, son muchas entre otras las opciones de creación de valor en este producto por lo cual este proyecto busca explotar y aprovechar el auge del mercado que se encuentra en etapa de crecimiento, y probado en otros países latinoamericanos cercanos al Ecuador que es una industria que puede prosperar al tiempo.

### **III.C.7      Diseño metodológico**

#### **III.C.7.a    Tipo de investigación y diseño**

Para este proyecto se realiza una investigación de tipo **cualitativa** puesto que es un mercado nuevo y al momento no existen datos definitivos y afirmativos aún sobre la conducta de esta industria que de forma empírica ha venido levantándose.

El diseño de esta investigación es **exploratorio** por los motivos de ser un mercado joven en el cuál es necesario aún el entendimiento de su conducta y como se viene desarrollado, la demanda se encuentra interesada sobre el tema pero aún no entiende por completo el concepto del producto que se encuentra en etapa de crecimiento, por esto se busca mediante la herramienta de **entrevistas exhaustivas a expertos** combinada con el **análisis de datos secundarios** el

entendimiento general del mercado, la identificación de factores de éxito y error, conducta de oferta y demanda, entre otros puntos tal vez no tomados en cuenta con anterioridad que solo mediante una investigación exploratoria pueden ser identificados, pues la recolección de datos no se realiza de forma específica y cerrada sino más bien de forma abierta y atento ante cualquier información útil buscada o no antes tomada en cuenta.

### **III.C.8 Población y muestra**

No se utilizan métodos estadísticos en la determinación de la población y la muestra pues la investigación es cualitativa exploratoria y no descriptiva. Se elige para este propósito entrevistar a los gerentes de dos de las marcas de cerveza artesanal que se encuentran participando en el mercado local de Guayaquil, pues son ellos más que nadie al momento que cuentan con la experiencia de poder aportar conocimiento valioso sobre el mercado en la ciudad de Guayaquil. Se entrevista directamente a las marcas Hopfen y Porteña siendo esta última la primera en incursionar en el mercado local y con un extenso entendimiento de las características del mismo.

### **III.C.9 Temas a abordar**

Si bien es cierto que para una entrevista exhaustiva no es necesario un cuestionario formal ni que lleve un orden o esquema específico pues la conversación debe ser versátil y flexible para estar atentos a información buscada y no buscada también que puede llegar a ser valiosa para el propósito de este proyecto, si es muy útil preparar una lista de temas a tratar sobre los cuales se guiará la entrevista y a partir de estos la conversación podrá tomar las direcciones

que de forma natural se presenten, con el fin de obtener el mayor entendimiento posible sobre el tema a investigar.

Para estas entrevistas los siguientes puntos importantes son:

- Tiempo en el mercado
- Barreras u obstáculos de ingreso
- Proveedores
- Ventas, canales de distribución y logística
- ¿Quién es el consumidor final del producto?
- Estrategias de publicidad y mercadotecnia (eso se lo especula preguntando sobre las ventas y como las impulsan, sus experiencias empíricas)
- Ubicación geográfica de la demanda (preguntando donde y a quienes venden principalmente)
- Opiniones generales del/los emprendedores
- Factores de éxito según emprendedores
- Comportamiento del mercado (esto se pregunta sobre la opinión del mercado como se desarrolla y se mueve)

Con estos puntos se busca abarcar la información requerida para lograr los objetivos de esta investigación de manera que se podrá corroborar con la información secundaria obtenida. Así mismo con estos temas se podrá identificar la existencia del mercado, su ubicación, también se podrá determinar la identidad del consumidor final o cliente meta ayudando así a segmentar el mercado y poder cuantificar la demanda potencial local. Un aproximado de crecimiento de mercado también se busca, aunque todavía es difícil determinar datos con lo joven que es aún el

sector. También con estos temas se podrá conocer como se comercializa el producto, de qué manera lo canalizan hasta el mercado meta, como realizan la distribución de los mismos, y de que forma con la experiencia que tienen creen que dan mejor impulso a sus ventas, de esta manera se podrá ir tomando información útil para cualquier plan estratégico o de mercadotecnia.

### **III.C.10 Recolección de la Información**

Para esta investigación se recauda la mayor cantidad de información secundaria disponible en revistas, artículos de diferentes diarios del país, páginas de internet, video reportajes. La fuente primaria de datos a fines de este proyecto proviene de las entrevistas a dos de las marcas de cervezas artesanales en Guayaquil quienes cuentan con su experiencia en el mercado. A continuación en este proyecto se encuentra los resultados de las entrevistas y la información recaudada, el resumen de los comentarios dado por los entrevistados se encuentra en el ANEXO 2 y las grabaciones de audio de las mismas se encuentran adjuntadas en el CD de este proyecto para su libre consulta.

### **III.C.11 Plan de análisis**

#### **III.C.11.a Información de datos secundarios**

Se ordenara en forma cronológica los artículos publicados con los respectivos datos e información relevante.

##### **III.C.11.a.(1) Artículo del diario “El Universo” al 19 de Octubre de 2011:**

*Cerveza Artesanal hecha en Samborondón.*

Este artículo habla sobre un bar ubicado en “La Puntilla” de la ciudad de Samborondón llamado “Bierjaus” que oferta al público sus propias cervezas artesanales bajo la marca de “Don Bier”.

- Bierjaus produce al tiempo del artículo 120 litros semanales y vende la unidad (Botella de 300cc) a \$4.

### **III.C.11.a.(2) Artículo del diario “El Comercio” al 14 de Septiembre de**

#### ***2012: Los gustos y sabores de la cerveza artesanal.***

- Habla de la existencia de la cervecería “La Cuchara de San Marcos” de Kevin Koenig, restaurant que ofrece su propia cerveza en la ciudad de Quito.
- Nombra también la Cervecería “Cherusker” de Florian Stollowsky en la ciudad de Quito.

### **III.C.11.a.(3)**

#### **Artículo del diario “Expreso” al 30 de Septiembre de 2012: *En Ecuador no sabemos tomar verdadera cerveza.***

Entrevista a Guillermo Guerrero productor de “Porteña” y a Gabriel Proaño productor de “Barracuda” ambos en la ciudad de Guayaquil. Se nombra también al Grupo SECA como promotor de la elaboración y degustación de la cerveza artesanal.

### **Sobre Barracuda**

- Empezó su proyecto 6 meses antes de la fecha de este artículo. Descubre el mundo de la cerveza artesanal en Argentina.
- Vende en ferias como el “mercadito”, lleva 150 litros y los 150 litros los vende.
- Menciona la existencia de un mercado potencial esperando el producto, se encuentra en trámites legales por registros sanitarios.
- Piensa en un bar de venta exclusiva de cerveza artesanal, su barril tiene un costo de \$80.

### **Sobre Porteña**

- Lleva un año en el mercado al tiempo de este artículo.
- A este momento se encuentra impulsando la creación de la ordenanza municipal que permita el funcionamiento de plantas productoras de cerveza artesanal.
- Produce 200 litros semanales al tiempo de este artículo.
- Comercializa en redes sociales a un precio de entre \$3 y \$3,25 la botella de 300cc.
- Tiene su planta en su propia casa.

### **III.C.11.a.(4) Artículo de “Revista Líderes” al 15 de Abril de 2013: *Una opción casera para los cerveceros.***

Se Habla sobre las actividades del grupo SECA y se menciona 3 marcas de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil: Porteña, Barracuda y Reina.

### **Porteña**



- Labora con sus 5 estilos diferentes de cerveza y otros estilos estacionales, vende por medio de redes sociales.

### **Barracuda**

- Produce 500 litros semanales, vende por medio de ferias y bar.
- Vende la pinta (vaso de 300cc) a \$2.
- Los barriles los comercializa a \$55 precio al por mayor y a \$65 precio al por menor.

### **Reina (Santiago Dalgo y Ana María Crespo)**

- Inicia su proyecto un año antes de este artículo.
- Producen 200 litros mensuales.
- Su método de ventas es bajo pedido por medio de redes sociales y en ferias como el “mercadillo”.
- En ferias venden el vaso de 500cc a \$3; el vaso de 12 oz a \$1,50; y el litro a \$6.

### **III.C.11.a.(5) Reportaje de “Revista vanguardia” última edición al 24 de Junio del 2013): *Sabor 100% a Malta***

Entrevistas a marcas de cervezas artesanales: “Java” - “Porteña” - “Andes” - “Guápulo”.

### **Java (Juán Manuel Arcos)**

- Produce 600 litros mensuales.
- Cerveza de trigo clara a 10% de alcohol.
- Cerveza con mortiño (fruto rojo utilizado en la elaboración de la colada morada).
- Oferta botellas de 300cc cuyo precio va entre \$3,75 a \$3,90 en bares.

### **Porteña (Guillermo Guerrero)**

- Produce 1200 litros mensuales al tiempo de este artículo.
- Creó la ordenanza municipal que permite este tipo de establecimientos.
- Oferta su botella de 300 ml a \$3,25.

### **Andes (Julio Espinoza)**

- Produce 960 litros mensuales.
- Oferta en bares y restaurantes, su cerveza tiene un precio de \$6 la unidad.

### **Guápulo (Roberto Roggiero)**

- Oferta su botella de 300cc a \$2.

### **III.C.11.a.(6) Reportaje revista “Vistazo” a Diciembre de 2013: *Boom***

#### ***Cerveceros***

- Detalla que en el Ecuador existen, al tiempo de este reportaje, por lo menos 18 cervecerías artesanales.

- Julio Espinoza es uno de los maestros cerveceros en Quito que cambió su carrera universitaria por cervecería y estudió esto en Inglaterra.
- Guillermo Guerrero cambio su carrera de audiovisuales por cervecería y labora en la ciudad de Guayaquil.
- Crecimiento de este mercado es difícil determinar al ser nuevo.
- La revista data de 30 productores en las ciudades de Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay, Santa Elena y Loja. De estos, tres tienen ya más de 5 años emprendiendo, dos cesaron sus actividades y cuatro están por empezar nuevos proyectos.
- Según una tesis de la Universidad Católica (PUCE) dirigida por Javier Carvajal en Quito, en el año 2009 logra identificar un mercado para las cervezas artesanales y realizó una encuesta en la cual, 19% de sus encuestados habían probado ya una cerveza artesanal, 48% de sus encuestados tenían la intención de consumirla.
- La Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA) opera desde hace ya 5 años al tiempo de este reportaje, su director es Fabián Gorostiaga y se dedica a la difusión de la elaboración y consumo de cerveza artesanal.
- Según Fabián existen entre 300 y 400 ecuatorianos que elaboran cerveza de forma casera y algunos deciden emprender.
- El artículo describe que para 2009 el consumo anual per cápita de cerveza se ubicó en 27 litros.
- La cerveza artesanal se suele consumir en la ciudad donde se elabora, y algunos ya distribuyen a provincias.
- Sebastián Vizcaíno es dueño de Brau Platz, un bar ubicado en la plaza Foch de Quito, ofrecen 5 tipos de cervezas artesanales, las cuales se las provee un

productor de cerveza artesanal en Manabí. En Brau Platz se venden entre 15 y 20 barriles de 30 litros al mes.

- Algunas cervezas adoptan el nombre del establecimiento donde se las ofrecen, otras ya comercializan su propia marca y logo.

- Se ofrecen en bares, restaurantes, tiendas y ferias gourmet, y por redes sociales.

- La presentación es en botellas o barriles. El precio promedio de una botella de cerveza artesanal es de \$3 y apunta a un nicho más alto dispuesto a pagar más por algo diferente.

- El mercado está en crecimiento. En Quito al 2009 existían 3 cervecerías, mientras en la actualidad son unas 15 cervecerías operando en la ciudad de Quito.

- Ana Nájera maestra cervecera, estima que la venta se ha duplicado año a año tras el 2011.

- Los fabricantes reportaron la producción de al menos 44.000 litros mensuales, apenas un 56% de su capacidad productiva. Con 3 fabricantes que producen más de los 5.000 litros mensuales y otros 15 que producen 1.000 litros mensuales.

- La revista reporta que el sector factura más de \$200.000 mensualmente. En los últimos 15 años ha existido una inversión de más de \$2 millones y la inversión individual promedia los \$20.000.

- Entre las barreras se lista que los insumos al ser importados encarecen el producto, y las normativas se encuentran aún en proceso de elaboración pero si existe consenso para normar la actividad.

### **III.C.11.b Pruebas y testeo de producto**

Estos resultados se consideran como datos secundarios pues se obtuvieron de pruebas de las características del producto (sabor, aroma, color, amargo, nivel de alcohol) que se desarrollaron simultáneamente durante la elaboración de este plan de negocio pero sin ser realizadas para el mismo trabajo de forma objetiva. Estas pruebas no llevaron registro ni documentación formal pues fueron parte de un proyecto piloto realizado por el autor de este trabajo desde Diciembre de 2012 a Marzo de 2014, pero pudieron determinar las mejores recetas y la pericia para la elaboración de los estilos más aceptados por las muestras seleccionadas por lo que se pudieron obtener las recetas mas ideales para el mercado local. Estas recetas son las que se determinan en este trabajo y han sido testeadas en diferentes grupos sociales. Por esta razón se determina como información secundaria ya que estas pruebas al no ser desarrolladas con el objetivo de este trabajo, no fueron documentadas pero si ofrecieron resultados útiles a la hora de seleccionar el mejor producto aceptado con las muestras que fueron estudiantes universitarios, profesores, profesionales de diversas áreas de entre 40 a 50 años, entre otros. Las recetas se detallan en el ANEXO 3.

### **III.C.11.c Información obtenida de entrevistas exhaustivas**

#### **III.C.11.c.(1) Entrevista a Gerentes de Cervecería Hopfen al 28 de Marzo de 2014**

##### **Emprendedores:**

Gabriel Zúñiga - Ingeniero Químico

Juan José Román - Estudia Ing Sistemas Multimedias

##### **Tiempo en el mercado**

- Empiezan de forma oficial en Enero de 2013.

##### **Barreras u obstáculos de ingreso**

- Registro sanitario, pues hay que insistir y cumplir con los requisitos.
- En los bares hay que dar capacitación del uso de barriles para su buen uso
- No se puede poner la botella en las neveras de las cervecerías industriales.

##### **Proveedores**

- Fabián Gorostiaga de Quito (SECA).

##### **Ventas, canales de distribución y logística**

- Al empezar vendían cerca de 20 botellas, en la actualidad venden poco más de 300 botellas mensual
- Venta por redes sociales principalmente.

- Guayaquil es su mercado principal.
- A provincias se envía por medio de transporte terrestre en cajas.

### **¿Quién es el consumidor final del producto?**

- Personas cerca de 30 años y más.
- Clase socio-económica media a alta dispuestos a pagar más por algo diferente.
- Personas que trabajan, en su mayoría ya culminaron estudios universitarios.
- Personas que viajaron y han visto sobre el tema de la cerveza artesanal en el exterior.

### **Estrategias de publicidad y mercadotecnia (eso se lo especula preguntando sobre las ventas y como las impulsan, sus experiencias empíricas)**

- Se debe dar a notar más el conocimiento sobre la cerveza artesanal al mercado.
- Publicidad de boca en boca es importante.
- Impulsar ventas en bares.
- Piensan que promover el producto mediante ferias conjuntas con otras micro cervecerías fuera lo óptimo.
- Idea novedosa, mercado interesado por lo nuevo.
- Calidad definida según productores por más sabor, aroma.

- Superar barrera de desconocimiento del producto, esto se ayuda con una buena presentación de empaque.

### **Ubicación geográfica de la demanda (preguntando donde y a quienes venden principalmente)**

- Clientes principalmente se encuentran en Guayaquil.
- Distribuyen también a Quito aunque en menor cantidad.
- En Quito hay más aceptación de la cerveza artesanal y también hay mercado potencial que solicita el producto.
- Existen más lugares donde se concentra el mercado meta.

### **Opiniones generales del/los emprendedores**

- Más fácil es vender en botellas.
- Para incrementar ventas sugieren incrementar publicidad, enfocarse en más en emociones que en el producto. (Opinión en calidad de estudiante de multimedia)

### **Factores de éxito según emprendedores**

- Aprovechar que es una idea novedosa.
- Según productores el éxito viene del sabor, elaboran estilos clásicos y con ingredientes no tradicionales.
- Venta en bares.



**Comportamiento del mercado (esto se pregunta sobre la opinión del mercado como se desarrolla y se mueve)**

- Mercado creciente, les está empujando a incrementar su capacidad de producción.

**III.C.11.c.(2) Entrevista a Gerente de Cervecería Porteña al 29 de Marzo de 2014**

**Emprendedor:**

Guillermo Guerrero Lcdo. Comunicación audiovisual y multimedia

**Tiempo en el mercado**

- Lleva 3 años en el mercado de Guayaquil con un buen desempeño.

**Barreras u obstáculos de ingreso**

- Normativas legales y demoras por lo que se encuentran en proceso de creación. Son nuevas porque el tema de la cerveza artesanal antes no existía.
- Inversión algo pesada por los equipos de planta.

**Proveedores**

- Su proveedor es Fabián Gorostiaga del grupo SECA.
- También suele realizar importaciones en conjunto con otros cerveceros artesanales.

## **Ventas, canales de distribución y logística**

- Cuando empezó vendía 40 litros al mes con 3 tipos de cervezas y una producción de 40 litros por parada.
- Actualmente vende 1200 litros mensuales (producción total y ya se encuentra expandiendo su capacidad productiva).
- En diciembre y en temporada de playa son los picos de ventas, capacidad de producción al máximo.
- Venta se realiza de forma directa por redes sociales, principalmente en establecimientos (bares, restaurantes), objetivo principal del proyecto.
- Distribuye por transporte terrestre a provincias, y por courier dependiendo del cliente.
- En temporada distribuye a Machala (The Beer Factory Bar) quienes vienen por su cuenta a llevar los barriles.

## **¿Quién es el consumidor final del producto?**

- Hombres entre 25 a 40 años.
- Han viajado, han visto sobre el tema de la cerveza artesanal en televisión por cable.
- Artistas dispuestos a probar conceptos nuevos.
- Por lo general han terminado la universidad, trabajan, tienen buen sueldo, prácticamente estables y dispuestos a pagar más por algo diferente.

- Se entiende que algunos son padres de familia pues habla que las ventas decaen después de la temporada de playa, enfocando que por la época de pago de matriculas en los colegios.

### **Estrategias de publicidad y mercadotecnia (eso se lo especula preguntando sobre las ventas y como las impulsan, sus experiencias empíricas)**

- En el 2010 había algo de temor por el tema del metanol en algunos licores adulterados.
- No saben cómo reaccionar al precio, cerveza a \$3.
- Marca no tan conocida el cliente no sabe que esperar, luego al probar el producto se dan cuenta que es bueno y que tiene valor.
- Público en constante cambio, debe recordársele la marca constantemente, crear la necesidad.
- Venta directa nunca fue la idea de Portaña, proyectaba a vender en establecimientos pero por el trabajo en la creación de normativas se comenzó a vender de forma directa.
- Un bar propio de venta exclusiva ayudaría a impulsar ventas.
- Publicidad de boca en boca ha sido muy importante pues no ha hecho esfuerzos reales por publicitar su marca, el producto agradó y se defendió solo.
- Mejor vender la cerveza como marca.
- Producto agrada después de superar que es diferente a lo que esperan de una cerveza corriente, que es nuevo.

- Clientes suelen comprar para ellos mismos, por coleccionar, regalar o incluso enviar al exterior.
- Busca crear cultura de la cerveza, dar a conocer el concepto de la cerveza artesanal.

### **Ubicación geográfica de la demanda (preguntando donde y a quienes venden principalmente)**

- Vende en Guayaquil, Quito, Machala, Montañita.
- En temporada de playa sus ventas mayores se dirigen a Machala.
- Su objetivo es acaparar con el mercado en Guayaquil.

### **Opiniones generales del/los emprendedores**

- Producto tiene su propia identidad en sabor.
- Competencia es buena, te obliga a mejorar.
- Tema artesanal en crecimiento y apoyo junto con el impulso de la producción nacional.

### **Factores de éxito según emprendedores**

- Hacer cervezas que al productor le gustan, experimentar bastante en recetas.
- Imagen propia de la marca.

## **Comportamiento del mercado (esto se pregunta sobre la opinión del mercado como se desarrolla y se mueve)**

- El mercado se encuentra en crecimiento, debe ampliar su capacidad productiva, aprovechar el tema artesanal que crece, ejemplo de esto menciona el mercadillo de Samborondón y el mercadito en Urdesa, menciona también el impulso a la producción nacional.

### **III.C.12 Resultados del análisis y conclusiones**

Se ha podido comprobar mediante la información adquirida, que existe un mercado real en proceso de desarrollo para el motivo de este proyecto. En la ciudad de Guayaquil se viene formando desde el 2011 y es comprobable por medio del interés de las personas en probar cerveza artesanal, en crear proyectos de emprendimientos en vista de esta oportunidad de mercado, y por cómo no solo han venido sustentándose en el tiempo estos proyectos sino que cada vez se van sumando los interesados. El panorama general de este mercado en el Ecuador es creciente y muy interesante, en ciudades como Quito ya se encuentra más desarrollado el mercado, existen micro cervecerías con producciones de más de 5000 litros mensuales, y en diversas ciudades del país también existe el interés y la demanda de este producto lo cual permite la opción del comercio interprovincial. Es un mercado real, es un mercado existente que puede aprovecharse en estos momentos que se encuentra joven para poder tomar participación en el mismo.

Para poder desarrollar un buen desempeño en la incursión de este mercado, como en cualquier otro, es muy importante el conocimiento a fondo de quien es el público meta o el consumidor final del producto a ofrecer, por lo que al investigar la información disponible,

realizar las entrevistas y observar el mercado se puede determinar la siguiente identidad del consumidor final.

El cliente de cerveza artesanal por lo general es:

- De género masculino pero no se debe excluir a las mujeres.
- Personas entre los 25 a 50 años de edad
- De nivel socioeconómico medio a alto.
- Dispuestos a pagar más por un producto diferente, que ofrezca valor al consumidor.
- Trabajan y han terminado sus estudios universitarios.
- Se encuentran estables y cómodos a nivel económico.
- Personas que han viajado a otros países.

Con estos resultados se tiene ya una identidad del consumidor final con lo cual se podría pasar a cuantificar la demanda con herramientas de bases de datos disponibles al servicio público (INEC) o bases de datos privadas a elección.

Determinar el crecimiento de este mercado aún es difícil por razones ya antes descritas, el mercado es joven, aun no existe suficiente información disponible, la demanda aun no entiende por completo el concepto del nuevo producto, entre otras razones propias de un mercado en etapa de introducción.

Sin embargo se puede realizar un estimado sobre el nivel de producción local en la ciudad de Guayaquil, aún así estos datos no son definitivos ya que en Guayaquil el producto recién esta desarrollándose, pero permite tener una idea general del mercado local, la razón por la que se confía en el nivel de producción para determinar el crecimiento del mercado es porque

mediante la investigación se pudo identificar que las micro cervecerías locales se encuentran a su máximo de producción y con planes de crecimiento inmediato con lo que se puede presumir que su nivel de ventas es muy cercano al de producción. A continuación la tabla 4 que detalla el nivel de producción local estos últimos años.

**Tabla 4 Producción de cerveza artesanal en litros mensuales en la ciudad de Guayaquil**

<b>Cervecería</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Bierjaus</b>	480		
<b>Porteña</b>	120	800	1200
<b>Barracuda</b>		300	2000
<b>Reina</b>			200
<b>Hopfen</b>			200
<b>Total Gye</b>	<b>600</b>	<b>1100</b>	<b>3600</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida por investigación y visitas a plantas.

Con esta tabla se puede observar el crecimiento del mercado local con las marcas de cervezas artesanales identificadas. En el 2012 existe un crecimiento del 83% y en el 2013 el crecimiento registrado fue de 227%. Los índices de crecimientos no marcan una tendencia aun pues el mercado se encuentra es bastante movimiento, algunos proyectos crecen, otros nuevos aparecen por lo que el mercado aun insatisfecho seguirá creciendo de esta manera.

Tomando en cuenta esto con un promedio del 155% de crecimiento y lo mencionado por Ana Najera una productora de cerveza artesanal y distribuidora de insumos, bajo la empresa “Brau Supplies”, para cervecerías en el último reportaje enunciado en la investigación, que desde el 2011 las ventas se incrementan el doble cada año, se puede corroborar que el nivel de crecimiento determinado se encuentra muy apegado a la realidad, más aun cuando el proyecto es nuevo, tiende a crecer rápido hasta normalizarse.

Al momento las características de comercialización más comunes en el mercado son las ventas bajo pedidos por medio de redes sociales principalmente, y la venta a establecimientos ya sean estos bares, restaurantes, hoteles, entre otros. La dificultad que creó la ausencia de normas fue lo que impulsó en primera instancia la venta por medio de las redes sociales, pero esto demostró ser una opción al haber sustentado la mayoría de proyectos en la actualidad que hace no más de un año comenzaron a vender su producto a establecimientos, aunque estos son el principal objetivo de las micro cervecerías. Otro canal de ventas también son las ferias artesanales que tienen ya fuerza en la ciudad de Guayaquil y Samborondón. Se encuentran en el sector local “El Mercadito” de Urdesa y “El Mercadillo” de la Puntilla, estas ferias son la oportunidad perfecta para exponer sus productos, darse a conocer y vender al mercado.

El mercado local es la principal meta de las micro cervecerías, pues es la demanda inmediata la que les permite surgir. Luego de esto se encuentra el mercado interprovincial al cual ya se está accediendo de diversas formas, ya sea envío por transporte terrestre (botellas en cajas), por courier al por menor, u otro tipo de distribución personal de acuerdo al caso. No existe fuerzas de distribución pues competir por ese ámbito no es de interés en el concepto de este nuevo mercado en el que a diferencia de la cerveza industrial que busca tener la mayor capacidad de distribución y colocar su producto en todas las perchas posibles.

Los proveedores de insumos y equipos se concentran en Quito, teniendo a Fabián Gorostiaga (director del grupo SECA) y Ana Najera (Brau Supplies) como los principales proveedores de materia prima en el país, ellos sin ningún problema distribuyen a personas y a micro cervecerías por todo el país mientras ofrecen también asesoramiento y equipos de producción. Joachim Schulze con su hostel-destilería “Bonanza” en la ciudad de Portoviejo, es un fabricante de equipos para micro cervecerías y destilerías, también asesora a los



emprendedores en este ámbito. Los insumos también se suelen obtener por medio de importaciones propias o en conjunto con otros cerveceros de manera que el acceso a la materia prima no se encuentra muy cerrado a pocas opciones.

La publicidad ha sido canalizada principalmente por medio del internet en este mercado, las redes sociales son el principal impulsor de la imagen, marca y ventas de las micro cervecerías. Ha tenido mucho éxito esto pero más que nada combinado con la publicidad de boca en boca que es lo que más le han generado ventas según los productores locales, quienes aseguran que el buen sabor de sus productos es la principal publicidad que poseen. La participación en ferias es muy importante pues es ahí donde se concentra la mayor cantidad del público meta del producto, y funcionan también como un impulsor de ventas las cuales tienen mucho éxito en estas ferias.

El tener un buen producto final, y el crear valor mediante la construcción de una marca e imagen hacen que las ventas sean posibles y se incrementen. Es muy importante la imagen y la marca pues el mercado aún desconoce el concepto del nuevo producto, y una marca bien elaborada permite superar la barrera del desconocimiento e invita al consumidor a probar un producto nuevo que ofrece algo diferente a lo que está acostumbrado, de esta manera se puede crear valor y así lograr apuntar al mercado idóneo dispuesto a pagar el precio (cuyo promedio ronda los \$3) de una cerveza artesanal.

El mercado se encuentra en etapa de introducción y crecimiento por lo que puede asegurarse con esta investigación que es una muy buena oportunidad y momento para ingresar a tomar participación del mismo. Las oportunidades de acceso son más cómodas ahora que hace unos años, y la competencia es abierta y colaboradora, están dispuestos a compartir información y aceptar nuevos participantes lo que ayudara a impulsar el mercado. Es necesaria la creación de

marca y valor en el producto a ofrecer pues es un nicho alto al que se apunta con este producto, los procesos, la publicidad, la estrategia de mercadeo y comercialización deben ser bien elaborados. Se puede tomar en cuenta las características más exitosas en el mercado y aplicarlas a un plan de mercadeo que permita tomar participación en el mercado de forma efectiva. Es importante ingresar al mercado con una estrategia elaborada tomando en cuenta la información recaudada y se hace énfasis en la recomendación de realizar una posterior investigación de mercado por el sexto u octavo mes de haber iniciado el proyecto, ya contando con una base de datos de clientes propios y experiencia de primera mano en el mercado. Una investigación descriptiva permitirá evaluar la estrategia implementada y podrá dar información más exacta y real no solo sobre el mercado sino también sobre el comportamiento del consumidor, poder conocer más a fondo sus criterios de selección del producto y poder reestructurar o crear nuevos planes de mercadotecnia a implementar para competir de forma exitosa en este mercado.

### **III.D Análisis de la demanda**

Con la información recaudada por medio de la investigación se determinó que la identidad del cliente meta para la cerveza artesanal, producto del cual se trata este proyecto es la siguiente.

- De género masculino pero no se debe excluir a las mujeres.
- Personas entre los 25 a 50 años de edad
- De nivel socioeconómico medio a alto.
- Dispuestos a pagar más por un producto diferente, que ofrezca valor al consumidor.
- Trabajan y han terminado sus estudios universitarios.

- Se encuentran estables y cómodos a nivel económico.
- Personas que han viajado a otros países.

Con esta información se puede proceder a cuantificar la demanda potencial local e inmediata por medio de la herramienta “Redatam” ofrecida por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Esta herramienta electrónica se encuentra disponible en la página <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/> y consiste en una base de datos de los censos realizados, para motivos de este proyecto se utiliza la base más actual (2010), misma que es actualizada por el INEC.

Para utilizar esta base de datos y obtener la información buscada se procede a elegir los filtros a usar. Una vez elegida la base de datos del último censo, se selecciona la pestaña “Estadísticas Básicas” y dentro de esta la pestaña “Frecuencias”, luego se elige la opción “De Población”. Una vez aquí el siguiente paso es elegir los parámetros los cuales fueron determinados de acuerdo al siguiente criterio mostrado en la tabla 5.

**Tabla 5 Parámetros de filtro en herramienta “Redatam” del INEC**

<b>Parámetros</b>	Opción Elegida
<b>Variable</b>	Edad
<b>Quiebre de área</b>	Cantón de empadronamiento
<b>Área geográfica</b>	Provincia de Guayas
<b>Filtro</b>	Urbano
<b>Formato de Salida</b>	Tabla

Fuente: Elaboración propia.

Se buscan el número de personas que encajan en la descripción ya detallada del cliente meta, dentro de las variables posibles por medio de esta herramienta demográfica. Se buscan las personas dentro de las edades mencionadas, se separan los resultados por cantón pues se busca el

número de personas a nivel local (ciudad y cercanías), la búsqueda se la realiza a nivel provincial y se detalla que discrimine los resultados por zonas urbanas, pues el mercado del proyecto se desarrolla en medio de la ciudad donde se encuentra su público objetivo. El formato de salida de estos resultados se elige que sea en hojas de cálculo de Excel, se adjunta en el CD de este documento.

Se seleccionan los resultados de la cantidad de personas de acuerdo a los parámetros elegidos, solo los resultados que se buscan que será la cantidad de personas de 25 a 50 años de edad de la ciudad de Guayaquil, a eso se suma también las personas de los cantones Daule y Samborondón, pues se encuentran juntas con la ciudad de Guayaquil y muchos ciudadanos guayaquileños y personas que frecuentan la ciudad han optado por vivir en ciertas zonas las cuales son elegidas por muchos de los clientes objetivos de este proyecto. Dentro de estos Cantones es la parte periférica donde residen las personas que son de interés de este proyecto que se clasifican como clase social media hacia alta, para esto con el resultado de la búsqueda se aplicara otro cálculo mas para determinar la cantidad de personas dentro del rango de edad y ubicación geográficas seleccionadas que se clasifican dentro de este nivel socio económico, y para poder realizar esto se utilizaran los resultados del estudio del INEC sobre la estratificación social de la población detallado en el Capítulo 2 de este documento.

El resultado de la búsqueda dio un total de 884.096 personas de entre 25 a 50 años de edad residentes en las zonas urbanas de las ciudades de Guayaquil, Daule y Samborondón. De estas personas se seleccionaran solo las personas de nivel socio económico medio hacia alto, eso se lo determina por medio del estudio del INEC de estratos socio económico, como los niveles A (1,9% de la población) y B (11,2% de la población). Los niveles A y B de los estratos socio económicos son elegidos pues detallan la descripción mencionada del cliente meta quien es una

persona de 25 a 50 años de nivel socio económico medio hacia alto, que cuenta con estudios universitarios culminados, ha viajado al exterior y se encuentra cómodo en el aspecto económico.

Al discriminar el resultado de 884.096 personas, de acuerdo a los criterios determinados por la investigación de las características del cliente meta, se busca los niveles A y B que serían el 13,1% de la población, deja como resultado un mercado meta local e inmediato de **115.817** personas como clientes potenciales.

### **III.E Mezcla de Mercadeo**

La mezcla de mercadeo está compuesta por los factores que la empresa tiene bajo su control para poder generar valor a su mercado (clientes). Estos factores son importantes para el diseño de la estrategia de mercadeo y poder transmitir de forma adecuada y correcta el mensaje que se quiere al público. La mezcla de mercadeo está compuesto por los siguientes factores: producto, precio, plaza y promoción.

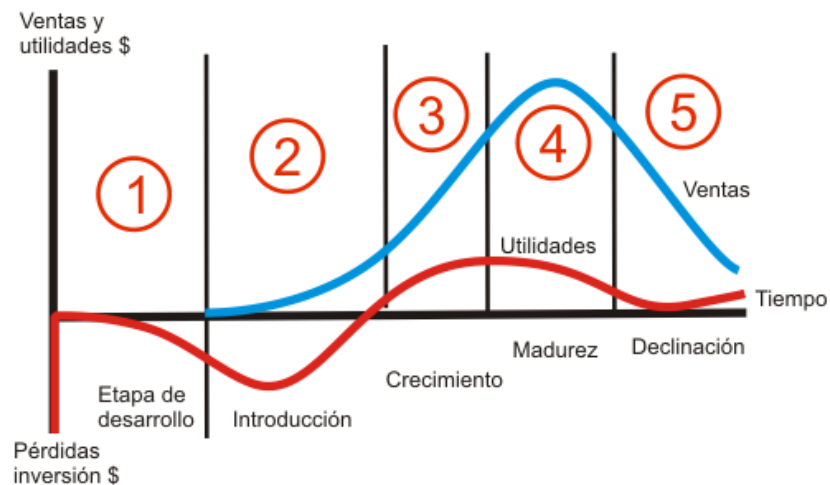
#### **III.E.1 Producto**

##### **III.E.1.a Ciclo de vida del producto.**

El ciclo de vida de un producto es la evolución del volumen agregado de ventas de una categoría de producto durante el tiempo que este permanece en el mercado. El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, maduración y declinación. Este concepto se aplica a categorías genéricas de productos y no de marcas. Es útil también acompañar la curva del volumen de ventas con la correspondiente curva de utilidades de la categoría del producto ya que las ganancias son lo que importan para la compañía, no solo las

ventas. En la figura 19 se aprecia un ejemplo del ciclo de vida de un producto, en este caso se ha agregado un ciclo previo al de introducción, llamado “Etapa de Desarrollo”. Esta imagen de ciclo de vida puede adaptarse de acuerdo a las características de cada mercado/producto, pudiendo haber relanzamientos, actualizaciones, despuntes en ventas por factores exógenos, entre otros.

**Figura 19 Ciclo de vida de un producto**



Fuente: <http://www.pdcahome.com/ccv/>.

Si bien el mercado genérico de la cerveza, se encuentra en etapa de madurez, se toma a la cerveza artesanal como un producto nuevo, pues es otro concepto y otro mercado al que se apunta. El mercado de la cerveza artesanal en Ecuador se encuentra aún en etapa de **introducción**, teniendo la ciudad de Quito más adelantada, se puede decir que a nivel nacional la cerveza artesanal está en sus inicios como mercado. En Guayaquil principal objetivo de este proyecto, la etapa de introducción es la más inclinada a la realidad, pues no existe suficiente información sobre este mercado, el concepto y el producto es nuevo por lo que todavía debe ser entendido por la demanda.

Hay muchas consideraciones a tener en cuenta sobre qué etapa es en la que se encuentra un producto/mercado, pues características de esta determinarán las estrategias a adoptar. En el caso del factor producto de las 4 P's de la mezcla de mercadeo, es muy importante realizar un correcto posicionamiento del nuevo producto para que el mercado lo comprenda la funcionalidad, y el valor que este ofrece.

### **III.E.1.b Posicionamiento**

El posicionamiento del producto a ofrecer en este proyecto se lo realizara **en base al consumidor** pues la estrategia que se busca de acuerdo a la segmentación del mercado y las características del cliente meta, es de diferenciación en valor, más no en costos. Para poder realizar esto se debe tener claro cómo se posicionará el producto y al hacerlo en base al consumidor se debe tomar en cuenta los siguientes puntos: Funcionalidad, Promesa de Calidad y Promesa de Valor.

#### **III.E.1.b.(1)Funcionalidad**

El producto a ofrecer es cerveza artesanal con más y diferente sabor, textura y aroma que la cerveza industrial, incluso llegando a tener ingredientes no tradicionales, algo no visto en el mercado local aún.

Como bebida de moderación que es, cumple sus objetivos de saciar la sed, ser ideal acompañante de comidas, eventos, celebraciones, entre muchas de las diferentes razones que se escoge esta bebida para ser degustada por lo que para cumplir la dirección que se busca con este plan de mercadeo se debe tomar muy en cuenta los puntos de Promesa de calidad y Promesa de

valor ya que lo que se ofrecerá al consumidor son los beneficios tangibles e intangibles que mediante este producto podrá obtener.

### **III.E.1.b.(2) Promesa de Calidad**

Este factor conlleva los beneficios tangibles que el producto puede ofertar, para esto lo que se vende sobre el concepto de cerveza artesanal es que existe variedades muy amplias de estilos de cerveza artesanal. Cada estilo ofrece sabores, texturas y aromas diferentes mientras siguen siendo cerveza. Para esto y como indagado mediante la investigación, el público toma como calidad y factor diferenciador entre cervezas, el sabor y aroma.

Las cervezas artesanales concentran más sabor y aroma que las industriales y estos llegan a ser muy variados ya que existe diferencia entre los ingredientes, como por ejemplo el tipo de lúpulo utilizado y cómo es utilizado, tipos y cantidades de malta a usar en la receta, levaduras, entre muchos aspectos técnicos que pueden desarrollar recetas de diversos estilos muy interesantes para el mercado ya que existe muchos caminos a ir como cervezas dulces, amargas, con notas a café, entre muchas las opciones que ofrece la cerveza artesanal.

Como promesa de calidad lo que se busca cumplir son los procesos de elaboración. Una vez ya determinados los estilos y las recetas que se ofrecerán al mercado en sus respectivas presentaciones, se debe cuidar con extrema precaución que siempre sean los mismos, para esto es indispensable el uso de instrumentos de software para el cálculo y control de las recetas, así como la ayuda de un equipo de producción adecuado que permita siempre sacar el mismo resultado final que se busca por cada lote de producción. Importante es esto ya que el consumidor al elegir una cerveza debe recibir exactamente lo que espera después de haber degustado la misma con anterioridad. Esto no solo asegurará calidad en más y agradable



sabor/aroma para el cliente, sino calidad en el control y estandarización de producción para la empresa, con lo cual se busca que el producto vendido siempre sea el producto que se está ofertando. Esto da confianza en el mercado, y asegura un buen control del proceso de producción para la empresa disminuyendo así errores que no solo pueden costar dinero, sino que participación en el mercado.

Resumiendo, los beneficios tangibles ofertados por este proyecto se podrán controlar mediante la calidad, uniformidad y estandarización en procesos de producción y en la elaboración de recetas que sean de gusto al público, así cuando el consumidor elija su cerveza favorita reciba siempre lo que espera, cumpliendo así la promesa de calidad.

### **III.E.1.b.(3) Promesa de Valor**

La promesa de valor es en lo que se concentrara los esfuerzos de este plan, no quiere decir que los otros factores sean menos importantes ya que solo cumpliendo todos se podrá lograr el objetivo de la creación de valor para el consumidor.

El valor contiene los beneficios intangibles que se ofertarán con el producto a ofrecer. Ya se sabe que el mercado objetivo está compuesto por personas de estrato económico-social medio a alto dispuestos a pagar más por un producto que ofrezca algo diferente y mejor a criterio de ellos. Por esto lo que se ofertara en los productos es el **sentir de exclusividad, lujo, diferenciación, estatus, conocimiento** de temas que han visto en el extranjero y puedan hablar sobre eso en el país. Ya una vez cumplido las expectativas de calidad tangibles, los beneficios intangibles se construirán en base a los procesos de comunicación, a esto es importante que el empaque sea atractivo y de un sentir de producto exclusivo como lo hacen los empaques de los productos importados. Que la publicidad, el precio, los canales de venta y distribución sean

acordes al mensaje que se intenta transmitir al mercado. Controlar la calidad del empaque, las formas y procesos de distribución del producto así como la publicidad podrán determinar que el concepto que se desea transmitir sobre el producto sea el correcto y se pueda entender por la demanda a la cual va dirigida esta promesa de valor, de esta forma se logrará que el consumidor objetivo esté dispuesto a pagar por lo que recibe.

### **III.E.1.c Marca**

La construcción de marca será parte muy importante en este proyecto pues si bien es cerveza artesanal de diferentes estilos ya sean clásicos, extremos o innovadores el público ya sabe que es el producto genérico en sí. Lo que se quiere ofertar es la promesa de valor, los beneficios tangibles e intangibles que diferenciarán al producto de los demás, ya sea para marcar diferencias de productor, sabor, preferencia, entre otras características que dirán que el producto ofertado es único y diferente al resto.

Para realizar esto se debe englobar todos los valores de la promesa de valor y los valores institucionales en una marca que sea reconocida, sea recordada y signifique el mensaje que se quiere transmitir al público sobre el producto. Por eso es muy importante controlar todos los procesos de la cadena de valor (Capítulo 4) del producto, ya sean procesos de producción, operativos o de soporte. Este plan de mercadeo apunta a eso, a tomar en cuenta todas las variables indispensables para poder transmitir el mensaje correcto sobre el producto al público, y que al mismo llegue el producto prometido cumpliendo las expectativas del mercado.

Se elegirá el nombre de **Región** Cerveza Artesanal, pues se busca en su connotación, adoptar la imagen que es un producto cuyas características van relacionadas de acuerdo a cada lugar donde se produce, así se puede hablar de varios estilos de diferentes regiones y su historia.

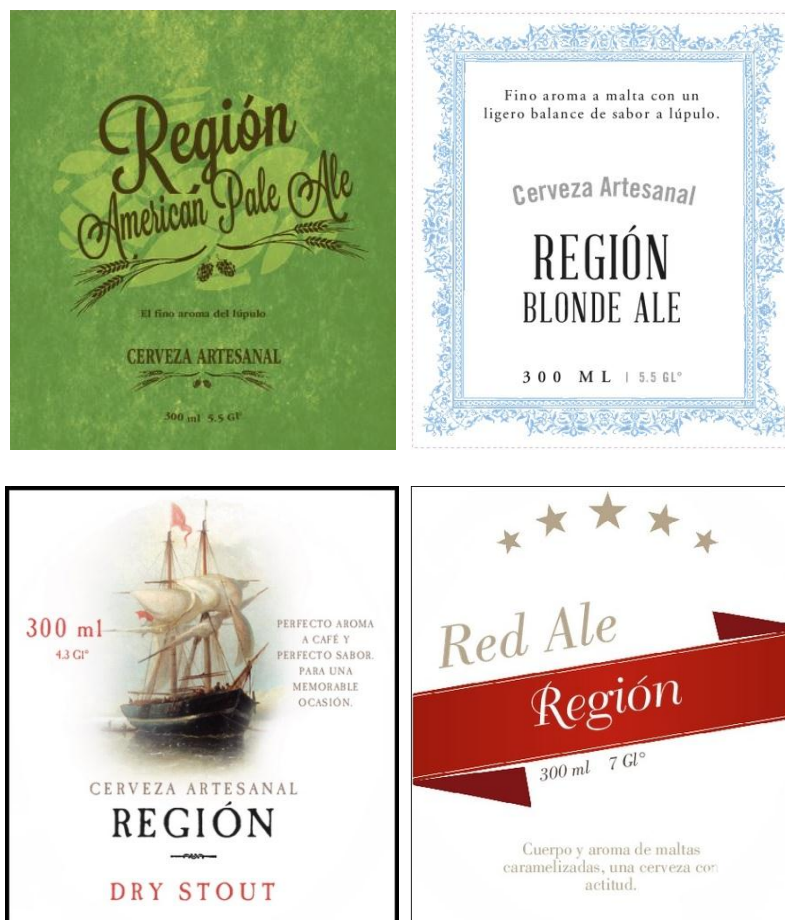
La marca **Región** busca expresar diversidad, calidad en control de procesos y selección de materia prima, es artesanal por lo que el cuidado es mayor en los detalles, identidad nacional así como internacional, se busca dar versatilidad y habilidad de adaptación a la marca, que sea fácilmente aceptable por el mercado, y dar a sentir que es un producto que podría ser de exportación como digno competidor al lado de productos extranjeros.

Es interesante adoptar el concepto artesanal, si bien ya la cerveza artesanal esta abriéndose camino en el interés del mercado ecuatoriano y local, el tema artesanal en si también lo hace como se pueden observar las ferias que se realizan a nivel local y nacional de productos producidos artesanalmente. El impulso que se está dando por las diferentes instituciones públicas para cambiar la matriz productiva del país también ayuda a adoptar la imagen de producto de calidad, como está la marca privada “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” y la gubernamental “Primero Ecuador”, ministerios como el MIPRO que desarrollan ferias de productos producidos a nivel nacional, los programas como “exporta fácil” que incentiva a la pequeña exportación de los productos nacionales, e incentivos como el código de la producción que busca que el país ya no solo exporte materia prima sino que de valor agregado a su producción local.

La identidad que se busca con el concepto de cerveza artesanal es idónea para expresar el mensaje que se quiere dar del producto en sí. Se trata de una cerveza artesanal producida en el Ecuador con los mayores cuidados en selección de materia prima y procesos de producción, al ser artesanal cuenta con la total atención del “maestro cervecero” en los mínimos detalles para poder ofrecer un producto de calidad, con carácter e identidad propia, que se diferencia por sobre los demás e invita a probar una nueva experiencia al público el cual se encuentra interesado por este nuevo producto. Calidad, diferenciación, lujo, exclusividad, poder demostrar lo que las personas han visto en sus viajes al extranjero, es lo que se quiere ofrecer mediante la marca

**Región** y podrá transmitirse ese mensaje controlando los diferentes procesos de la promesa de calidad y la promesa de valor, junto con un plan de mercadeo e institucional que estén acorde a la dirección de este concepto. A continuación se muestran etiquetas que serían similares en la realidad a lo que se busca realizar, el objetivo es poder comunicar exclusividad y calidad en el producto, esto se trabajaría conjunto a un diseñador gráfico para obtener los resultados finales. Estas etiquetas fueron elaboradas bajo una plataforma online (<http://www.grotag.com/>) con lo que se pudieron editar los siguientes modelos de ejemplo para poder dar una descripción gráfica de lo mencionado anteriormente.

**Figura 20 Modelos ejemplo para etiquetas**



Fuente: Diseños a base de plantillas en página <http://www.grotag.com/>.

### III.E.1.d Empaque y presentación.

El producto se ofertará en botellas de vidrio color café de 300 ml de volumen de almacenamiento, tapas corona pry-off, con su respectiva etiqueta. Para métodos de transporte terrestre y envíos en mayores cantidades, se entregara el producto en cajas de cartón de 8 unidades (botellas) de almacenamiento.

**Figura 21 Producto envasado y etiquetado**



Fuente: Foto propia.

Es importante el empaque del producto pues debe cumplir varias funciones entre estas:

#### **Debe proteger el producto en su camino al consumidor.**

Toda cerveza al recibir rayos ultravioletas ya sean provenientes de la exposición al sol u horas de estar bajo luces fluorescentes, se oxida y produce sabores no adecuados para el producto final. Por lo que la razón del color de la botella es de proteger el producto en toda instancia de su viaje en la cadena de distribución hasta llegar al consumidor final. En caso de entregas más grandes, las cajas protegen que se golpeen y se quiebren las botellas.

### **Debe proteger el producto después de su compra.**

Una vez adquirido, la botella tiene cierto grado de resistencia a golpes, su tapa también protege que el producto se escape del envase o ingrese oxígeno o cualquier otro agente que afectara a la conservación del producto.

### **Ayuda a lograr la aceptación del producto de intermediarios.**

La botella como cualquier otra puede almacenarse en neveras o hieleras, en caso de distribución, el producto se envía en cajas de 6 unidades lo que facilita apilarlas y ordenarlas de forma correcta en el lugar que se le asigne para almacenamiento.

### **Ayudan a persuadir a los consumidores a comprar el producto.**

La botella tiene un diseño diferente a las cervezas industriales conocidas por sus envases. El etiquetado elaborado acorde al concepto que se quiere transmitir servirá como motivador a la elección de compra para el público meta. El tipo de etiqueta será **descriptiva** con lo cual se dará información objetiva acerca del producto, su elaboración, y alguna leyenda correspondiente a la imagen que se quiere dar del producto en sí.

Para generar aun más confianza y procurar una siguiente venta, en las entregas personales se puede adjuntar un folleto informativo que llame la atención y transmita el mensaje de exclusividad del producto diferenciado, también que describa de qué se trata el producto, las diferentes características y leyendas sobre el mismo, y un modo de catálogo con las demás variedades disponibles y las estacionales indicando las fechas del año a producirse, junto con datos para contacto con la empresa.

### **III.E.1.e Cartera de productos**

Como es común y objetivo de toda micro cervecería artesanal, se ofertaran algunos estilos de cerveza. Para esto se ha elegido 4 estilos diferentes a los ya disponibles en el mercado pero con mucho éxito en el exterior. La idea es ofertar 4 estilos de cervezas de producción anual y aprovechar festividades, fechas, épocas del año para elaborar también, además de las cervezas de producción anual, cervezas de producción estacional por producción limitada. Con esto se podrá aprovechar el concepto de cerveza artesanal.

A continuación se detallan los estilos de cervezas a producir de modo anual, la descripción de cada estilo es extraída del libro “Style Guidelines por BJCP (Beer Judge Certification Program)” que se lo puede encontrar en la página [www.bjcp.org](http://www.bjcp.org) y en el CD de este trabajo se adjunta las dos versiones del texto (en inglés y en español). BJCP es una organización sin fines de lucro que promueve la literatura acerca de todo lo relacionado con cerveza artesanal y emite certificados aceptados internacionalmente para la evaluación de concursos de estilos de cervezas artesanales. Los estilos a elegir son: Blonde Ale (Rubia), American Pale Ale (Rubia), Red Ale y Stout. Estos estilos de cerveza serán de producción anual y siempre estarán a disposición del público.

#### **III.E.1.e.(1) Blonde Ale - (Ale rubia)**

**Aroma:** ligero a moderado aroma dulce maltoso. Es opcional, pero aceptable, un carácter frutal de bajo a moderado. Puede tener aroma a lúpulo en un nivel de bajo a medio y puede reflejar casi cualquier variedad de lúpulo. Sin diacetilo.

**Aspecto:** color amarillo claro a dorado profundo. Cristalina a brillante. El nivel de espuma es de bajo a medio, con lo justo para una buena retención.

**Sabor:** inicialmente un suave sabor a malta dulce, pero opcionalmente también puede estar presente un poco del suave carácter de la malta (pan, tostado, bizcocho, trigo). Los sabores a caramelo típicamente están ausentes. Los esteres, en un nivel bajo a medio, son opcionales, pero comúnmente están presentes en muchos ejemplos. Sabor a lúpulo de ligero a moderado (cualquier variedad), pero no debe ser demasiado agresivo. El amargor es de bajo a medio, pero el balance es normalmente hacia la malta. De gusto final medio seco a un poco dulce. Sin diacetil.

**Sensación en boca:** cuerpo medio liviano a medio-pleno. El nivel de carbonatación es de medio a alto. Suave, sin amargor áspero o astringencias.

**Impresión general:** cerveza artesanal americana, fácil de tomar, accesible, balanceada hacia las maltas utilizadas.

**Comentarios:** además de la más común American Blonde Ale, esta categoría también puede incluir a las modernas English Summer Ales (ales inglesas de verano), el estilo Kölsch americano y las menos reivindicadas pale ale inglesas.

**Historia:** actualmente producida por muchas micro cervecerías y brewpubs (en Estados Unidos). Existen variaciones regionales (muchos ejemplos de cervezas de brewpubs de la costa oeste son más reivindicadas), pero en la mayoría de las áreas esta cerveza es designada como cerveza artesanal para iniciarse.

**Ingredientes:** generalmente todo malta, pero puede incluir hasta un 25% de malta de trigo y algo de azúcar como adjuntos. Puede utilizarse cualquier variedad de lúpulo. Levadura kölsch, americana o la discretamente frutada levadura inglesa. Algunas versiones pueden tener



miel, especias y/o frutas agregadas, aunque si estos ingredientes son más intensos que un sabor de fondo deberían entrar en cambio, en la categoría de cervezas especiadas o frutadas. Las versiones elaboradas con extracto sólo deberían usar los extractos más livianos y evitar la caramelización producida en la olla de hervor.

**Estadísticas vitales:**

**DI.:** 1.038-1.054

**IBUs:** 15 – 28 **DF.:** 1.008-1.013

**SRM:** 3 – 6

**Graduación alcohólica:** 3,8° - 5,5°

**Ejemplos comerciales:** Pelican Kiwanda Cream Ale, Russian River Aud Blonde, Rogue Oregon Golden Ale, Widmer Blonde Ale, Fuller's Summer Ale, Hollywood Blonde, Redhook Blonde.

**Figura 22 Ejemplo de cerveza estilo “Blonde Ale”**



Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>.

### **III.E.1.e.(2) American Pale Ale - (Ale pálida americana)**

**Aroma:** a lúpulo, usualmente moderado a fuerte del dry hopping o de las últimas adiciones de lúpulo de variedades americanas en la olla de cocción. Es muy común un carácter cítrico, pero no es requerido. Maltosidad baja a moderada que mantiene la presentación del lúpulo y puede mostrar opcionalmente pequeñas cantidades del carácter de maltas especiales (a pan, a tostado, bizcocho). Los ésteres frutados varían de moderados a ninguno. Sin diacetil. El dry hopping (si es usado) puede agregar notas a hierbas, aunque este carácter no debe ser excesivo.

**Aspecto:** dorado pálido a ámbar profundo. Espuma moderadamente voluminosa, de tonalidad blanca a blancuzca, con buena retención. Generalmente bastante cristalina, aunque las versiones con dry hopping pueden presentar turbidez.

**Sabor:** a lúpulo, usualmente moderado a alto, a menudo mostrando el carácter cítrico de las variedades de lúpulos americanos (aunque pueden usarse otras variedades). Bajo a moderadamente alto carácter límpido de la malta que mantiene la presentación del lúpulo y puede mostrar opcionalmente pequeñas cantidades del carácter de maltas especiales (a pan, a tostado, bizcocho). El balance es típicamente hacia los últimos lúpulos adicionados y hacia el amargor pero la presencia de la malta puede ser sustancial. Los sabores a caramelo usualmente son restringidos o ausentes. Ésteres frutados moderados a ninguno. El amargor del lúpulo de moderado a alto con un gusto final medio a seco. El sabor a lúpulo y el amargor a menudo permanecen en el gusto final. Sin diacetil. El dry hopping (si es usado) puede agregar notas a hierbas, aunque este carácter no debe ser excesivo.

**Sensación en boca:** cuerpo medio-liviano a medio. Carbonatación moderada a alta. El gusto final es totalmente suave, sin astringencias generalmente asociadas a las altas proporciones del lupulado.

**Impresión general:** refrescante y lupulada, pero con suficiente sostenimiento de la malta.

**Comentarios:** hay algo de superposición en el color entre la American Pale Ale y la American Amber Ale. La American Pale Ale será generalmente más límpida, tiene menos perfil a malta caramelo, menos cuerpo y a menudo mas presencia de lúpulo en el gusto final.

**Historia:** una adaptación americana de la English Pale Ale, que refleja los ingredientes nativos (lúpulo, malta, levadura y agua). A menudo más clara en el color, más limpia en la fermentación y teniendo menos sabores a caramelo que la contraparte inglesa.

**Ingredientes:** malta pale ale, típicamente americana de dos hileras. Lúpulos americanos, a menudo, pero no siempre, los que tienen un carácter cítrico. Levadura americana ale. El agua puede variar en su contenido de sulfatos pero el contenido de carbonatos debería ser relativamente más bajo. Las maltas especiales pueden agregar carácter y complejidad pero generalmente representan una pequeña porción de los granos. A menudo son usados granos que añaden sabor a malta y riqueza, leve dulzor y notas a tostado o a pan (junto con los últimos lúpulos adicionados) para diferenciar marcas comerciales.

**Estadísticas vitales:**

**DI:** 1.045-1.060

**DF:** 1.010-1.015

**IBUs:** 30 – 45

**SRM:** 5 – 14

**Graduación alcohólica:** 4,5° - 6,2°

**Ejemplos comerciales:** Sierra Nevada Pale Ale, Sto2ne Pale Ale, Great Lakes Burning River Pale Ale, Bear Republic XP Pale Ale, Anderson Valley Poleeko Gold Pale Ale, Deschutes Mirror Pond, Full Sail Pale Ale, Three Floyds X-Tra Pale Ale, Firestone Pale Ale, Left Hand Brewing Jackman's Pale Ale.

**Figura 23 Ejemplo de cerveza estilo “American Pale Ale”**



Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>.

### **III.E.1.e.(3) Irish Red Ale - (Ale irlandesa roja)**

**Aroma:** bajo a moderado aroma a malta, generalmente como a caramelo pero ocasionalmente a tostado o a caramelo toffee. Puede tener un leve carácter mantecoso, (aunque esto no es requerido). El lúpulo de aroma es escaso a nulo (usualmente no presente). Bien nítido.

**Aspecto:** color ámbar a color cobre rojizo profundo (la mayoría de los ejemplos tienen un matiz rojizo profundo). Límpido. Espuma de tono blancuzco a marrón claro (como el del café claro o la canela).

**Sabor:** moderado a malta caramelo y moderado dulzor, ocasionalmente con carácter a tostada con manteca o como a caramelo toffee. Termina con un ligero gusto a grano tostado que proporciona la característica sequedad del gusto final. Generalmente sin lúpulos de sabor, aunque algunos ejemplos pueden tener un suave sabor a lúpulos ingleses. Amargor medio bajo, aunque el discreto uso de granos tostados puede acrecentar la percepción del amargor a un rango medio. El gusto final medio seco a seco. Límpido y suave (las versiones lager pueden ser muy suaves). Sin ésteres.

**Sensación en boca:** cuerpo medio-liviano a medio, aunque algunos ejemplos que contienen bajos niveles de diacetil pueden tener una sensación en boca ligeramente oleosa (viscosa). Moderada carbonatación. Suave. Moderadamente atenuada (más que las Scottish ales). Pueden tener una ligera tibieza a alcohol en versiones más fuertes.

**Impresión general:** una pinta fácil de tomar. Enfocada en la malta con un dulzor inicial y una sequedad tostada en el gusto final.

**Comentarios:** a veces elaborada como una lager (si es así, generalmente no exhiben un carácter a diacetil). Cuando se sirve muy fría el carácter tostado y el amargor pueden parecer más elevados.

**Ingredientes:** puede contener algunos adjuntos (maíz, arroz o azúcar), aunque el uso excesivo de adjuntos perjudicará el carácter de esta cerveza. Generalmente tiene un poco de cebada tostada para proporcionar color rojizo y un gusto final a tostado. Maltas, lúpulos y levaduras inglesas o irlandesas.

### **Estadísticas vitales:**

**DI.:** 1.044-1.060

**DF.:** 1.010-1.014

**IBUs:** 17 – 28

**SRM:** 9 – 18

**Graduación alcohólica:** 4° - 6°

**Ejemplos comerciales:** Three Floyds Brian Boru Old Irish Ale, Great Lakes Conway's Irish Ale (un poco fuerte al 6.5%), Kilkenny Irish Beer, O'Hara's Irish Red Ale, Smithwick's Irish Ale, Beamish Red Ale, Caffrey's Irish Ale, Goose Island Kilgubbin Red Ale, Murphy's Irish Red (lager), Boulevard Irish Ale, Harpoon Hibernian Ale.

**Figura 24** Ejemplo de cerveza estilo “Irish Red Ale”



Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>.

### **III.E.1.e.(4) Dry Stout - (Stout Seca)**

**Aroma:** son prominentes los aromas a malta tostada y cebada tostada con aroma similar al café, puede tener leves notas secundarias de chocolate, cacao y/o granos. Ésteres medio-bajos a ninguno. Sin diacetil. El aroma del lúpulo de bajo a ninguno.

**Aspecto:** color negro azabache a marrón profundo con reflejos granate en el color. Puede ser opaca (si no lo es, debe ser cristalina). Espuma gruesa, cremosa, persistente, es característico el color marrón claro (como el del café claro o la canela) a marrón.

**Sabor:** tostado moderado, intensidad de los granos, opcionalmente con leve a moderado gusto agrio-ácido y lúpulo de amargor de medio a alto. Gusto final seco, como a café, proveniente de los granos tostados. Puede tener un carácter a chocolate agridulce o chocolate sin dulzor en el gusto en paladar, prolongándose en el gusto final. El equilibrio entre los factores puede incluir algo de cremosidad, carácter frutal medio-bajo a ninguno y lúpulo de sabor medio a ninguno. Sin diacetil.

**Sensación en boca:** cuerpo medio-liviano a medio-pleno, con un carácter cremoso. Baja a moderada carbonatación. Para el nivel alto de lúpulo de amargor y la proporción significativa de granos oscuros que presente, esta cerveza es suave. La percepción del cuerpo puede estar afectada por la densidad en general con cervezas suaves siendo algunas cervezas más livianas. Puede tener una ligera astringencia proveniente de los granos tostados, aunque la aspereza es indeseable.

**Impresión general:** una ale muy oscura, cremosa, tostada y amarga.

**Comentarios:** esta es la versión de barril de lo que se conoce de otra manera como Irish stout o Irish dry stout. Las versiones embotelladas son típicamente elaboradas con una densidad inicial significativamente más alta y pueden ser designadas como “Foreign extra stout” (si son lo suficientemente fuertes). Mientras la mayoría de las versiones comerciales confían primeramente en la cebada tostada como si fuera grano oscuro, otros usan malta chocolate, black patent o combinaciones de estas tres. El nivel de amargor es algo variable, así como el carácter tostado y la sequedad del gusto final; permite diferentes interpretaciones por parte de los cerveceros.

**Historia:** el estilo se desarrolló a partir de los intentos de capitalizar el éxito de las London porters, pero originalmente reflejaba más cuerpo, un cuerpo más “stout” (robusto) y fortaleza. Cuando una cervecería ofrecía una stout y una porter, la stout era siempre la cerveza más fuerte (originariamente fue llamada “Stout Porter”). Las versiones modernas son elaboradas desde densidades más bajas y ya no reflejan una mayor potencia que las porters.

**Ingredientes:** la sequedad viene del uso de cebada tostada sin maltear además de la malta pale ale, lúpulo de amargor moderado a alto y buena atenuación. También pueden ser usados copos de cebada sin maltear para adicionar cremosidad. Un pequeño porcentaje (quizás 3%) de cerveza agria a veces es agregada para añadir complejidad (generalmente sólo por la Guinness). El agua tiene típicamente moderada dureza de carbonatos, aunque a altos niveles no dará el clásico gusto final seco.

**Estadísticas vitales:**

**DI:** 1.0336-1.050

**DF:** 1.007-1.011

**IBUs:** 30 – 45

**SRM:** 25 – 40

**Graduación alcohólica:** 4° - 5°

**Ejemplos comerciales:** Guinness Draught Stout (también en lata), Murphy's Stout, Beamish Stout, O'Hara's Celtic Stout, Russian River O.V.L. Stout, Three Floyd's Black Sun Stout, Dorothy Goodbody's Wholesome Stout, Orkney Dragonhead Stout, Old Dominion Stout, Goose Island Dublin Stout, Brooklyn Dry Stout.



**Figura 25 Ejemplo de cerveza estilo “Stout”**



Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>.

### **III.E.1.e.(5) Cervezas de producción estacional.**

Además de los estilos mencionados las micro cervecías tienen la ventaja de poder jugar con sus lotes de producción. Al ser pequeñas estas empresas pueden hacer pruebas menos costosas de productos nuevos, en el caso de las cervecías artesanales, como parte de su propio concepto e incluso como impulsador de ventas, se encuentran las cervezas de producción estacional o por temporadas. Estos estilos no están totalmente definidos pues queda a la creatividad del maestro cervecero quien produce las recetas, pero de momento se enlistan tres estilos que pueden producirse bajo esta figura.

**Pumkin ale** es un estilo de cerveza que va desde color naranja hasta el rojo, la receta base es de una American Pale Ale y lleva como ingredientes de producción calabaza (Zapallo) y especias (nuez moscada, clavo de olor, canela, pimienta de olor) y azúcar morena. Es una cerveza con mayor cuerpo y dulce. La producción de esta cerveza se realiza por motivo de Halloween, aprovechando esta festividad internacional para ofertar un estilo de cerveza interesante por tiempo limitado.

**Chocolate Stout y Christmas Ale** son dos estilos que se elaboraran para finales del año, que estén disponibles desde Noviembre para ser vendidos con el tema de navidad y festividades de fin de año. La Chocolate Stout es una cerveza de receta base Stout pero con el adicional que se le incluye en su receta polvo de cacao (chocolate). La Christmas ale, usa de receta base una Strong ale e incluye especias como jengibre, anís, nuez moscada, clavo de olor, canela, entre otras a elección del maestro cervecero, se la ofrece por tema de navidad.

Así mismo como estos ejemplos se pueden realizar cervezas por diferentes épocas, festividades que pudiesen explotarse, ya sean estas nacionales o extranjeras. Esto como impulsador de ventas y también para dar a conocer el extenso mundo de la cerveza artesanal en el mercado y llamar la atención del mismo.

### **III.E.1.f Control de la variable Producto**

Para el seguimiento y control de esta variable, se recomiendo utilizar como herramienta la investigación de mercado, al año de vida de este proyecto, realizar una investigación que determine los gustos y preferencias generales del mercado local y la aceptación de los productos ofrecidos para poder realizar cualquier adaptación o mejora en la cartera de productos y poder disponer de lo que solicita el mercado para su satisfacción. Esto hará que se pueda atender de mejor forma a la demanda y sería una de las tanteas tareas a cumplir para ganar participación en el mercado y la preferencia de la demanda.

### III.E.2 Precio

La estrategia de precio será acorde al mercado, el mismo que se encuentra en etapa de introducción lo que hace que los oferentes se decidan por un precio que abarque un margen de ganancia interesante por el producto nuevo.

El precio de un producto engloba todo los costos del mismo más los beneficios satisfactores de necesidades que posee, a esto se le llama el valor del producto. Ya se ha descrito cuales son los valores o beneficios intangibles que se ofertaran, el producto y la mezcla de mercadeo se basan en estrategia de diferenciación, y alto valor para el consumidor por lo que el precio debe ir acorde a este concepto.

Dada la estrategia de la mezcla de mercadeo a seguir se ubicará un precio relativamente alto para el mercado genérico de las cervezas, e intermedio para el mercado de las cervezas artesanales. Para ser eficaz como indicador de calidad, la cual es la promesa tangible e intangible del producto, se debe combinar el precio con un mensaje publicitario fuerte y empaque atractivo. Así se sabe que para competir con una estrategia ajena al precio, la ventaja diferencial se debe concentrar en otros puntos de la mezcla de mercadeo.

El objetivo del precio a determinar es de tomar participación en el mercado sin deteriorar el margen de ganancia. Esto no es tan difícil al haber poca competencia, la misma que está de acuerdo en mantener sano el mercado con ganancias interesantes para los participantes. Al tomar el mercado para determinar el precio se puede observar que la cereza artesanal promedia los \$3 de precio al consumidor, siendo el más bajo \$2.50 y el más alto \$6, en Guayaquil el promedio esta poco más arriba de los \$3.

El precio del producto será de **\$3** la unidad (botella de 300 ml) lo cual dará la imagen de calidad ofertada por medio de las otras variables de la mezcla de mercadeo, y se encuentra dentro

del promedio del precio en el mercado de la cerveza artesanal, permitiendo así que sea aceptado fácilmente por la demanda de este producto. Es un precio alto esperado que será satisfactorio al momento de cumplir las expectativas del consumidor por medio de los demás factores de la mezcla de mercadeo.

No se tomarán descuentos como estrategia de precios, pero posiblemente sea tomado en cuenta en activación de promociones para impulso de ventas por tiempos limitados, esto como estrategias del factor promoción de la mezcla de mercadeo.

Esta variable se podrá controlar por medio de la observación directa al mercado (nivel general de precios de cervezas artesanales, y que precios son los más exitosos) e investigación de mercado cualitativa para determinar el grado de valor del producto percibido por el consumidor.

### **III.E.3 Plaza**

Este factor de la mezcla de mercadeo comprende el punto de entrega del producto al cliente meta, así como la distribución y logística para hacer llegar el producto y ponerlo a disposición para el consumidor final. No solo es importante cuidar y tener bien planteado el transporte y traspaso de propiedad del producto, sino también las posibles estrategias que se pueden tomar combinando los canales de distribución con los demás factores de la mezcla de mercadeo.

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario como los detallistas y mayoristas.

Como investigado existen diversos métodos de hacer llegar el producto hacia el consumidor final por parte de las micro cervecerías. Se da uso de múltiples canales de distribución a conveniencia, a continuación se detallará el diseño de los canales de distribución a implementar en este proyecto para lo cual se seguirá en secuencia cuatro decisiones: Especificar la función de la distribución, seleccionar el tipo de canal, determinar la intensidad de la distribución, elegir los miembros específicos del canal.

### **III.E.3.a Diseño del canal de distribución**

#### **III.E.3.a.(1)Especificar la función de la distribución dentro de la mezcla de marketing**

Lo importante de este plan de mercadeo en base a la mezcla de sus factores, es que cumplan con la función de posicionar el producto de acuerdo a lo establecido en el primer factor de la mezcla (producto). Dicho posicionamiento es en base al consumidor y su estrategia es de diferenciación en valor, esto dado por funcionalidad, promesa de calidad y promesa de valor. Los canales de distribución deben coincidir en este plan por lo que deben llevar el producto en optimas condiciones al consumidor final de modo que no se vea afectada la promesa de calidad, y deben coincidir los puntos de venta con ambientes, ubicación, comodidades, experiencia y buen servicio para que sean coherentes con la promesa de valor. La distribución de este modo debe asegurar los objetivos de posicionamiento del producto para así poder transmitir el mensaje que se quiere dar al mercado sobre el mismo sin distorsionarlo, ya sea con el cuidado de la integridad del producto y la coherencia de los factores de valor como estrategia de diferenciación.

### **III.E.3.a.(2) Seleccionar el tipo de canal de distribución**

Debido a las características del mercado se seleccionara canales de distribución múltiples, estos serán directo e indirecto respectivamente: Productor > Consumidor; Productor > Detallista > Consumidor. Estos tipos de canales de distribución se elijen bajo consideraciones de mercado por sus características, por concentración geográfica y demográfica del mercado.

#### **Modelo Productor > Consumidor.**

Cómo investigado el método directo de distribución en este mercado ha permitido sustentar los proyectos y generar ingresos interesantes para las micro cervecerías. Del mismo modo permite un acercamiento al consumidor final por lo que uno de los beneficios es la retroalimentación que se obtiene al poder palpar de primera mano el mercado y conocer su demanda.

La entrega directa también es posible por lo que el proyecto busca en primera instancia acaparar con el mercado local y la concentración geográfica de la demanda permite que sea fácil llegar al consumidor. La toma de pedidos por medio de internet, números telefónicos, correos electrónicos permite el contacto directo con el consumidor y facilita el entendimiento de sus necesidades junto la entrega de un servicio personalizado.

Este el modelo más común de entrega de producto en este mercado, principalmente por las barreras legales que antes existías, sin embargo se ha desarrollado con éxito. Para que sea coherente con el plan de mercadeo se debe acompañar este canal con las estrategias de producto y promoción. El posicionamiento ya está dado y el empaque es muy importante para la

generación e valor, estos factores se combinarán con este modelo de distribución para poder cumplir con los objetivos de la mezcla de mercadeo.

### **Modelo Productor > Detallista > Consumidor.**

Este es el modelo de distribución a buscar principalmente para el crecimiento asegurado del proyecto, ahora ya disponible al haber superado las barreras legales que impedían la distribución del producto. Este canal permite el incremento acelerado de ventas, la promoción y venta del producto en lugares donde la concentración demográfica del mercado meta es más alta.

Para llevar el producto al detallista, que en este caso serán los diferentes establecimientos como hoteles, bares, restaurantes, se podrá realizar por la cuenta de la misma micro cervecería o en otro caso el mismo detallista que vaya a buscar el producto. El producto se transporta por cajas lo que permite el cuidado de su integridad física y fácil almacenamiento.

La idea de distribuir a establecimientos no es solo la de poder contar con un canal fuerte de ventas, sino de poder transmitir el mensaje de valor que se quiere. Distribuir a restaurantes de alto nivel, hoteles, y bares así mismo donde se concentre el cliente meta permite disponer del producto donde se encuentra el consumidor y en un ambiente el cual le provee servicios y experiencias que van de acuerdo a los valores del producto, sumado a esto el empaque y las estrategias del factor promoción hará que este canal cumpla con los objetivos de la mezcla de mercadeo.

Estos establecimientos serán tomados como socios estratégicos y se buscara crear buenas relaciones comerciales pues este canal debe combinarse con el factor de promoción al determinar una estrategia de publicidad y ventas de empuje (de esto se habla en la descripción de las estrategias de promoción), en el cual los canales de distribución sin partícipes importantes, pues

ya el consumidor se encuentra en el lugar planeado y debe ser persuadido a generar la ocasión de prueba, esto por razón de que el producto es nuevo y se encuentra en etapa de introducción, los esfuerzos de marketing son más intensos.

El principal objetivo sigue siendo el mercado de la ciudad de Guayaquil, sin embargo no se descarta la posibilidad así mismo de la distribución a establecimientos fuera del sector que permitiría el incremento de ventas como se está realizando actualmente en este mercado.

### **III.E.3.a.(3) Determinar la intensidad apropiada de la distribución**

La distribución del producto se realizara por medio de intensidad selectiva. Esto porque se busca realzar la imagen del producto a ofertar. Además de la distribución directa y personalizada, el producto no se encontrará en cualquier tienda de conveniencia o percha de cualquier supermercado. Se busca transmitir los valores de diferenciación del producto por lo que se ubicara en sitios que estén acordes a estos como restaurantes y hoteles de alto nivel, así como bares que cuenten con la mayor concentración demográfica del mercado meta y brinden la experiencia y servicios acordes al mensaje que se desea transmitir.

Esta estrategia también permite enfocar esfuerzos en los puntos donde sea más eficiente la relación coste/beneficio que significan los recursos utilizados para distribución y promoción en los canales de venta. También pone a disposición el producto en los lugares donde frecuenta la demanda del mismo.

### **III.E.3.a.(4) Elegir miembros específicos del canal**

En el caso de la distribución directa, sería la misma micro cervecería que distribuya el producto a sus clientes en la ciudad de Guayaquil. Para provincias se utilizará el transporte



terrestre por medio de encomiendas como es de uso común en este mercado o por medio de courier si así es requerido por el cliente. Al haber poco control en este caso de la estrategia de canal para transmitir el mensaje de posicionamiento, las características de empaque del factor producto serán importantes para creación de valor.

En la distribución indirecta serán a elegir los restaurantes alto nivel, hoteles, y bares que concentren la mayor cantidad e mercado meta con los que se puedan forjar alianzas comerciales buscando beneficios por ambas partes (productor–detallista) para poder cumplir con las funciones de distribución y promoción de la mezcla de mercadeo.

### **III.E.3.b Control de los canales de distribución**

Para llevar el control de la eficiencia de los canales de distribución se realizaran visitas para asesoramiento y observación de las técnicas de promoción llevadas en el lugar, así mismo se llevara el registro del nivel de ventas por canal de distribución para evaluar factores de éxito y posibles fallas que existan, lo que se buscará es retroalimentación para contar con dicha información útil para la toma de decisiones posteriores.

### **III.E.4 Promoción**

Este factor de la mezcla de mercadeo busca en términos económicos, cambiar la localización y la forma de la curva de la demanda para el producto de la compañía. Mediante la promoción se trata de aumentar el volumen de ventas desplazando la curva de la demanda hacia la derecha y se espera también que se afecte a la elasticidad de la demanda buscando que la cantidad demandada decline muy poco si el precio sube, y que las ventas crezcan considerablemente si el precio baja.

Desde la perspectiva de la mercadotecnia, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y recordar.

Dada la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la cerveza artesanal (introducción) las características de la publicidad es informativa y los esfuerzos de promoción son más fuertes pues van dedicados a la generación e impulso de ventas, se busca crear conocimiento del producto y sus beneficios satisfactores de necesidades para informar y persuadir a la demanda. La publicidad (entre los consumidores) y la venta personal (consumidores e intermediarios) son cruciales en esta etapa. El caso de que existe la “novedad” del concepto artesanal de la cerveza en el mercado ofrece oportunidad para la publicidad no pagada como el caso de la publicidad boca en boca que ha impulsado este mercado.

Para detallar el plan de promoción de forma más estructurada se trabajará con la mezcla de la promoción que comprende: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. La investigación de mercado permite observar cuales son los métodos comunes de promoción de este producto.

### **III.E.4.a Mezcla de promoción**

#### **III.E.4.a.(1) Venta personal**

El uso de canales electrónicos para la distribución de publicidad e información sobre el producto ha sido un factor muy importante en el crecimiento del mercado de la cerveza artesanal y más aun cuando muchas de las ventas provienen de las redes sociales. Este factor de la mezcla de promoción requiere mucha atención pues es importante hacer sentir más cercano a la empresa

al consumidor para que se sienta cómodo y tenga mayor confianza en comprar el producto. La venta por este canal sería distribuida al domicilio requerido por el cliente, así mismo al momento de entrega se utilizará alguna prenda o uniforme distintivo de la micro cervecería para generar la confianza en el consumidor, el buen trato cordial es muy importante también en este caso, atender los requerimientos del clientes y asesorarlo en caso de que necesite saber más sobre el producto.

En el caso de los intermediarios o canales de distribución, se buscará negociar con los propietarios o gerentes a cargo de establecimientos la posibilidad de ofertar el producto en dichos lugares que sean acordes a los objetivos de posicionamiento del producto. Llegar a buenas relaciones comerciales es muy importante, asesorarlos sobre el concepto el producto y generar una situación de ganar=ganar en ambos lados, ya que los establecimientos contarían con un producto novedoso y diferenciado en el mercado que cuenta ya con el interés del público.

### **III.E.4.a.(2)Publicidad**

La publicidad principalmente canalizada por medio de las redes sociales es el mejor método utilizado por las micro cervecerías, es de bajo presupuesto, y con la ayuda de algún diseñador grafico se puede enviar a diario mensajes que den a conocer la marca, informen de que se trata el producto y su concepto, y pongan a disposición la opción de compra. Transmitir el mensaje de que se trata el producto y los valores y beneficios que consigo llevan, todo esto bajo la marca del producto que se buscara implantar en la mente del consumidor al momento de pensar en cerveza artesanal.

Los folletos que se adjunten en el empaque también sirven de publicidad y como agente pasivo de ventas que buscarán lograr otra futura compra, ubicar publicidad en los

establecimientos y en el menú de los mismos también será una actividad a realizar para que se sepa que el lugar cuenta con el producto, e incentivar al consumidor a solicitarlo.

Entre la publicidad no pagada se encuentra la publicidad de boca en boca que puede ser generada gracias a que el producto es novedoso y llama la atención en el mercado, el que sea del agrado del público provocara esto y acompañado de la publicidad en redes sociales y promociones que se realicen por medio de las mismas, el esparcir la voz será algo que pueda lograrse mediante el buen uso de las redes sociales. Otra publicidad no pagada son las entrevistas y artículos de periódicos o revistas que también están ayudando a que se dé a notar el mercado. Las ferias también sirven como lugar para poder publicitar la marca y la oferta de la micro cervecería.

### **III.E.4.a.(3) Promoción de ventas**

La promoción de ventas son los medios para estimular la demanda, diseñados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Ejemplos de medios de promoción de ventas son cupones, bonos, exhibidores en tiendas, patrocinadores, ferias comerciales, muestras, demostraciones en tiendas y concursos. Para toda campaña promocional es necesario contar con un presupuesto de promoción de ventas, es muy útil utilizar un plan promocional como parte de sistema de comunicación integrada de marketing, pero en condiciones de este proyecto al estar comenzando no es posible el uso de promociones costosas hasta que se alcance cierto nivel de estabilidad financiera.

Entre las técnicas de promoción a usarse serán principalmente las ferias. Como investigado existen ferias en las cuales se concentra la mayor cantidad del público meta de este producto, la afluencia de personas y medios, la publicación y promoción de estas ferias por redes

sociales, ayudaran a impulsar la marca, emitir publicidad y generar ventas por medio de la participación en estos eventos. Será de interés involucrarse en estas actividades, como el mercadito, el mercadillo, ferias realizadas por grupos de cerveceros artesanales, y ferias realizadas por el MIPRO las cuales promueven la producción nacional.

Otra técnica para impulsar ventas y publicidad es ofertar por medio de redes sociales promociones como descuentos por ejemplo: “pague 5 lleve 6” en la cual se obsequia una unidad por la compra de cinco; o concursos como sortear un paquete de 4 unidades entre quienes hayan corrido más la voz sobre el producto y la marca en las redes sociales al cabo de una semana. Estas promociones no tan costos pueden realizarse pues es necesario el fuerte impulso de ventas y de la marca para dar a conocer al mercado de la existencia de la misma y lograr obtener participación competitiva.

Existen otros tipos de promociones como entregar obsequios con el logo de la marca entre otras técnicas, pero este tipo de promoción que ya conlleva cierta inversión. Se podrá tomar en cuenta una vez que el proyecto cuente con cierta estabilidad financiera y llegue a su punto de equilibrio, esto permitirá pasar los recursos de la empresa a planes promocionales y estrategias de participación en el mercado.

### **III.E.4.a.(4) Relaciones Públicas**

De esto se hablaba al mencionar la publicidad no pagada, siendo los artículos de periódicos o revistas y la publicidad de boca en boca los más accesibles. Una vez que el proyecto alcance reconocimiento en el mercado la participación en eventos como patrocinadores, o en campañas sociales son actividades que ayudaran a publicitar la marca y asociar valores con la misma. Es conocido sobre las actividades ecológicas que se promueven en la actividad y las

cervecerías artesanales se relacionan mucho con estas, pues no usan químicos ni contaminan al ambiente, sus desechos pueden ser reutilizados, entre otras razones, también está el hecho que existen certificaciones ecológicas que podrían conseguirse y con esto poder participar promoviendo el tema. Es muy importante cuidar en que actividades de relaciones públicas se hace participar a la marca pues existe poco control del mensaje a diferencia de la publicidad pagada y promoción que planea la misma empresa, se deben buscar actividades que conlleven valores y mensajes de acuerdo a la empresa.

## **IV. CAPÍTULO IV ANALISIS ORGANIZACIONAL**

En este Capítulo se abordará la descripción del proyecto y su filosofía institucional bajo la cual buscará cumplir con las metas y objetivos propuestos. Toda institución tiene un propósito que define en que negocio se encuentra, su razón de ser que es esencial para determinar los objetivos y formular las estrategias de la misma. Así mismo toda institución tiene una visión de forma muy amplia sobre qué es lo que espera alcanzar a futuro. Además de la filosofía institucional, en este Capítulo se realiza un análisis de la situación del proyecto mediante herramientas como la matriz FODA y la cadena de valor que. Estas herramientas ayudan a determinar los puntos en lo que el proyecto es fuerte y cuales son vulnerables, estos se los considera como factores internos los cuales de acuerdo a ellos se podrá determinar cómo afrontar las oportunidad y amenazas que envuelven el ambiente del proyecto, a partir de esto se desarrollaran estrategias de acción para cada situación posible a ocurrir. La cadena de valor se construye a partir del núcleo de la operación del negocio, luego de esto se determinan las actividades de apoyo y las actividades principales que realiza un proyecto, encontrando así que procesos son buenos y se podría explotar mas, como también que otros procesos que realiza la empresa son menos fuertes y se podría trabajar para optimizarlos o eliminarlos.

### **IV.A La empresa**

La empresa que se busca crear con este proyecto será dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal ubicada en la ciudad de Guayaquil. No se instituirá como empresa formal al buscar la calificación artesanal, esto se detallara a continuación en el tercer punto de este Capítulo (4.3). Esta operará en su planta y desarrollará las tareas de producción y el

manejo de relaciones comerciales con clientes y canales de distribución. La empresa operará bajo valores institucionales y políticas de procesos y procedimientos que permitirán el funcionamiento formal y organizado de la misma. Al comenzar no contará con más de 2 empleados que es lo suficiente para el correcto funcionamiento de este tipo de proyecto al ser de baja escala, el control de la producción y la administración comercial del proyecto pueden separarse como tareas de tiempo completo.

#### **IV.B Razón social**

Por el modelo de negocio que es artesanal y para aprovechar los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal, publicada en el Registro Oficial No. 446 el 29 de mayo de 1986, se tomara el proyecto bajo calificación artesanal y no por alguna razón social más formal.

Entre los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal están la exoneración de impuestos a las importaciones de equipos e insumos de materia prima que no sean producidos en el Ecuador, exoneración de aranceles a la exportación y exoneración a impuestos para obtención de patente municipal y permisos de funcionamiento, declaración del IVA en cero y la no obligación a llevar contabilidad (hecho que se desarrollará de todas formas como plan formal de estrategia de negocio).

Por tanto el proyecto ahora denominado como taller artesanal se registrará bajo el nombre de **“Región Cervecería Artesanal”**.



## **IV.C Directrices de la empresa**

### **IV.C.1 Misión**

Producir y ofrecer productos, cervezas artesanales, que satisfagan las necesidades de los clientes y estén o superen la altura de sus expectativas mediante el control de la calidad en las operaciones y la identificación de los gustos y preferencias de los clientes.

### **IV.C.2 Visión**

Al finalizar el año 2015 estar entre las principales micro cervecerías artesanales a nivel nacional.

### **IV.C.3 Principios**

- Énfasis en los detalles, se trabaja para hacer toda tarea bien y de forma correcta.
- Cumplimiento y orden para todo proceso, operación y cargo.
- Producir calidad por medio de control de procesos.
- Crear valor por medio del cumplimiento de promesas del producto hacia el consumidor.
- El cliente es lo más importante, identificar y satisfacer sus necesidades.
- Innovación, relacionado con la creatividad de los procesos cotidianos de la empresa, así como la identificación de nuevas producciones que puedan satisfacer los gustos y preferencias del mercado.

#### IV.C.4 Valores organizacionales

- **Responsabilidad.** Obligación y/o capacidad que tienen la empresa y sus empleados de responder a los actos propios y en algunos casos de los ajenos, al momento de realizar actividades operativas y/o administrativas y el cumplimiento correcto de sus tareas y obligaciones.
- **Orden.** Todo proceso y todo el personal deberán llevar un orden y tener claro tanto los procedimientos como el ambiente de trabajo de manera que siempre se conozca donde se encuentran las cosas o en qué etapa de qué proceso se encuentra una operación. Esto disminuye errores y facilita correcciones.
- **Organización.** Todo el personal debe actuar en equipo y no se puede realizar acciones que puedan afectar las tareas de otros sin avisar. Hay un plan de procedimiento que todos deben conocer y en caso de cambios todos deberán ser notificados. Como empresa también incluye notificación a su público de interés.
- **Transparencia y cooperación.** Todos saben todo y no hay secretos, la cooperación deja puertas abiertas a quien desee de ayuda o consulta, esto refiriéndose a la competencia pues como mercado en etapa de introducción se trabaja en conjunto para el impulso de esta industria.
- **Compromiso.** Es la obligación interna adquirida por el personal, mediante una promesa de cuidar la imagen institucional mediante las buenas prácticas laborales, trabajos eficientes y compromiso con los objetivos institucionales.

#### IV.C.5 Objetivos organizacionales

- Ubicar la marca como una de las principales micro cervecerías de Guayaquil.

- Lograr identidad en el mercado, que la marca sea reconocida.
- Alcanzar el punto de equilibrio y superarlo para antes del año de funcionamiento.
- Lograr optima calidad en procesos, productos y el servicio.

#### **IV.C.6 Políticas**

- Crear en todo momento excelente imagen de servicio y calidad.
- Atender toda inquietud a clientes, no existen secretos institucionales.
- Procurar crear y mantener buenas relaciones con público de interés.
- Tener conocimiento y seguir los planes elaborados que responden al plan del marketing.
- Procurar realizar toda actividad con el respectivo esfuerzo para lograr objetivos.
- Controlar y dar seguimiento a todo proceso o actividad que se realice.
- Realizar reportes semanales de las actividades para estar al tanto de la situación institucional.

### **IV.D Análisis de integración**

#### **IV.D.1 FODA**

El análisis de factores internos y externos que envuelven al proyecto se desarrolla por medio de la matriz FODA, que comprende las fortalezas y debilidades como factores internos, y como estos se pueden aprovechar o disminuir para afrontar las oportunidades y amenazas siendo estos los factores externos que rodean el ambiente del proyecto.

A continuación se enlistan los factores de cada cuadrante de la matriz, para luego enlistar las estrategias a tomar en caso de tener que aprovechar o minimizar ciertos de estos factores.

## Fortalezas

1. Empresa pequeña, tiene mayor facilidad de maniobrabilidad.
2. Ofrece un producto nuevo no replicable aun por las grandes industrias.
3. Buena relación con otras cervecerías
4. Entendimiento de cómo opera el mercado en la actualidad.
5. Tecnología que facilita los procesos operativos y productivos.
6. Estar entre las primeras micro cervecerías de Guayaquil.

## Oportunidades

1. Mercado insatisfecho que demanda el nuevo producto.
2. Interés de gobierno central en desarrollar industrias nacionales.
3. Oportunidades Brindadas por instituciones públicas como MIPRO.
4. Oportunidad de financiamiento por parte de fundación Crisfe<sup>2</sup>.
5. Cambios en el consumo de bebidas alcohólicas debido a factores económicos y políticos a favor de la industria cervecera.
6. Factores culturales favorables al nuevo mercado debido a la preferencia de la cerveza y alto consumo en temporadas y festividades.
7. Pocos competidores en Guayaquil al momento.

## Debilidades

1. Desconocimiento aun de cómo se comportara el mercado más a futuro.
2. El proyecto al ser nuevo debe alcanzar su estabilidad financiera.

---

<sup>2</sup> Fundación Crisfe: es una organización sin ánimos de lucro que tiene como objetivo promover el desarrollo sustentable, educación, gestión social, voluntariado y emprendimiento. <http://www.crisfe.org/>

3. Marca aun por construir y lograr confianza en el público.
4. Falta de información suficiente por ser un mercado nuevo.
5. Desconocimiento aún de los gustos y preferencias de consumidor por falta de experiencia en el mercado.
6. Dificultad de acceso a fuentes tradicionales de financiamiento.

### **Amenazas**

1. Barreras de entradas cada vez más fáciles de superar debido al impulso que está generando el mercado.
2. Medidas que podrían tomar las grandes industrias cerveceras del país.
3. Creación de normas de regulación demasiado estrictas que entorpezcan el ágil movimiento en el mercado.
4. Que la competencia se vuelva cerrada y agresiva.
5. Que proveedores no alcancen a abastecer al creciente número de participantes en el mercado.

### **IV.D.2 Estrategias FO, DO, FA, DA.**

Una vez determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procede a desarrollar estrategias para la resolución de diversas situaciones a presentarse de acuerdo a los factores identificados. A continuación se presentan las estrategias en una matriz que determina el uso de los factores.

**Tabla 6 Formulación de estrategias en base a la matriz FODA**

<p><b>Fortalezas - Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender a este mercado en una esta temprana para aprovechar cuota de participación. <b>(F2, F6, O1, O7)</b></li> <li>2. Acceso a fuentes de financiamiento por mercado prometedor. <b>(F2, F4, F6,O2, O3, O4, O5)</b></li> </ol>	<p><b>Debilidades - Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al aprovechar ser uno de los primeros participantes en un mercado desarrollándose en etapa temprana, se puede posicionar como una de las principales marcas del producto, obtener experiencia y estabilidad económica a medida que se acapara participación en el mercado y crece el proyecto. <b>(O1, O3, O4, O5, O7, D1, D2, D3, D5)</b></li> <li>2. Al crecer y desarrollarse el proyecto por medio de los financiamientos alternos y lograr estabilidad, podría generar confianza con las fuentes tradicionales de financiamiento. <b>(O1, O2, O3, O4, O6, D6)</b></li> </ol>
<p><b>Fortalezas - Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al ser uno de los primeros en incursionar en este nuevo mercado se podrá instaurar ya el proyecto operando y posicionado al momento en que nuevos competidores entren a participar. <b>(F1, F6, A1, A3)</b></li> <li>2. El producto es de difícil replica en características y en concepto. Esto ya probado por los fallidos intentos de cerveza roja y negra por parte de las grandes industrias. <b>(F1, F2, A2)</b></li> <li>3. Lograr la colectividad y cooperación entre proyectos similares pues el desarrollar el nuevo mercado beneficia a todos los participantes. <b>(F3, F6, A4, A5)</b></li> </ol>	<p><b>Debilidades - Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La participación y principal competencia será a nivel local y la distribución se negocia directamente con los clientes. Al ser un enfoque más local y la competencia en valor y no en distribución se evita competir en el mismo campo que las industrias más grandes. <b>(D7 , A2)</b></li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia.

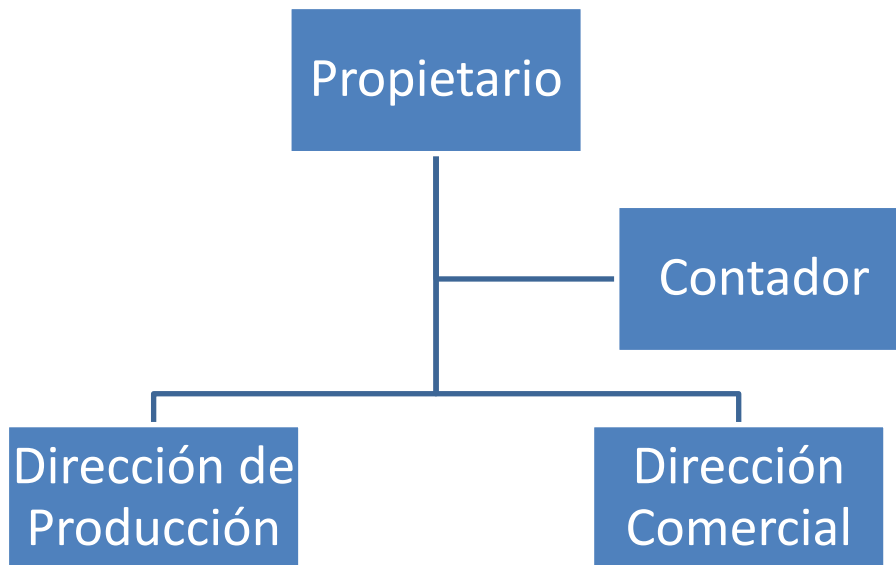
Estas son las estrategias que se cuyo plan de acción se desarrolla en la mezcla de mercadeo y se ejecutan con las políticas del proyecto.

## **IV.E Organigrama**

El organigrama del proyecto es pequeño debido a la escala del mismo, contará con la participación de dos áreas denominadas como Dirección de Producción y Dirección Comercial. Ambas trabajarán en conjunto para llevar el desarrollo del proyecto y sus operaciones. El propietario se encuentra en el nivel más alto, su participación en el proyecto será más como su Representante Legal y para aprobar decisiones importantes de la empresa como financiamientos o planeación estratégica del proyecto.

Al comenzar el proyecto debido a su escala de micro emprendimiento el propietario es el que actuará como Director Comercial, esto a medida que vaya creciendo la escala del proyecto se irá desarrollando así mismo el organigrama y se irán separando las funciones.

Aunque el proyecto recibe calificación artesanal y no es obligado a llevar contabilidad, se llevará de todas formas, para lo cual se contratará los servicios de un contador, sin ser esto parte del proyecto. El organigrama de la micro cervecería quedaría de la siguiente manera como se ilustra en la figura 26, teniendo en cuenta que al comenzar hasta pasa el año de estabilidad financiera el propietario será el que desarrolle las actividades de Dirección Comercial.

**Figura 26 Organigrama de la micro cervecería**

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se describirán los cargos y sus respectivas funciones.

#### **IV.E.1 Descripción de funciones y cargo**

##### **IV.E.1.a Dirección de Producción**

###### **Descripción de cargo:**

Su función principal es la de planificar la producción, llevar al cabo las actividades productivas de la planta desde el recibo de inventario de materia prima al almacenamiento del producto terminado. Llevar el control del inventario y comunicación con el director comercial acerca de aspectos productivos y necesidades de la planta.



## **Funciones:**

- Desarrollar el cronograma de producción y tener al tanto de la capacidad productiva y la capacidad utilizada.
- Llevar e ingresar los inventarios de materia prima, insumos, productos en proceso y producto terminado.
- Llevar a cabo el proceso productivo de cerveza artesanal de acuerdo a los procedimientos y parámetros establecidos.
- Controlar la calidad de la producción y del producto final mediante el estricto seguimiento de procedimientos.
- Mantenimiento y limpieza de equipos.
- Almacenar inventarios y controlar ambientes de cuartos de frio y de maltas.

## **Perfil:**

- Ser Bachiller.
- De preferencia estudios en carreras de Ingeniería en Alimentos, Química, Industrial o a fines.
- Tener disponibilidad completa de trabajo.
- Estudios solo en horarios nocturnos.
- Disciplinado, con fuerte orientación al orden, la organización y cumplimiento de responsabilidades.

## **IV.E.1.b Dirección Comercial**

### **Descripción del cargo:**

Encargado de las relaciones y negociaciones con proveedores, canales de distribución y clientes. Llevar a cabo las actividades de mercadeo y ventas, manejo de canales de comunicación. Identificar las necesidades de mercado y oportunidades en el mismo. Proceso de adquisiciones en conjunto con la comunicación de la Dirección de Producción.

### **Funciones:**

- Manejar los canales de comunicación del proyecto (redes sociales, internet, teléfono, correos electrónicos, visitas, entre otros).
- Llevar el seguimiento a los sistemas de inventarios y realizar los pedidos de acuerdo al cronograma y necesidades de la planta.
- Llevar a cabo las actividades de mercadeo, publicidad y ventas de la micro cervecería. Contratar servicios en caso necesario.
- Buscar oportunidades para promover la marca ya sea mediante la participación en ferias y eventos, como en nuevos canales de distribución y oportunidades de ventas. Esto ya sea en planta o en campo.
- Identificar necesidades y resolver inquietudes de grupos de interés (proveedores, clientes establecimientos, clientes naturales, entre otros).
- Seguimiento y control de pagos de servicios básicos.
- Control de necesidades y situación financiera del proyecto.

**Perfil:**

- Estudios finalizados o en últimos años de las carreras: Administración, Ing. Comercial, Ing. Marketing o a fines.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- Edad a partir de los 23 años.
- Conocimientos: planificación, organización, manejo de agenda, trabajo en equipo, innovación, capacidad analítica, excelente manejo de utilitarios.

**IV.F Selección de la estrategia competitiva**

Al ser un producto nuevo, que ofrece un concepto diferente a explotar en el mercado, se ha decidido que la forma de competencia será en base a estrategia de **diferenciación en valor**. Con una estrategia de competencia en base a diferenciación y aprovechando que el mercado se encuentra en etapa de introducción, se puede crear valor mediante el buen manejo de procesos y actividades conjuntas para la elaboración y entrega del producto hasta el consumidor final pudiendo así determinar el precio de tal forma que conlleve un interesante margen de utilidad. Al crear valor se puede ajustar la brecha costo/beneficio del consumidor para que así el mismo esté dispuesto a pagar por el producto que satisfará sus necesidades y cumplirá con las expectativas y beneficios ofrecidos.

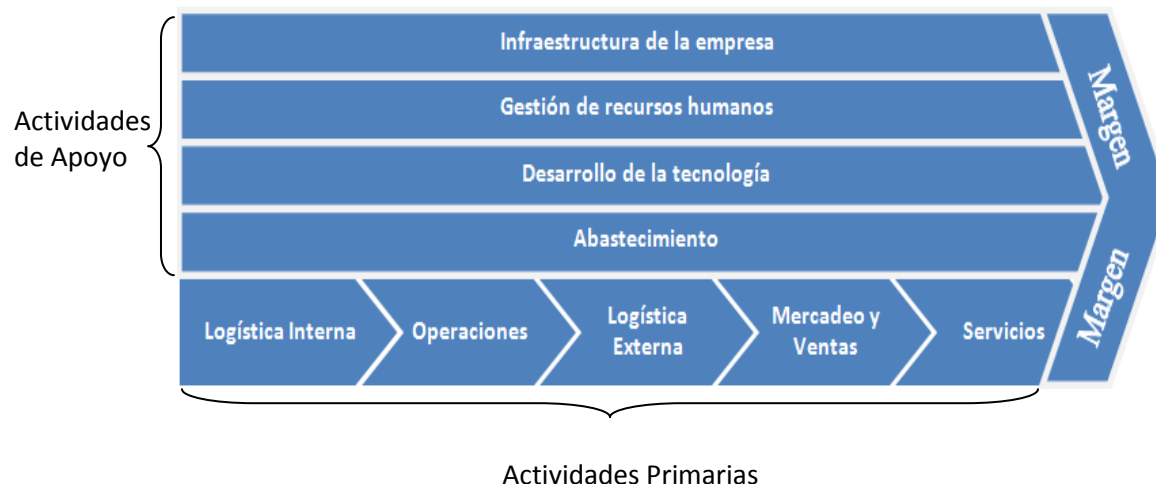
El posicionamiento del producto y demás variables para lograr la creación de valor se describieron en el Capítulo 3 sobre la mezcla de mercadeo. Es muy importante en la generación de valor realizar actividades de forma eficiente y ajustar las mismas en dirección de lo que se quiere transmitir, un buen ajuste y combinación de actividades que generen valor al consumidor

podrá crear los beneficios tangibles e intangibles pensados a ofrecer. Para esto se describirá a continuación la cadena de valor que comprende las actividades de creación de valor del proyecto.

#### IV.G Cadena de valor

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. La figura 27 es una representación de la cadena de valor. Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas, servicios. Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo, estas ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias y se pueden dividir en cuatro áreas: abastecimiento, desarrollo de la tecnología, gestión de recursos humanos, infraestructura.

**Figura 27 Cadena de valor de una organización**



Fuente: Elaboración propia, replica. Página 135 libro “Dirección Estratégica” por Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington; editorial Pearson Prentice Hall séptima edición.

## **IV.G.1      Actividades primarias de la cadena de valor**

Como descrito, estas actividades comprenden la creación de un producto y lleva consigo los procesos y operación que crean el valor del mismo por lo que se detallará en qué consisten cada una de estas actividades y así determinar en qué puntos es más fuerte el proyecto y que otros puntos debería atender. Se detallarán también que actividades comprenden la participación de la dirección comercial y la de producción.

### **IV.G.1.a    Logística Interna**

**Encargado:** Producción

Para poder proceder a la elaboración del producto, es necesario contar con materia prima e insumos. La materia prima se gestiona con el proveedor por diferentes medios ya sea por llamada telefónica, correo electrónico, mensaje de texto entre varios los medios puestos a disposición por el mismo. El transporte de los pedidos también va a cuenta del proveedor, por lo cual el mismo teniendo en cuenta de los cuidados que requieren estos insumos aseguran su llegada en optimas condiciones a la instalación del proyecto.

Una vez recibidos los insumos, se valida el recibido de la orden y se registra al sistema para actualizar el inventario de materia prima. Luego de esto se procede a almacenar estos insumos en el cuarto de materia prima, que consiste en un lugar cerrado, lejos y aislado del cuarto de fermentación y cocción en el cual se controla la temperatura y humedad del ambiente garantizando así la integridad de la materia prima en su tiempo en bodega.

### **IV.G.1.b Operaciones**

#### **Encargado:** Producción

El proceso de elaboración del producto se realizará estrictamente a los procedimientos que se detallan en el Capítulo sobre el proceso de producción de modo que se asegurara la estandarización del proceso productivo entre lotes y la calidad de los mismos, siguiendo de misma forma punto a punto los detalles de las recetas de cada estilo de cerveza a elaborar.

Con el producto ya listo para embotellar, se procede al empaçado y se etiquetarán no solo la marca y demás descripciones dadas por el factor producto en la mezcla de mercadeo, sino que también se etiquetará el lote respectivo al que pertenece cada producción. Así se llevará un control desde el origen de cada parada de producción, esto es un modo de llevar un orden en los procesos y facilitar la resolución de problemas en caso de que esto sucediera. Posterior a esto se realizan pruebas de calidad por parte del maestro cervecero para asegurar que el producto elaborado es el producto prometido y el que se espera en el mercado, una vez dado el visto bueno se procede a almacenar.

### **IV.G.1.c Logística externa**

#### **Encargado:** Producción y Comercial

El producto final y con el visto bueno de calidad se almacena en gavetas y se ubican en el cuarto de almacenaje o también en el mismo cuarto de fermentación. El producto final ya embotellado y terminado no tiene requisitos muy estrictos en cuanto a cómo almacenarlo pues pro sus mismas características es un producto que se conserva y la botella café en la cual se almacena lo protege contra agentes que podría dañar su integridad como los rayos ultra violeta.

Etiquetado y ordenado y almacenado respectivamente, se procede a registrarlo al sistema por inventario de producto terminado y haciendo el cuadro con el inventario de materia prima utilizada. Esto siempre es importante pues permite conocer siempre donde se encuentra el producto y la materia prima y en qué fase del proceso, la idea es tener en todo momento conocimiento completo de la ubicación y estado del producto desde que es materia prima hasta que es convertido en producto final.

La distribución del mismo se realiza bajo dos modalidades. La primera es distribución directa, que se realiza bajo la recepción de pedidos por los diferentes medios puestos a disposición del proyecto, por el cual la entrega se realiza ya sea a domicilio utilizando el vehículo de la micro cervecería, o si el cliente así lo desea, pudiese retirarlo en la planta. La segunda modalidad es la distribución a los canales o detallista que vendrían a ser los diferentes establecimientos con los que se realicen negocios, aquí la distribución será negociada a conveniencia, dependiendo el tamaño del pedido, se puede entregar por medio del vehículo de la planta, o lo puede pasar retirando el detallista. En esta segunda modalidad es importante la negociación de como se realizará la entrega pues el modelo de negocio no cuenta con una fuerza de distribución al no ser esta, parte de la estrategia competitiva del proyecto. Aquí el producto llega a los diferentes establecimientos, ya sean hoteles, bares, restaurantes, entre otros y es puesto a disposición del público. De esto se detalla en el factor plaza de la mezcla de mercadeo en el Capítulo 3.

#### **IV.G.1.d Mercadeo y Ventas**

**Encargado:** Comercial

Esto detallado en los factores publicidad y promoción respectivamente de la mezcla de mercadeo en el Capítulo 3, se realizara la publicidad y las técnicas de ventas principalmente por medio digitales como las redes sociales, así como también el uso de la participación en ferias y diversos eventos que no solo promoverán las ventas sino que también la marca y el conocimiento del producto y sus beneficios al mercado. Esto llevado al cabo principalmente por el encargado de la dirección comercial del proyecto. También es importante la participación de los establecimientos en conjunto con la micro cervecería, aspecto que se buscara lograr por medio de las negociaciones y las relaciones establecidas con los mismos, parte de la estrategia del proyecto y así mismo detallada en el factor plaza de la mezcla de mercadeo en el Capítulo 3.

#### **IV.G.1.e Servicio**

**Encargado:** Comercial

Esto también se lleva al cabo con el factor plaza de la mezcla de mercadeo cuando se trata de la venta en establecimientos, por ello la importancia de la selección de que canales se utilizaran pues deben ir de acuerdo al valor que se quiere dar del producto, el servicio del lugar en el que adquieren el producto final el público, el ambiente, todo debe ir en la misma dirección. En el caso de la venta personal así como en las negociaciones y trato con los establecimientos, es importante crear buenas relaciones comerciales que den seguridad y promuevan una siguiente compra y fidelidad por el producto.

#### **IV.G.2 Actividades de apoyo**

##### **IV.G.2.a Abastecimiento**

**Encargado:** Producción y Comercial



La adquisición de insumos, materiales y equipos necesarios para la operación del negocio se realizará seguimiento de los sistemas de inventario y la coordinación entre la dirección de producción y comercial de modo que exista un completo conocimiento de la situación de la planta en todo momento y de acuerdo al cronograma de producción y el plan de inventario se lleve un orden formal en el proceso de compras y abastecimiento. Así mismo con los equipos y materiales que dependerán de las necesidades productivas/operativas del proyecto y el desenvolvimiento del mercado, las dos direcciones deberán estar al tanto de estos movimientos y deberá haber una comunicación entre sí para llevar de buena forma esta actividad.

#### **IV.G.2.b Desarrollo de tecnología**

**Encargado:** Producción y comercial

Es muy importante el uso de tecnología que permita el eficaz y eficiente desarrollo de la operación del negocio. No solo envuelve el proceso productivo, sino también en el proceso de ventas, promoción en los cuales a futuro se puede pensar en la disposición de barriles y dispensadores con sus sistemas de enfriamiento propios de la cervecería para ser ubicados en los canales de distribución y uso en ferias y eventos. También se engloba aquí el desarrollo de nuevas recetas y estilos que sean de gusto del mercado y permita mejorar la participación y la cuota del mismo. Esto se llevará a cabo mediante el proyecto alcance su estabilidad, las necesidades identificadas en el mercado y las oportunidades adquisición de nuevas tecnologías que mejoraras los diferentes procesos llevados a cabo por el proyecto.

#### **IV.G.2.c Gestión de Recursos Humanos**

**Encargado:** Propietario

El proyecto tiene sus particularidades al ser de pequeña escala. Se encuentra la Dirección Comercial y la Dirección de Producción. El encargado de selección de personal será el propietario del proyecto quien conoce a totalidad los procesos productivos y el entorno del proyecto. Esto se desarrolla como mencionado mientras el proyecto siga siendo a baja escala.

#### **IV.G.2.d Infraestructura**

**Encargado:** Propietario

El propietario como encargado de evaluar cómo se desarrollan las operaciones del proyecto, la aprobación de financiamientos y la planificación estratégica del negocio.

## **V. CAPÍTULO V INGENIERÍA DEL PROYECTO**

En este Capítulo se detallaran los aspectos técnicos del proyecto como la forma legal que adquirirá la micro cervecera. También los procesos de producción y normas de la planta los cuales son de mucha importancia para cumplir los requerimientos necesarios que permitan el cumplimiento de objetivos, la descripción de los equipos y materiales a utilizar, y descripción de las características que debe tener las instalaciones junto con la capacidad de producción que los equipos de la planta permitirán trabajar.

### **V.A Base legal**

Para poder contar con la distribución calificada como masiva (producto envasa y distribuido a perchas) es necesario contar con una serie de requisitos legales, el objetivo final es la obtención del registro sanitario. Para poder obtenerlo se debe contar con una planta e instalaciones las cuales demostraran que ahí se elabora el producto con las respectivas normas de cuidado de salubridad y calidad de manufactura.

Para que el proyecto se encuentre en regla es necesaria la obtención de los siguientes certificados y permisos.

- Calificación artesanal
- RUC artesanal
- Permisos municipales de funcionamiento
- Permisos sanitarios del Ministerio de Salud
- Registro sanitario de productos

En la actualidad ya está abierto el camino para la obtención del registro sanitario, algo que anteriormente daba problemas pues no existían rubros ni normas que clasifiquen a la cerveza artesanal como producto. La calificación artesanal facilita aun más esto pues permite la exoneración de ciertos pagos para la obtención de los demás permisos.

### **V.A.1 Calificación artesanal**

Para obtener la calificación artesanal, basta con acercarse a las oficinas del MIPRO y hacer la solicitud, la cual deberá tener adjunta, documentos de ciudadanía como cedula de identidad, certificado de votación, también dos facturas recientes de adquisición de materia prima, certificado de salud laboral del ministerio de salud y fotos de las instalaciones y equipos. Luego de que ha sido aprobada la solicitud, el siguiente paso es una visita de inspección a la planta para verificar la información y evaluar los procesos de producción de la planta. Finalmente se realiza la aprobación y entrega del certificado de calificación artesanal, el cual permitirá la obtención del RUC artesanal y los beneficios que conllevan la ley de fomento artesanal.

### **V.A.2 RUC artesanal**

Este documento se obtiene acudiendo a las oficinas del SRI con documentos de ciudadanía (cédula de identidad y certificado de votación) y el certificado de calificación artesanal. El RUC se obtiene al momento de la solicitud del mismo.

### **V.A.3 Permisos municipales de funcionamiento**

Para obtener la tasa de habilitación y control del municipio es necesario cumplir con el ingreso de la siguiente documentación.

- Copia de Patente Municipal del año vigente.
- Tasa por Servicio Contra Incendios (Certificado de Cuerpo de Bomberos) del año en curso, provisional vigente o definitiva. Presentar original y copia.
- Consulta de Uso de Suelo No Negativa.
- Copia de última actualización del RUC.
- Tasa de trámite y Formulario de Tasa de Habilitación.
- Copia del Nombramiento, Cédula y Certificado de Votación del dueño del representante legal (Si el solicitante es una persona jurídica).
- Copia de Cédula y Certificado de Votación del dueño del negocio (si el solicitante es una persona natural).
- Sólo en caso de que el local sea arrendado o concesionado, deberá presentar Copia simple del contrato de arriendo o concesión con sus respectivas copias de cédulas.
- Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su copia de cédula y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio notariada.

### **V.A.4 Permisos de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud**

#### **Pública**

Extraído de la pagina del ministerio de salud pública, control sanitario.

En general para otorgar el Permiso de Funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario que constan en el Acuerdo ministerial N°4712 y que son competencia de la ARCSA<sup>3</sup> se solicita los siguientes requisitos. Requisitos para restaurantes, bares, cafetería, heladería, etc.

- Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
- Certificado de salud ocupacional por cada empleado.
- Certificado de categorización emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad cuando corresponda.
- Certificado de categorización emitido por el Ministerio de Turismo cuando corresponda.

#### **V.A.5 Registro sanitario de productos**

Extraído de la página del Ministerio de Salud Pública, control sanitario.

El trámite consiste en registrar todos los productos alimenticios que se expenden directamente al consumidor en envase definido y bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas. A excepción de los alimentos que describe el reglamento de alimentos vigente que no requieren de registro sanitario.

Requisitos:

- Declaración de la norma técnica nacional o internacional específica que aplica al producto y bajo la cual está sujeto de cumplimiento, con nombre y firma del responsable técnico;
- Descripción del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico;

---

<sup>3</sup> Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

- Diseño de etiqueta o rótulo del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano” y normativa relacionada (un solo diseño por nombre, marca y contenido);
- Especificaciones técnicas del material de envase, emitida por el proveedor, a nombre de la empresa; fabricante del producto.
- En el caso de fabricantes que tienen contratos con personas naturales o jurídicas para la elaboración de un determinado producto y/o convenio de uso de marcas, se requiere una copia notariada del documento;
- Ficha de estabilidad del producto;
- Descripción del código del lote, suscrito por el técnico responsable; y,
- Notificación del pago por el valor correspondiente al derecho de servicios por obtención del certificado.

## **V.B Tamaño del proyecto**

El proyecto comienza como un micro emprendimiento con el cual se busca desarrollarlo hasta poder convertirse en una mediana empresa. El foco de sus operaciones será local siendo la ciudad de Guayaquil su principal objetivo, sin embargo también se buscaran oportunidades factibles en otras ciudades del país. Con un lugar que funcione de planta de producción y oficinas, el proyecto es de baja escala a sus comienzos, la distribución y venta será directa en ventas personales dentro de la ciudad, buscando otros medios para la distribución provincial en caso que se dé la situación. En establecimientos la forma de distribución se decidirá luego de

negociaciones a conveniencia. El proyecto se trata de un emprendimiento que al empezar no será de mayor tamaño pero se busca poder desarrollarlo hasta convertirlo en una empresa relevante.

## V.C Proceso de producción

Hasta ahora se ha mencionado que es muy importante que todos los procesos que se realicen deban ser con organización, y estrictamente regido bajo reglas y procesos establecidos para asegurar la calidad, estandarización y control de estos. El caso de la producción de la cerveza artesanal no es diferente, siendo este la principal operación del proyecto por lo cual se elaborarán manuales de trabajo con lo que a continuación se describirá los pasos y etapas que deben cumplirse para la producción de cerveza artesanal.

En breve resumen se explicó de forma muy general el proceso básico y químico de la elaboración de cerveza en el Capítulo 1, aquí se hará un repaso a eso y se detallará el proceso dando uso al equipo en el cual operará el proyecto.

El proceso de producción de cerveza artesanal consta de las siguientes etapas básicas: macerado, hervido, enfriado, fermentación, maduración, y finalmente envasado. A estas etapas se le pueden agregar otros procesos que dependiendo de lo que se busque dará diversos resultados al producto final.

La etapa de **maceración** consiste en la separación de las encimas y proteínas que se encuentran en el grano de malta para producir los azúcares que se necesitan para la fabricación de la cerveza, dependiendo de qué azúcares y las temperaturas utilizadas, el resultado final puede variar. Estos azúcares son los que más tarde las levaduras asimilarn para producir etanol y CO<sub>2</sub>.

En la etapa de **hervido** lo que se busca es desinfectar el ahora llamado mosto (el extracto de malta que se consiguió al realizar el proceso de maceración), romper ciertas proteínas que



causarían el pronto deterioro del producto y que se vuelva turbia la cerveza. También se busca en esta etapa la transformación de las resinas que se encuentran en el lúpulo y solo pueden disolverse en el mosto por medio del hervido durante tiempos prolongados. Estas resinas contienen los alfa ácidos que son los compuestos responsables por el amargor de la cerveza, depende de qué tipo de lúpulo es utilizado y el tiempo que se le dé de hervido en el mosto, el resultado en diferentes tipos de amargor, sabores y aromas. El lúpulo también sirve como conservante pues inhibe el desarrollo de bacterias. También luego de apagar el fuego y antes de enfriar el mosto se suele realizar un proceso llamado “Whirlpooling” que consiste en un remolino producido ya sea de forma manual o por medio de bombas, esto hace que todos los residuos del proceso del hervido se concentren en el medio y al fondo de la olla de hervido permitiendo la limpia extracción del mosto de la olla de hervido.

**Enfriado.** En esta etapa se busca coagular las proteínas precipitadas por el proceso de hervido, de esta forma se las puede separar del mosto. También el pronto enfriamiento del mosto reduce el riesgo de contaminación de la cerveza pues es a temperaturas tibias que la cereza puede asimilar bacterias. El mosto es enfriado rápidamente cerca de los 20°C y es enviado a los fermentadores.

**Fermentación.** En esta etapa luego de que es enfriado el mosto y ubicado en los tanques de fermentación, se vierte la levadura a utilizar, como en muchos procesos, el tipo de levadura también dictara el resultado final del producto junto con la temperatura a la cual esta actúe que ronda por los 18°C a 24°C. En esta etapa las levaduras comienzan a alimentarse de los azúcares y otros componentes hallados en el mosto, en este momento el mosto coge el nombre de cerveza verde. Las levaduras a asimilar los azúcares del mosto libera alcohol y CO<sub>2</sub> hasta dejar sin azúcares la cerveza verde. Durante este proceso es importante que el tanque de fermentación

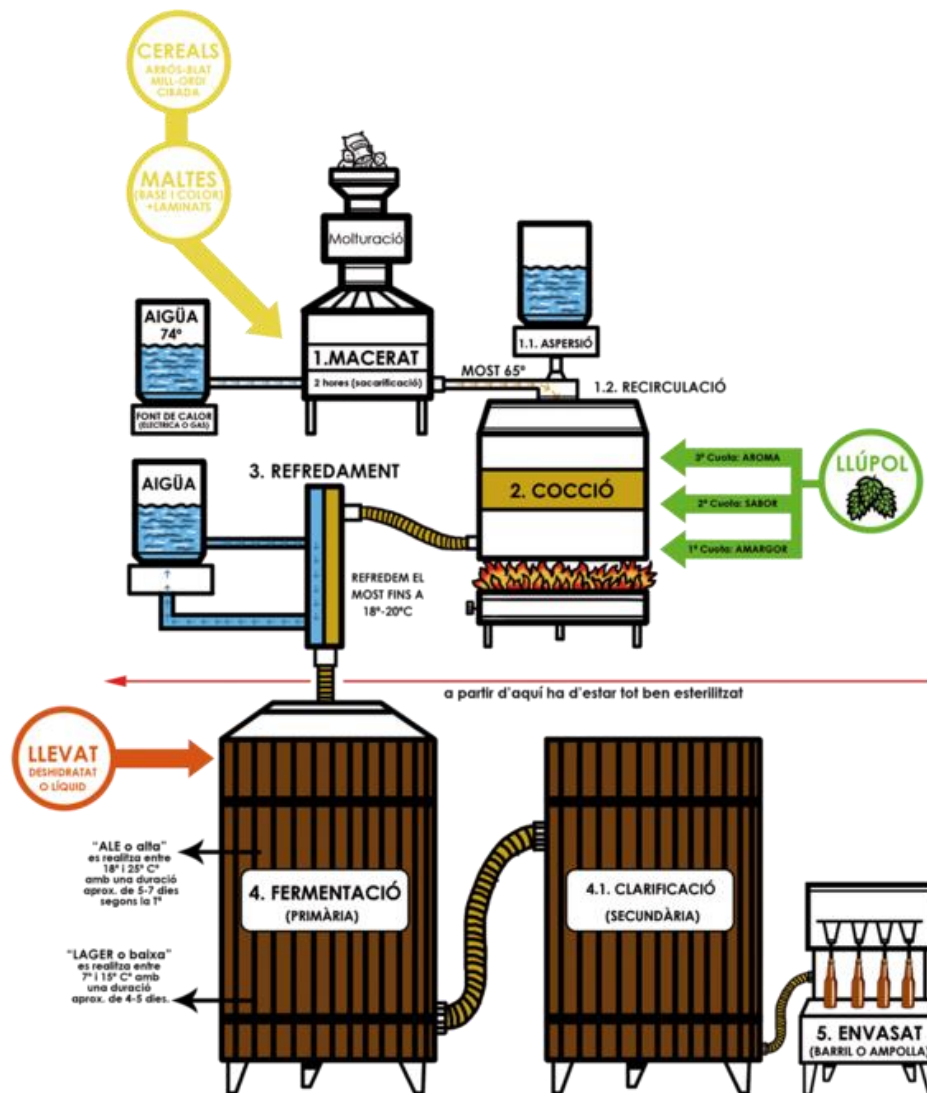
cuenta con un escape del  $\text{CO}_2$  para que pueda ser liberado, caso contrario puede darse un accidente al aumentar la presión del tanque de fermentación si no cuenta con un escape. Las levaduras se reproducen durante este proceso que al finalizar deja como resultado sedimentos al fondo del recipiente.

En la etapa de **maduración** lo que se hace es separar este sedimento de la cerveza verde dejando a esta limpia, en caso de los equipos del proyecto esto se realiza por medio de la válvula al final del fermentador, separando el sedimento de levaduras de la cerveza. En la maduración se produce cambio de los componentes de la cerveza verde que si se tomase antes de madurar el sabor no es el óptimo pues aun se encuentra actuando ciertos componentes. La maduración también permite que lo que quede de residuos en la cerveza se depositen al fondo y puedan separarse de la misma, clarifica la cerveza y durante este tiempo logra alcanzar su sabor ideal.

El proceso del **envasado** ya es el final, a este proceso se le puede agregar el de gasificado de dos formas, el natural se realiza agregando cierta cantidad calculada de azúcar de caña o de maíz a la cerveza mientras es envasa y luego cerrado el envase de forma hermética, esto hace que se produzca otro proceso de fermentación en el cual por ser mínima la cantidad de azúcar no produce mucho alcohol pero si se libera cierta cantidad de  $\text{CO}_2$  gasificando así la cerveza de forma natural, este proceso demora más tiempo por lo general dos semanas pues la cerveza debe madurar nuevamente y deja como resultado sedimentos en el envase. El gasificado de forma forzada se realiza mezclando  $\text{CO}_2$  con la cerveza ya sea en barriles o por otros métodos a escoger por el fabricante. En caso del proyecto, este proceso se realizara con ayuda de los barriles. Una de las ventajas del gasificado forzado es que no produce más sedimentos y la cerveza no necesita otro tiempo de maduración por lo que acelera el proceso de fabricación.

En la figura 28 se puede observar de forma grafica el proceso general de elaboración de cerveza artesanal.

**Figura 28 Ilustración del proceso de producción de cerveza artesanal**



Fuente: [http://www.cervezas.info/proceso-cervecero/](http://www.cervezas.info/proceso-cervecer/)

El proceso de producción como se realizará en la planta del proyecto conllevará estas etapas pero detallando que es lo que se hará en la planta. Las recetas ya están elaboradas y se

encuentran en el ANEXO 3, se respetará estrictamente estas siguiendo paso a paso sus indicaciones, como peso y cantidad del grano, cantidad de amargor, temperaturas de maceración, fermentación, entre otros.

Los pasos para la producción de cerveza artesanal en la planta de este proyecto son los siguientes:

1. Se revisa la receta en el programa Beersmith el cual dará las cantidades, pesos, tiempos, temperaturas a usar y demás de acuerdo a las recetas ingresadas al sistema.
2. Contando ya con la materia prima, la molienda se realizara en el cuarto de maltas que es donde se almacenan las matas y lúpulos. Se regulará el grado del molino pues no debe ser muy fino.
3. La mezcla de granos ahora se lleva al cuarto de cocción en donde se ubicará en la olla de macerado dentro del tonel de granos. La olla de macerado tiene un sistema que almacena el grano en el centro de la olla y circula el agua a través de los mismos durante el proceso de maceración que tendrá una duración de una hora a la temperatura que la receta indique.
4. Luego de terminado el proceso de maceración se trasvasa el mosto a la olla de hervido por medio de las válvulas en la parte inferior de las ollas y una bomba de acero inoxidable con sus respectivas mangueras de grado alimenticio.
5. Se hierve el mosto durante el tiempo que indique la receta, esto dura mínimo 60 minutos, y se va realizando el agregado de ingredientes de hervido como el lúpulo en los tiempos indicados en la receta, Irish moss (alga irlandesa) que es un ingrediente obligatorio para la clarificación de la cerveza, entre otros ingredientes que pueda tener la receta.

6. Al apagar el fuego realizar la conexión de mangueras con la válvula inferior de la olla y otra a un lado de la misma en nivel superior, para realizar el proceso de Whirlpool que consiste en hacer remolino el mosto en la olla, esto toma 15 minutos.
7. Al terminar el Whirlpool, extraer el mosto de la olla de hervido dejando los residuos al centro de la olla, esto se logra controlando la fuerza de la extracción por medio de válvulas adaptadas en la bomba de acero inoxidable, y se trasvasa por medio de las mangueras a los fermentadores, previamente limpiados y desinfectados, que se encuentran en el cuarto de fermentación pasando antes por un enfriador de placas que reducirá la temperatura del mosto.
8. En el fermentador se añade la levadura y se cierra el tonel dejando el escape de Co<sub>2</sub> seguro de modo que nada pueda ingresar al recipiente y solo pueda salir el gas liberado.
9. La fermentación tendrá una duración estándar de 7 días.
10. Luego se procede a separar los sedimentos al fondo del tanque de fermentación de la cerveza verde, para esto se abre la válvula y se extraen los sedimentos encontrados. A partir de este momento el proceso cambia de nombre a maduración y tendrá una duración de 7 días más, pudiendo prolongarse este tiempo.
11. Después se procede a extraer la cerveza a barriles de acero inoxidable los cuales serán conectados a los tanques de CO<sub>2</sub> y presurizados para mezclarse con el gas. Esto dura 1 día.
12. Finalmente se conecta el Beergun (un sistema de llenado para botellas, Capítulo 5, Maquinaria) a los barriles y se procede al llenado de las botellas, luego de que estas fueran lavadas y desinfectada junto con las tapas, y se tapan las botellas con la tapadora.

Todo este proceso se podrá realizar y controlar por medio del software utilizado para la elaboración y escalas de recetas, el sistema integrado de la maquinaria fabricada por Joachim

Shulze cuenta también con su propio sistema el cual automatiza los procesos, tiempos y control de temperaturas. El trabajo a realizar entonces se reduce a la conexión de mangueras y bombas. El control de los detalles específicos y técnicos de la producción los llevara el sistema de la planta de cocción.

Todo el equipo y material será limpiado antes y después de su uso, la intensidad de limpieza se divide en dos etapas, todo proceso hasta el final de la cocción debe ser limpiado y enjuagado, todo durante el proceso después de cocción (al momento de apagar el fuego) debe ser desinfectado y esterilizado.

### **V.C.1 Maquinarias**

El equipo necesario para la producción de cerveza artesanal consiste en un molino, una planta de cocción, fermentadores, Bomba de acero inoxidable con sus mangueras de grado alimenticio resistentes a altas temperaturas, barriles, tanques de CO<sub>2</sub>, Herramientas de embotellado.

#### **V.C.1.a Molino**

Se utilizara un molino de rodillos, ideal para la molienda del grado de malta pues no pulveriza el grano sino que más bien lo rompe.

**Figura 29 Molino ofertado por el proveedor Joachim Schulze**



Fuente: Foto tomada en destilería Bonanza, Portoviejo, provincia de Manabí.

### **V.C.1.b Planta de Cocción**

La planta de cocción consiste en 2 ollas de acero inoxidable en caso del proyecto con capacidad de producción de 100 litros por parada. La primera olla se usa para la maceración, la misma consiste con un relleno de aceite para aislar el contacto del fuego directo con la malta y evitar sabores quemados. La segunda olla es para la cocción, esta consiste en una sencilla lámina de acero inoxidable y sirve para hervir el mosto. Ambas ollas cuentan con llaves de 3 piezas de acero inoxidable para permitir el fácil traspaso de los líquidos de un recipiente al otro.

**Figura 30 Planta de cocción en el taller de Joachim Schulze**



Fuente: Foto tomada en Destilería Bonanza, Portoviejo, provincia de Manabí.

**Figura 31 Planta de cocción producida por Joachim Schulze en “Cervecería Artesanal Porteña”**



Fuente: Foto tomada en la planta de Cervecería Porteña, Guayaquil.



### **V.C.1.c Fermentadores**

Los fermentadores son de modelo cilíndrico-cónico y son de acero inoxidable también, con capacidad para fermentar 100 litros por parada, estos llevan un escape para el Co<sub>2</sub> producido por el proceso de fermentación, mismo escape que no permite el ingreso de oxígeno ni ningún agente patógeno al proceso de fermentación de la cerveza. Poseen también dos válvulas inferiores, una al final del cono para permitir la evacuación de los sedimentos de levadura que se genera por el proceso de fermentación, y otra válvula ubicada poco más alto que la otra para la correcta extracción de la cerveza.

**Figura 32 Fermentadores y maduradores de acero inoxidable**



Fuente: foto tomada en Cervecería Artesanal Porteña, Guayaquil.

### **V.C.1.d Bomba de Acero Inoxidable**

La bomba de acero inoxidable será de uso múltiple para la escala de este proyecto, contará con una válvula reguladora de presión y los respectivos conectores.

**Figura 33 Bomba de acero Inoxidable con accesorios**

Fuente: <http://www.brewhardware.com/>

### **V.C.1.e Barril de Acero Inoxidable**

Los barriles son de acero inoxidable y son los llamados Cornelius. Son de uso común para la industria de las bebidas gaseosas, y se han encontrado muy útiles en el uso de la elaboración de cerveza artesanal. Permiten el almacenamiento y dispensación de cerveza, así como su gasificación y facilita el embotellado del producto ya gasificado, haciendo más rápido el proceso de producción. Junto a esto en la imagen se muestra también los tanques de Co<sub>2</sub>.

**Figura 34 Barril de acero inoxidable**



Fuente: Foto tomada en destilería Bonanza.

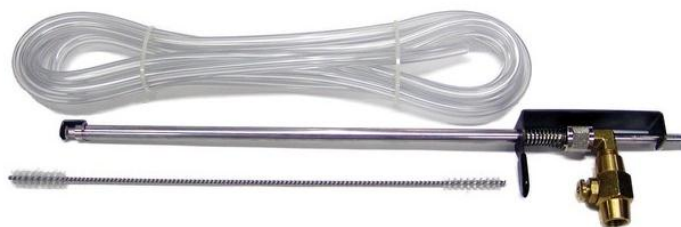
### **V.C.1.f Herramientas Varias**

Entre las herramientas de embotellado están una tapadora de botellas, el sistema Beergun que sirve para el llenado de botellas con cerveza ya gasificada en barril.

**Figura 35 Tapadora de botellas**



Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>

**Figura 36 Sistema “Beergun”**

Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>

Para el control y verificación del estado del producto durante el proceso se utilizará un refractómetro, y se tendrá de reserva densímetros también cuyo uso es el mismo de medir la densidad del mosto, un punto muy importante en la elaboración de recetas. Termómetros también serán herramientas de utilidad.

**Figura 37 Refractómetro y densímetros**

Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>

Figura 38 Termómetros



Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>

## V.C.2 Instalaciones

Las instalaciones tendrán sus separaciones y aislamientos respectivos de acuerdo a sus funciones y grado de importancia por el cuidado del proceso de elaboración de cerveza artesanal.

La planta contará con:

- Un cuarto que funcionara de **oficina** donde se realizaran todas las funciones operativas y comerciales del proyecto.
- Una **sala de cocción** ubicada cerca de alguna salida trasera o delantera.
- Un **cuarto de maltas** donde se guardarán los sacos de malta y lúpulo, el cual contará con un acondicionador de aire para controlar la temperatura y la humedad del cuarto preservando así la calidad de la materia prima, en este mismo cuarto se realiza el molido de la malta.
- Un **cuarto de fermentación** el cual se encontrara lo más lejos posible del cuarto de malta, este cuarto contará con aislamiento térmico y un aire acondicionado para mantenerlo a 18°C. Aquí se guardarán también los barriles, tanques de CO2 y productos

de desinfección. Para ingresar a este cuarto será obligatorio el uso de gorro y botines quirúrgicos, así como mascarilla y un mandil. Los procesos de gasificado y embotella se realizan también en esta habitación. Es factible almacenar producto terminado aquí también.

- Un **espacio para almacenar** botellas vacías, herramientas y demás materiales misceláneos de uso de la planta.

-

### **V.C.3 Insumos**

Entre la materia prima y los insumos a utilizar se enlistarán los siguientes.

#### **Agua**

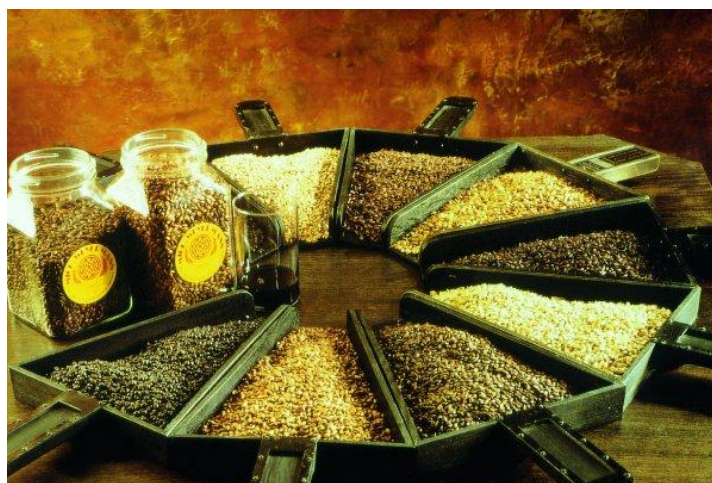
Agua proveniente de los servicios básicos, no se le dará tratamiento por lo pronto a este insumo se usará tal como llega, no es indispensable el tratamiento de la química del agua.

#### **Malta**

La malta obtenido de los proveedores, pueden ser de dos marcas como “Castle Malting” o “Weyermann”. No hay problema con el uso de cualquiera de las marcas, ambas son de la mejor calidad para el uso en producción de cerveza. Existen distintos tipos de maltas las cuales se utilizan para hacer la mezcla de las recetas, se contara con cierta cantidad de reservas pero la más abundante será la malta básica (Pale Ale) que es la principal en la elaboración de todo tipo de cerveza.

**Figura 39 Marcas de malta**

Fuente: <http://www.castlemalting.com/> y <http://www.weyermann.de/>

**Figura 40 Tipos de malta**

Fuente: <http://www.weyermann.de/>

## Lúpulo

Existe una diversa cantidad de lúpulos con diferentes usos y características, entre los principales que dispondrá la planta serán el Cascade, Perle, Magnum y Willamette. Los cuales son los lúpulos utilizados en las recetas base de la planta. Pero pueden adquirirse otros tipos de lúpulos de ser el caso.

**Figura 41 Lúpulos en presentación de pellets**

Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>

## Levadura

La levadura se guardara en el cuarto frío ya que es el que tiene el ambiente más controlado. Esta se guardará en espacios herméticos y secos. Pueden ser distintos tipos de levadura, entre las principales a tener siempre son la US-05 y la S-04 de la marca Fermentis.

**Figura 42 Levaduras**

Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>



## Adjuntos varios

Entre estos adjuntos, pueden ser de usos diversos, ya sea para sabor, aroma, o dar ciertas características al producto final como mayor transparencia entre otros. El **principal** adjunto a usar siempre es el **“Irish Moss”** que es un alga con mucho contenido de colágeno que hace que coagulen las proteínas en el hervido para que puedan precipitar al momento del mismo y también en la fermentación. De ahí entre otros pueden ser en caso de usar “Issin Glass” que es colágeno de la cola de un pez, nutrientes de levadura, frutas, calabaza o zapallo, hierbas, cascarilla de arroz, cáscara de naranja dulce/amarga, cáscara de limón, miel de abeja, entre estos y un sinfín de adjuntos que pueden usarse en la elaboración de cerveza dependiendo del estilo a realizar o la receta a crear.

**Figura 43 Irish moss**



Fuente:

[http://www.chicompany.net/index.php?main\\_page=product\\_info&cPath=346&products\\_id=180](http://www.chicompany.net/index.php?main_page=product_info&cPath=346&products_id=180)

## Tapas de botellas

Tapas corona vírgenes para botellas tipo “Pry-off” (sin rosca para abrir). Estas son de tamaño estándar se usaran para todas las botellas.

**Figura 44 Tapa Corona para Botella tipo “pry off”**



Fuente: <http://www.northernbrewer.com/>

## Botellas de 300 cc

Las botellas de tipo “Pry-off” se pueden conseguir de la empresa “Cridesa” estas son elaboradas para el mercado de la cerveza artesanal, son envases con capacidad de almacenar 300cc de líquido, son resistentes a la presión del CO<sub>2</sub>, de color oscuro para proteger el contenido de los rayos ultravioleta, y resistentes a golpes. No existe ningún inconveniente de propiedad intelectual con este envase pues es un modelo libre y genérico fabricado por Cridesa por la creciente demanda generada por el mercado de la cerveza artesanal.

**Figura 45 Botella tipo pry off de 300cc**



Fuente: Foto propia.

## **Etiquetas**

Estas se consiguen mandando a imprimirlas en cualquier imprenta que opere con papel de seguridad, apto para etiquetar envases que almacenen bebidas frías de forma que las etiquetas no se dañen fácilmente por la humedad.

## **Cajas**

Para almacenar (8 unidades) y empacar las botellas al momento de distribución si el caso requiere del uso de las mismas.

## **V.D Equipamiento que den soporte a las ventas**

Para la operación del proyecto son necesarios los siguientes equipos de apoyo:

- Una computadora
- Acceso a internet
- Línea telefónica y numero celular
- Barriles y tanques co2 para venta en ferias

- Stands vallas publicitarias, tarjetas, folletos para ferias
- Uniforme
- Vehículo

## **V.E Capacidad instalada**

La planta contara con equipamiento para la producción de 800 litros mensuales a sus inicios, luego de esto de acuerdo a como se vaya comportando el mercado se irá adaptando su capacidad instalada.

Esto se logra al contar con una planta de cocción que puede producir 100 litros por parada o lote, en todo caso no es impedimento para producciones a mayor escala pues se puede realizar varias cocciones las mismas que tienen una duración de 3 horas aproximadamente hasta que el mosto se encuentra en los fermentadores y todo se haya dejado limpio y ordenado. Entonces lo que determinara en mayor causa la capacidad instalada es la capacidad y cantidad de fermentadores que la planta posea.

Para la producción de 800 litros máximos mensuales la planta contará con:

- 4 fermentadores de capacidad de almacenar 100 litros de producto en proceso, los cuales se ocupan de las etapas de fermentación y maduración de la cerveza.
- 10 Barriles de capacidad de 20 litros con los cuales se almacena la cerveza ya madurada y se procede a gasificarla de manera rápida, los barriles también ayudan a disponer de los fermentadores de forma rápida.
- Tanques de CO<sub>2</sub>, mangueras y válvulas de presión.
- Beergun para el llenado de la cerveza ya gasificada.

Estos equipos que competen al proceso de elaboración de cerveza son los determinan la capacidad de producción, se puede decir que el factor principal es la cantidad de fermentadores a disposición y su capacidad de almacenamiento.

## **V.F Localización**

La planta se encontrará ubicada por el sector de Mapasingue pues es uno de los sectores que cuentan con la posibilidad de obtener permisos de funcionamiento de este tipo de proyecto artesanal/semi-industrial calificado así por el Municipio de Guayaquil.

## VI. CAPÍTULO VI ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo se realiza la evaluación de la estructura económica del proyecto y su rendimiento financiero. Esto con el fin de determinar la factibilidad financiera que el proyecto ofrezca con lo cual se podrá tomar la decisión de invertir en la propuesta de este plan de negocio. Se da en detalle la información de inversión y los desgloses de cada rubro, se determinan las variables a tener en cuenta para el desarrollo óptimo del plan, se determina el punto de equilibrio detallando los costos y gastos, se evalúa el rendimiento de proyecto y por último se enuncian las conclusiones y recomendaciones obtenidas por este análisis.

### VI.A Inversiones del proyecto

La inversión de este proyecto se detalla en la tabla 7, que enlista los activos fijos e intangibles necesarios para el arranque de las operaciones de esta propuesta.

**Tabla 7 Inversión en activos fijos e intangibles**

<b>Inversión Inicial</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Planta y equipo	\$ 15.960,00
Herramientas y Accesorios	\$ 1.756,00
Capital de trabajo (Kt)	\$ 1.648,82
Adecuaciones	\$ 1.358,27
Trámites Legales	\$ 2.440,00
Vehículo	\$ 9.000,00
Oficina	\$ 1.127,00
Misc.	\$ 30,00
Adelanto de arrendamiento	\$ 1.000,00
<b>Inversión inicial</b>	<b>\$ 34.320,09</b>

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo en la tabla 8 se describe los montos a aportar y las cantidades a recibir. Las aportaciones se dan en modo de Activos principalmente, siendo el financiamiento el efectivo con el que se contara para las demás inversiones faltantes. El financiamiento viene de una fundación llamada “Fundación Crisfe” por medio de su programa “Emprendefe” (<http://www.emprendefe.org/Crisfe/inicio.do>) cuyo objetivo es el de financiar proyectos de emprendimiento en fase embrionaria o en etapa de introducción.

**Tabla 8 Capital disponible e ingresos**

<b>Capital Disponible y Financiamiento</b>	
Aportación en Activos	\$ 11.018,00
Capital Semilla	\$ 7.612,00
Financiado	\$ 17.760,00
<b>Total Capital Disponible</b>	<b>\$ 36.390,00</b>
<b>Saldo Caja E.S.F.</b>	<b>\$ 3.718,73</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se cuenta con un monto de **\$36.390,00** para realizar la inversión. De esta cantidad **\$11.018,00** es aportado por medio de activos y **\$7.612,00** es la cantidad recibida por la Fundación Crisfe como “capital Semilla” que consiste en una aportación no reembolsable por parte de la entidad la cual es entregada con las condiciones respectivas y legales de que será utilizado exclusivamente para usos del proyecto propuesto, mes a mes se debe rendir cuentas del uso de fondos. El monto de **\$17.760,00** es la aportación como financiamiento que realiza la entidad hacia nosotros. Más adelante en este plan de negocio, en la sección “Financiamiento” se detallaran las características y condiciones de esta. De este modo el proyecto queda estructurado por **51%** de aportación propia y **49%** de financiamiento.

Al final luego de realizar la adquisición de las inversiones necesarias para el inicio de las operaciones de este proyecto quedará un saldo de **\$3.718,73** en efectivo para libre uso en el

mismo. Aún así de este saldo se deberá descontar la inversión requerida en capital de trabajo **\$1.648,82**, calculada para servir de soporte en los primeros meses de operación del proyecto y así cubrir los saldos negativos por gastos fijos. Esto deja un saldo disponible de uso libre de **\$2.069,91** al iniciar las operaciones.

### **VI.A.1 Inversión inicial en activos fijos**

A continuación se desglosará la inversión mencionada en activos fijos, así mismo estas cuentas se desglosan aún más y se detalla en los ANEXOS 5 al 7 cada componente de cada uno de los rubros detallados en las tablas desde la tabla 9 a la tabla 13 con excepción de la cuenta “Vehículo” la cual se detalla por sí misma.

**Tabla 9 Inversión en maquinaria y equipo**

<b>Maquinaria y Equipo</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Equipo de Fabricación	\$ 15.960,00
Herramientas y Accesorios	\$ 1.756,00
<b>Total</b>	<b>\$ 17.716,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10 Inversión en equipos de cómputo**

<b>Equipo de Cómputo</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Computadora	\$ 700,00
Impresora Multifuncional	\$ 220,00
<b>Total</b>	<b>\$ 920,00</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 11 Inversión en muebles de oficina**

<b>Muebles de Oficina</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Escritorio	\$ 160,00
<b>Total</b>	<b>\$ 160,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12 Inversión en equipos de oficina**

<b>Equipo de Oficina</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Teléfono	\$ 30,00
Calculadora	\$ 17,00
<b>Total</b>	<b>\$ 47,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13 Inversión en vehículo**

<b>Vehículo</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Skoda Fabia Rojo Año 2009	\$ 9.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 9.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **VI.A.2 Inversión inicial en activos pre operativos**

La inversión está dada por los gastos pre operativos o gastos de puesta en marcha detallados en la tabla 14 y desglosados en el ANEXO 8 a excepción del rubro “Garantía de Arriendo” que consiste por ley en el de dos meses de precio de arriendo.

**Tabla 14 Inversión pre operativa**

<b>Gastos de Puesta en marcha</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Cuartos Frio y de Malta	\$ 1.358,27
Trámites Legales	\$ 2.440,00
Garantía arriendo	\$ 1.000,00
Uniformes	\$ 30,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.828,27</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los trámites legales contemplan todos los permisos y certificados de funcionamiento requeridos (municipales y del ministerio de salud) hasta la obtención del registro sanitario.

## **VI.B Sueldos y Salarios**

Por contar el proyecto con una calificación artesanal, para este caso se tiene a favor la ley de defensa del artesano, la ley de fomento artesanal y beneficios de estas mismas que constan en el código laboral. Entre estas exoneración se cuenta con la no obligación del pago de “Décimos” a los trabajadores, no fondo de reserva ni pago de utilidades. Por lo que los Sueldos constaran solo con la remuneración ofrecida más los pagos del seguro social que irán a cuenta del proyecto. Mensualmente se deberá pagar por sueldos la cantidad de **\$917,32**. El gasto en sueldos y salarios se detalla en la **tabla 15** a continuación.

**Tabla 15 Gastos de sueldos y salarios**

<b>Sueldos y Salarios</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mes</b>	<b>IESS 9,45%</b>	<b>IESS 11,25%</b>	<b>Salario Mes</b>	<b>Salario Anual</b>
Director de Producción	1	\$ 380,00	\$ 35,91	\$ 42,75	\$ 458,66	\$ 5.503,92
Director Comercial	1	\$ 380,00	\$ 35,91	\$ 42,75	\$ 458,66	\$ 5.503,92
<b>Total</b>		<b>\$ 760,00</b>	<b>\$ 71,82</b>	<b>\$ 85,50</b>	<b>\$ 917,32</b>	<b>\$ 11.007,84</b>

Fuente: Elaboración propia.

## VI.C Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo por definición son los recursos que necesita una empresa para poder operar con normalidad, este dinero sostiene el día a día de las operaciones. Para el proyecto se toma en cuenta los gastos fijos necesarios para la operación normal y sana del mismo que son los mostrados en la tabla 16 donde se puede apreciar como gasto fijo mensual **\$1.997,32** y al final del primer año de operación se detalla un gasto fijo de **\$23.967,84**.

**Tabla 16 Gastos de sueldos y salarios**

<b>Gastos Mensuales Capital de Trabajo (Kt)</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor Mes</b>	<b>Valor Año 1</b>
Servicios Básicos (Agua, luz, telf, internet, gas)	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Sueldos y Salarios	\$ 917,32	\$ 11.007,84
Combustible	\$ 80,00	\$ 960,00
Arrendamiento	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Suministro de Oficina	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Suministro de Limpieza	\$ 100,00	\$ 1.200,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.997,32</b>	<b>\$ 23.967,84</b>

Fuente: Elaboración propia.

Pero hasta ahí no llega la consideración el capital de trabajo. Se debe tomar en cuenta que el proyecto se encuentra en etapas de inicio por lo que las operaciones no serán las óptimas al iniciar y los recursos recaudados no serán suficientes para sostener las actividades. Para poder resolver este problema es necesario calcular el monto que habrá de invertirse en capital de trabajo que ayude a soportar este periodo en el que la liquidez es aun débil en función de la etapa de iniciación e introducción al mercado del proyecto. Consta en esto también el gasto en compras de materias primas, en el ANEXO 9 se podrá encontrar el programa de compras de insumos como resultado de la proyección de ventas, y la capacidad de producción a disponer durante el primer año de operación datos también encontrados en el ANEXO 13.

La inversión en capital de trabajo para este proyecto fue calculada por el método del “Déficit Acumulado Máximo” que consta de la diferencia entre todos los ingresos y egresos operativos del proyecto, y dio como resultado la cantidad de **\$1.648,82**, esto se detalla más en el ANEXO 10. Con estos recursos se podrá soportar este periodo de introducción al mercado, en hora buena como calculado, en el efectivo sobrante como saldo de los ingresos y la inversión realizada se cuenta con este monto y más para llevar al cabo las operaciones de la micro cervecería.

**Tabla 17 Capital de trabajo calculado**

<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 1.648,82</b>
--	--------------------

Fuente: Elaboración propia.

## **VI.D Fuentes de Financiamiento**

Como se menciono antes, el proyecto contara con el financiamiento de la “Fundación Crisfe” siendo los montos a financiar los detallados en la tabla 18 a continuación.

**Tabla 18 Estructura de financiamiento a recibir por Fundación Crisfe**

<b>Inversión CRISFE</b>	<b>Semilla</b>	<b>Inversión</b>
\$ 25.372,00	\$ 7.612	\$ 17.760
	<b>30%</b>	<b>70%</b>

Fuente: Acuerdo de Financiamiento, Fundación Crisfe.

Así mismo como se menciono a principios de este Capítulo los ingresos a este proyecto se dividen en tres rubros: aportación propia, capital semilla y financiamiento. El monto de **\$7.612,00** es ofrecido por la fundación como capital semilla, que consiste en una aportación no reembolsable que recibe el proyecto en forma de incentivo.

El financiamiento consistirá en la cantidad de **\$17.760,00** cuyas condiciones representan un incentivo a la vez. El modo de este aporte será más bien como participaciones en el proyecto las cuales se deberán recuperar solo y únicamente que el proyecto supere su punto de equilibrio, a su vez se recuperara pagando un interés del 11,83%, el modo de pago/recuperación de estas participaciones se realizará de acuerdo a una negociación y análisis de las condiciones financieras del proyecto.

Estas condiciones reducen en cantidades considerables el riesgo financiero pues libra al proyecto de pago en caso de no éxito y no alcanzar el punto de equilibrio, así mismo la entidad está abierta a renegociaciones y ayuda técnica en cuanto a este asunto. Se ubica esto no en aportaciones de capital sino que en “Préstamo a Largo Plazo” pues la participación es temporal durante el periodo de iniciación del proyecto y luego se deberá pagar o recuperar estas participaciones a un interés dado.

La forma de pago será de 2 años en abonos iguales mensuales al principal (\$740) y pagando los intereses mensuales generados, el pago mes a mes se encuentra detallado en el ANEXO 11, en la tabla 19 se detallan los datos del financiamiento y los pagos en forma anual en la tabla 20.

**Tabla 19 Características del financiamiento**

<b>Financiamiento</b>	\$ 17.760,00
<b>Tasa de Interés</b>	11,83%
<b>Inicio de Pagos</b>	5to Mes Flujo

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 20 Amortización anual de financiamiento**

<b>Año --&gt;</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 17.760	\$ 11.840	\$ 2.960
<b>Pago de Intereses</b>	\$ 1.196	\$ 919	\$ 73
<b>Abono al Principal</b>	\$ 5.920	\$ 8.880	\$ 2.960
<b>Pago Total</b>	<b>\$ 7.116</b>	<b>\$ 9.799</b>	<b>\$ 3.033</b>
<b>Saldo pendiente</b>	\$ 11.840	\$ 2.960	\$ -

Fuente: Elaboración Propia.

## **VI.E Depreciaciones y amortizaciones**

Las características de los desgastes de activos fijos por depreciación se detallan en la tabla 21 utilizando método de depreciación en línea recta. Y en la tabla 22 se detalla la depreciación anual proyectada de todos los activos fijos obtenidos y los activos a obtener por el proyecto.

**Tabla 21 Depreciaciones por activo fijo**

<b>Tabla de Depreciaciones</b>			
<b>Activo</b>	<b>Valor Contable</b>	<b>Vida Contable Años</b>	<b>Porcentaje Dep. Anual</b>
<b>Maquinaria y Equipo</b>	\$ 17.716,00	10	10%
<b>Planta Cocción 200 litros (t4-t5)</b>	\$ 20.400,00	10	10%
<b>Fermentador 200 litros (t4-t5)</b>	\$ 1.683,00	10	10%
<b>Equipo de Oficina</b>	\$ 47,00	10	10%
<b>Equipos de Cómputo (t0-t3)</b>	\$ 920,00	3	33,33%
<b>Equipos de Cómputo (t4-t5)</b>	\$ 920,00	3	33,33%
<b>Muebles de Oficina</b>	\$ 160,00	10	10%
<b>Vehículo</b>	\$ 9.000,00	5	20%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 22 Depreciación proyectada de propiedad, planta y equipos

<b>Depreciación de Activos Fijos</b>					
<b>Activo Fijo/Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>1. Depreciación Maquinaria y Equipo</b>					
Planta de Cocción 100 litros	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -
Fermentadores 100 litros	\$ 396,00	\$ 693,00	\$ 792,00	\$ 891,00	\$ 891,00
Herramientas y Accesorios	\$ 175,60	\$ 175,60	\$ 175,60	\$ 175,60	\$ 175,60
Planta de Cocción 200 litros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.040,00	\$ 2.040,00
Fermentadores 200 litros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 168,30
<b>Total</b>	<b>\$ 1.771,60</b>	<b>\$ 2.068,60</b>	<b>\$ 2.167,60</b>	<b>\$ 3.106,60</b>	<b>\$ 3.274,90</b>
<b>2. Depreciación Equipo de Oficina</b>					
Teléfono	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Calculadora	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70
<b>Total</b>	<b>\$ 4,70</b>	<b>\$ 4,70</b>	<b>\$ 4,70</b>	<b>\$ 4,70</b>	<b>\$ 4,70</b>
<b>3. Depreciación Equipo de Computo</b>					
Computadora	\$ 233,33	\$ 233,33	\$ 233,33		
Impresora Multifuncional	\$ 73,33	\$ 73,33	\$ 73,33		
Reinversión Equipo de Cómputo				\$ 306,67	\$ 306,67
<b>Total</b>	<b>\$ 306,67</b>	<b>\$ 306,67</b>	<b>\$ 306,67</b>	<b>\$ 306,67</b>	<b>\$ 306,67</b>
<b>4. Depreciación Muebles de Oficina</b>					
Escritorio	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00
<b>Total</b>	<b>\$ 16,00</b>	<b>\$ 16,00</b>	<b>\$ 16,00</b>	<b>\$ 16,00</b>	<b>\$ 16,00</b>
<b>5. Depreciación Vehículo</b>					
Skoda Fabia Rojo Año 2009	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>
<b>Total Costos Depreciaciones</b>	<b>\$ 3.898,97</b>	<b>\$ 4.195,97</b>	<b>\$ 4.294,97</b>	<b>\$ 5.233,97</b>	<b>\$ 5.402,27</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo las inversiones en intangibles también se amortizan como es el caso del rubro “Gastos de Puesta en Marcha” que de igual forma se amortizaran a cinco años en línea recta.

Tabla 23 Amortización de activos intangibles

<b>Amortización</b>	
<b>Gastos de Puesta en Marcha</b>	
<b>Año</b>	<b>\$</b>
<b>1</b>	\$ 965,65
<b>2</b>	\$ 965,65
<b>3</b>	\$ 965,65
<b>4</b>	\$ 965,65
<b>5</b>	\$ 965,65

Fuente: Elaboración Propia.

## VI.F Costos y gastos

### VI.F.1 Costos variables

Los costos variables están dados principalmente en este proyecto por la materia prima ya que de acuerdo a la producción se determinarán estos. En la tabla 24 se detallan los costos variables por estilo de cerveza a producir. Los costos variables promedian **\$0,44** por unidad producida.

**Tabla 24 Costo bruto por producción**

<b>Estilo de Cerveza</b>	<b>Costo Bruto Lote</b>	<b>Costo Bruto Unitario</b>
<b>Irish Blonde Ale</b>	\$ 148,83	\$ 0,45
<b>American Pale Ale</b>	\$ 147,03	\$ 0,44
<b>Red Ale</b>	\$ 156,67	\$ 0,47
<b>Dry Irish Stout</b>	\$ 137,69	\$ 0,41
<b>Total Costo por Ciclo de Producción</b>	\$ 590,21	n.a.
<b>Total Costo por Producción Mensual (2 Ciclos)</b>	\$ 1.180,42	n.a.

Fuente: Elaboración Propia.

Un ciclo de producción consiste de un lote de 100 de cada estilo, produciendo cuatro estilos un ciclo de producción da como resultado 400 litros de producto, el estándar de producción es de dos ciclos con lo que se le denomina producción mensual, a excepción de los seis primeros meses en los cuales se realiza un solo ciclo de producción.

### VI.F.2 Costos fijos

Los costos fijos son los que siempre habrá que cubrir ya sea que haya o no producción o ventas. Los costos fijos para este proyecto durante el primer año son los siguientes. Al culminar el primer año de operación estos costos suman la cantidad de **\$23.967,84**.



**Tabla 25 Costos fijos**

<b>Costos Fijos 1er Año</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>
Servicios Básicos (Agua, luz, telf, internet, gas)	\$ 300,00
Sueldos y Salarios	\$ 917,32
Combustible	\$ 80,00
Arrendamiento	\$ 500,00
Suministro de Oficina	\$ 100,00
Suministro de Limpieza	\$ 100,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 1.997,32</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## VI.G Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para este proyecto se determinó en **781 unidades**<sup>4</sup> mensuales. Lo que significa que para poder cubrir los gastos de operación el proyecto deberá vender como mínimo 781 unidades de producto mensual, a partir de esta cantidad de ventas se comenzara a generar ganancias. La fórmula utilizada para este cálculo fue  $(P. E. = CF \div [\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}])$ .

**Tabla 26 Punto de equilibrio**

<b>Punto de Equilibrio Unidades</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>Precio de Venta</b>	\$ 3,00
<b>Costo Fijo Mensual</b>	\$ 1.997,32
<b>Costo Variable Unitario</b>	\$ 0,44
<b>Margen de Contribución</b>	\$ 2,56
<b>% Costo Variable</b>	15%
<b>P.E. Unidades Mes</b>	<b>781</b>

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>4</sup> Las unidades de producto son las botellas de 300 mililitros, cada lote de 100 litros da como resultado 333 botellas o unidad de producto.

## **VI.H Proyección de ventas**

Como obtenido en la investigación de mercado el crecimiento de este sector del 2011 al 2013 ha sido en promedio de 155%, algo de esperar pues es un mercado nuevo que se está desarrollando cuyo producto se encuentra en etapa de introducción donde el crecimiento es acelerado. Para la proyección de ventas se toma la tabla 27 donde se lista los diferentes crecimientos de mercado teniendo como un crecimiento moderado del 78% al segundo año de incursión de este proyecto pues no se puede esperar el mismo crecimiento de los anteriores años pero aun así es considerable debido al creciente interés por el producto y las estrategias a tomar de participación en este sector. A partir del tercer año el crecimiento se determina en 10% al ya contar con algunos años de desarrollo de esta industria, el mercado se encuentra establecido y la competencia por participación será mayor. Los demás porcentajes de crecimientos son utilizados para determinar el crecimiento del mercado local y se detalla en el ANEXO 12 con el respectivo crecimiento promedio de mercado, como toda proyección, será necesario tener en cuenta los diferentes factores del entorno y la industria para estar atentos ante cualquier cambio ya sea amenaza u oportunidad.

Tabla 27 Datos de proyección de mercado

Proyección de la Demanda	
<b>Demanda Potencial Guayaquil</b>	115817
<b>Crecimiento Anual Introducción 2011 - 2013</b>	155%
<b>Crecimiento Anual Moderado</b>	78%
<b>Crecimiento Anual Mercado Regular</b>	39%
<b>Crecimiento Anual Mercado Establecido</b>	10%
<b>Prod. Litros Mensuales 2013 (Mercado Gye)</b>	3600
<b>Prod. Litros Anuales 2013 (Mercado Gye)</b>	43200
<b>Prod. Litros Mensuales 2015 (Mercado Gye)</b>	9514
<b>Prod. Litros Anuales 2015 (Mercado Gye)</b>	114162
<b>Producción Máxima mensual (Región 2015)</b>	800
<b>Ventas Máximas anual (Región 2015)</b>	9600
<b>Participación en mercado (Región 2015)</b>	8,4%
<b>Consumo en Litros Per Cápita (País) Cerveza Industrial 2013</b>	41
<b>Consumo en Litros Per Cápita (Gye) Cerveza Artesanal 2013</b>	0,37
<b>Consumo en Litros Per Cápita (Gye) Cerveza Artesanal 2015</b>	1,0
<b>Precio Venta por Unidad (USD)</b>	\$ 3,00

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que al año de iniciar operaciones se pronostica un **8,4%** de participación en el mercado con una capacidad de producción de **800 litros** mensuales. Aún así al iniciar operaciones no se utilizara el 100% de la capacidad productiva de la planta pues como marca en etapa de introducción al mercado no captaría la demanda total de entrada, sino de forma paulatina. En el ANEXO 12 se encuentra la tabla con la proyección de ventas mensuales durante el primer año de operaciones del proyecto, de acuerdo al comportamiento del mercado medido por el “Índice de Volumen Industrial” del mercado de las cervezas el año 2013 y a un porcentaje gradual de captación del mercado. Esto da como resultado una proyección lo más

apegada a la realidad posible y comparable con los demás competidores, así como también el mercado tiene una proyección realista al observar que al 2015 el consumo per cápita solo en la ciudad de Guayaquil de cerveza artesanal es de 1 litro anual, a nivel nacional el índice sería menor por lo que se encuentra dentro de los rangos comunes de este valor. A continuación en la tabla 28 se encuentra la proyección anual durante cinco años de este proyecto. De acuerdo a estas proyecciones se determina también las inversiones futuras en capacidad de producción y se proyectan en el ANEXO 13, estas reinversiones en capacidad productiva servirán para dar soporte al crecimiento de la demanda proyectada.

**Tabla 28 Proyección anual de ventas**

<b>Proyección Ventas Anual</b>					
<b>Año --&gt;</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Litros demandados</b>	9600	17040	18744	20618	22680
<b>Inventario inicial</b>	0	136	96	52	133
<b>Producción Anual</b>	7200	17000	18700	20700	22600
<b>Inventario Disp. Vta.</b>	7200	17136	18796	20752	22733
<b>Inventario Final</b>	136	96	52	133	53
<b>Venta Litros</b>	7064	17040	18744	20618	22680
<b>Venta Unidades</b>	23548	56800	62480	68728	75601
<b>Ventas USD</b>	<b>\$ 70.644,52</b>	<b>\$ 170.400,00</b>	<b>\$ 187.440,00</b>	<b>\$ 206.184,00</b>	<b>\$ 226.802,40</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## **VI.I Estados financieros**

Los estados financieros son informes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad. Para el caso de este proyecto, la empresa no se encuentra obligada a presentar contabilidad a las entidades reguladoras, sin embargo se llevarán los estados financieros con el

propósito de controlar y medir el desarrollo del proyecto y poder contar con una planeación financiera adecuada. A continuación se presenta el estado de situación inicial del proyecto así como los estados de resultados proyectados y el flujo de efectivo proyectado del proyecto.

### VI.I.1 Estado de situación

**Tabla 29 Estado de situación inicial**

<b><u>Región Cervecería Artesanal</u></b>			
<b><u>Estado de Situación Inicial</u></b>			
<b><u>Activos</u></b>		<b><u>Pasivos</u></b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ -
Caja/Banco	\$ 3.718,73	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	\$ -
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 3.718,73</b>		
		<b>Pasivos No Corrientes</b>	
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>		Préstamo Largo Plazo	\$ 17.760,00
Maquinaria y Equipo	\$ 17.716,00	<b>Total Pasivos No</b>	
Equipo de Cómputo	\$ 920,00	<b>Corrientes</b>	<b>\$ 17.760,00</b>
Muebles de Oficina	\$ 160,00		
Equipo de Oficina	\$ 47,00	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 17.760,00</b>
Vehículo	\$ 9.000,00	<b>Patrimonio</b>	
<b>Total Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$ 27.843,00</b>	<b>Capital</b>	\$ 18.630,00
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 18.630,00</b>
<b>Activo Diferido</b>			
Gastos de Puesta en Marcha	\$ 4.828,27		
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>\$ 4.828,27</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 36.390,00</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 36.390,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

El estado de situación inicial muestra la inversión del proyecto y como este será financiado entre capital propio y préstamo a largo plazo, rubros descritos con anterioridad en este Capítulo.

## **VI.I.2 Estado de resultados**

Para el estado de resultados proyectado del primer año de operación se tomarán los siguientes preceptos de acuerdo a la calificación artesanal con la que contará el proyecto:

- Calificación artesanal exonera del pago de impuesto a la renta.
- Calificación artesanal otorga la declaración del IVA en 0%.
- Calificación artesanal exonera del pago de utilidades.

Tabla 30 Estado de resultados primer año

<b><u>Región Cervecería Artesanal</u></b>	
<b><u>Estado de Resultados Año 1</u></b>	
	<b>Año 1</b>
<b><u>Venta</u></b>	<b>\$ 70.644,52</b>
Costo de Venta	\$ (10.423,79)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 60.220,73</b>
<b><u>Gastos Operacionales</u></b>	
Servicios Básicos (Agua, luz, telf, internet, gas)	\$ 3.600,00
Sueldos y Salarios	\$ 11.007,84
Combustible	\$ 960,00
Arrendamiento	\$ 6.000,00
Suministro de Oficina	\$ 1.200,00
Suministro de Limpieza	\$ 1.200,00
Depreciación	\$ 3.898,97
Amortización Intangibles	\$ 965,65
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 28.832,46</b>
<b><u>Utilidad Operacional</u></b>	<b>\$ 31.388,27</b>
<b><u>Gastos No Operacionales</u></b>	
Gastos Financieros	\$ 7.116,41
<b><u>Utilidad Neta</u></b>	<b>\$ 24.271,86</b>

Fuente: Elaboración propia.

El estado de resultados muestra un rendimiento en utilidad neta del **34,36%** al primer año de operaciones, los costos de venta son del **15%** y los gastos operacionales del **40,81%** de las ventas. Son datos sanos para el proyecto y alentadores para la inversión en el mismo. Los estados de resultados proyectados a cinco años se encuentran en el ANEXO 14.

## VI.J Evaluación del proyecto

### VI.J.1 Presentación y justificación del flujo del proyecto

El flujo de efectivo es el estado mediante el cual se puede evaluar la rentabilidad y sostenibilidad de un proyecto ya que registra y mide la diferencia entre todos los ingresos y usos que se den de los recursos monetarios de una entidad o proyecto. Para el caso de este proyecto se realizaron dos flujos, uno mensual y otro anual. Ya que el estado de flujo de efectivos anual muestra un interesante rendimiento es muy importante desarrollar un estado de flujo de efectivo mensual ya que es necesario medir la liquidez y rendimiento del proyecto al inicio de sus operaciones para que pueda superar la brecha del punto de equilibrio y luego genere los rendimientos esperados. En la tabla 31 se detalla el flujo de efectivo proyectado anual resumido. Este Flujo se encuentra más detallado y completo en el ANEXO 17, el flujo mensual resumido en el ANEXO 15, y su versión completa y detallada en el ANEXO 16.

**Tabla 31 Estado de flujo de efectivo proyectado anual resumido**

<u>Región Cervecería Artesanal</u>						
<u>Flujo de Efectivo Proyectado 5 años (Resumido)</u>						
Años -->	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Reales</b>						
Ingresos Operativos	\$ -	\$ 70.644,52	\$ 170.400,00	\$ 187.440,00	\$ 206.184,00	\$ 226.802,40
Ingresos No Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.400,00	\$ -
Financiamiento	\$ 17.760,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo						\$ 1.648,82
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 17.760,00</b>	<b>\$ 70.644,52</b>	<b>\$ 170.400,00</b>	<b>\$ 187.440,00</b>	<b>\$ 214.584,00</b>	<b>\$ 228.451,22</b>
<b>Egresos Reales</b>						
Total Egresos Reales Operativos	\$ -	\$ (41.992,59)	\$ (101.289,35)	\$ (111.418,28)	\$ (122.560,11)	\$ (134.816,12)
Total Egreso Reales No Operativos	\$ -	\$ (1.196,41)	\$ (919,19)	\$ (72,95)	\$ -	\$ -
Inversión Inicial	\$ (32.671,27)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (1.648,82)					
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ (2.970,00)	\$ (990,00)	\$ (21.320,00)	\$ (1.683,00)
Abonos al Capital de financiamiento	\$ -	\$ (5.920,00)	\$ (8.880,00)	\$ (2.960,00)	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Reales</b>	<b>\$ (34.320,09)</b>	<b>\$ (49.109,00)</b>	<b>\$ (114.058,54)</b>	<b>\$ (115.441,24)</b>	<b>\$ (143.880,11)</b>	<b>\$ (136.499,12)</b>
<b>Total Flujo del Proyecto</b>	<b>\$ (16.560,09)</b>	<b>\$ 21.535,52</b>	<b>\$ 56.341,46</b>	<b>\$ 71.998,76</b>	<b>\$ 70.703,89</b>	<b>\$ 91.952,09</b>
Saldo Diferencia Efectivo Disponible - Inversión	\$ 3.718,73					
<b>Flujo de Efectivo Acumulado del Proyecto</b>		<b>\$ 25.254,25</b>	<b>\$ 81.595,71</b>	<b>\$ 153.594,48</b>	<b>\$ 224.298,36</b>	<b>\$ 316.250,46</b>

Fuente: Elaboración propia.



De estos flujos, el rubro “Egresos Reales No Operativos” contiene el pago de los intereses generados por el préstamo a largo plazo, y el rubro “Abonos al Capital de Financiamiento” contiene los pagos al principal de esta deuda. La reinversión en su lugar, consiste en la adquisición de maquinaria y equipos necesarios para el crecimiento de producción y la compra de nuevo equipo de cómputo al año cuatro.

## **VI.J.2 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)**

Para determinar la tasa mínima aceptable de retorno se tomara en cuenta el costo de oportunidad de invertir los recursos propuestos en un activo con el mínimo de riesgos siendo un depósito a plazo en alguna entidad bancaria el costo de oportunidad tomado. Según el banco central la tasa que pagan los bancos por un depósito a plazo anual es de **6,38%**, entonces si no se deseara correr riesgo, simplemente se debería depositar los recursos a plazo fijo de un año y esta sería la rentabilidad que se obtendría. Sin embargo se debe correr riesgo si se desea obtener una mayor rentabilidad, por lo que para medir el mismo se utilizará la tasa de riesgo país que a Agosto de 2014 es de **4,17%** según el banco central del Ecuador. Se suma entonces el costo de oportunidad más el riesgo a incurrir y tenemos como resultado una TMAR de **10,55%** que es la tasa mínima a la que esperaríamos descontar los flujos futuros para decidir si el proyecto es rentable o no. Un rendimiento menor a este no sería de interés por los inversionistas, un rendimiento mayor tomaría la atención de los mismos.

Calculo de la TMAR = Costo de Oportunidad + Riesgo

TMAR = 6,38% + 4,17%

**TMAR = 10,55%**

### VI.J.3 Evaluación del flujo (VAN y TIR)

Una vez calculada la TMAR se puede proceder a evaluar los rendimientos reales de los flujos proyectados. Lo que se hace es traer todos los flujos futuros a su valor descontado actual, con lo que por medio de la TMAR calculada se descontarán los valores del flujo y se determinara si todos estos ingresos y egresos representan una rentabilidad real o no.

Se procede a evaluar el flujo mensual en primera instancia ya que es necesario determinar en el corto plazo (el primer año de operación) si el proyecto es rentable y sustentable. Los resultados en la tabla 32.

**Tabla 32 Evaluación del flujo de efectivo proyectado mensual (primer año)**

<b>Evaluación del Flujo Mensual</b>	
<b>TMAR (mensual)</b>	<b>0,88%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 4.652,65</b>
<b>TIR</b>	<b>3,46%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los flujos mensuales del primer año traídos a valor presente a una tasa de descuento de 0,88% (TMAR anual dividida a los 12 meses del año) demuestran que existe una rentabilidad de **\$4.652,65** sobre la inversión inicial al cabo del primer año de operación lo cual permite decidir por aceptar la propuesta de este proyecto, de igual manera el proyecto da un rendimiento al primer año de **3,46%** que es la tasa interna de retorno siendo mayor que la TMAR por **2,58%** confirmando la aceptación de la propuesta de este plan de negocio.

**Tabla 33 Evaluación del flujo de efectivo proyectado anual (cinco años)**

<b>Evaluación del Flujo Anual</b>	
<b>TMAR</b>	<b>10,55%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 185.742,46</b>
<b>TIR</b>	<b>207,5%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Luego de confirmar el rendimiento durante el primer año del proyecto se evalúan los flujos anuales a cinco años proyectados, como resultado se encuentra un valor actual de **\$185.742,46** sobre los flujos futuros descontados de la inversión, y una tasa interna de retorno de **207,5%** mayor a la TMAR dada en **10,55%**.

#### **VI.J.4 Periodo de recuperación**

Es el tiempo en que se recupera la inversión inicial realizada, en la tabla 34 se aprecian los flujos de efectivos descontados, el periodo de recuperación de la inversión es de **11 meses y 22 días** aproximadamente, teniendo de vuelta la inversión inicial al año de operaciones.

**Tabla 34 Periodo de recuperación de la inversión**

<b>Periodo de Recuperación</b>			
<b>Mes</b>	<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Flujo de Efectivo Descontado</b>	<b>Flujo de Efectivo Descontado Acumulado</b>
<b>0</b>	\$ (16.560,09)	\$ (16.560,09)	\$ (16.560,09)
<b>1</b>	\$ (1.234,68)	\$ (1.223,92)	\$ (17.784,01)
<b>2</b>	\$ (414,13)	\$ (406,95)	\$ (18.190,96)
<b>3</b>	\$ 453,90	\$ 442,13	\$ (17.748,83)
<b>4</b>	\$ 927,87	\$ 895,95	\$ (16.852,88)
<b>5</b>	\$ 1.766,78	\$ 1.691,12	\$ (15.161,75)
<b>6</b>	\$ 2.014,90	\$ 1.911,81	\$ (13.249,95)
<b>7</b>	\$ 1.027,25	\$ 966,20	\$ (12.283,75)
<b>8</b>	\$ 1.825,99	\$ 1.702,50	\$ (10.581,24)
<b>9</b>	\$ 1.940,02	\$ 1.793,05	\$ (8.788,19)
<b>10</b>	\$ 3.523,36	\$ 3.228,06	\$ (5.560,13)
<b>11</b>	\$ 4.122,30	\$ 3.743,89	\$ (1.816,24)
<b>12</b>	\$ 7.230,78	\$ 6.509,80	<b>\$ 4.693,56</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **VI.K Análisis de Sensibilidad**

En el análisis de sensibilidad se medirá el grado de aceptación en que puedan cambiar las variables de Ingresos, Costo de Materia Prima y Sueldos y Salarios antes de que el proyecto deje de ser rentable, de esta manera se podrán prever maniobras y estar atentos a que puntos prestar atención sobre el desarrollo del proyecto. Estos análisis se realizan al flujo mensual durante el primer año ya que es durante este corto plazo que el proyecto se encuentra desarrollándose hasta poder establecerse y crecer como proyecto, durante este periodo son más sensibles los flujos ante cualquier variación.

## VI.K.1 Sensibilidad variable ingresos

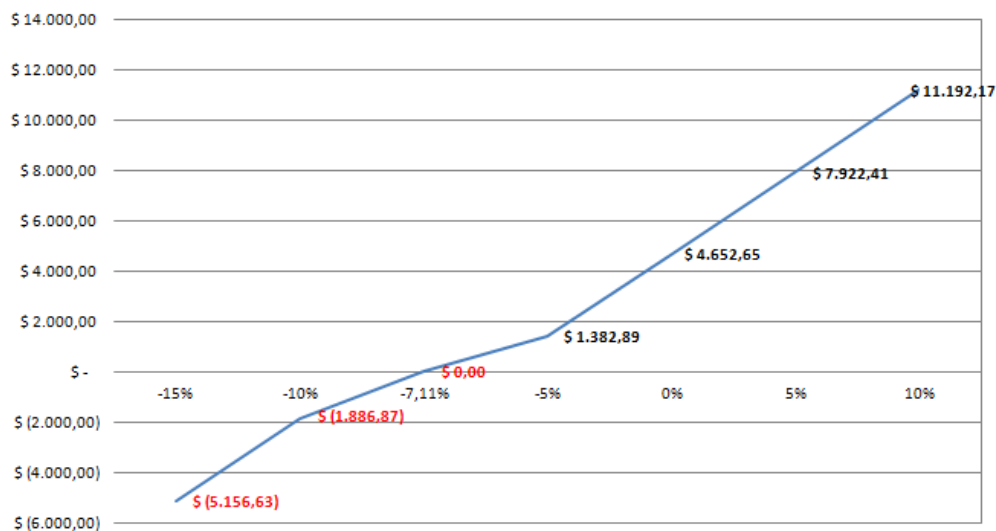
Tabla 35 Sensibilidad VAN vs escenarios de ingresos

Análisis Escenarios Ingresos			
Variación	VAN	TIR	Resultado
10%	\$ 11.192,17	6,69%	<b>Factible</b>
5%	\$ 7.922,41	5,12%	<b>Factible</b>
0%	\$ 4.652,65	3,46%	<b>Factible</b>
-5%	\$ 1.382,89	1,67%	<b>Factible</b>
<b>-7,11%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,88%</b>	<b>Limite</b>
-10%	\$ (1.886,87)	-0,25%	<b>No Factible</b>
-15%	\$ (5.156,63)	-2,34%	<b>No Factible</b>

Fuente: elaboración Propia.

En la tabla 35 se determina que la variación máxima que puede ser percibida por la variable ingresos es de **-7,11%** durante el primer año de operación, siendo esta la variable más sensible del proyecto. En la figura 46 se muestra el grafico de sensibilidad del valor actual neto contra los cambios de la variable ingresos.

Figura 46 Sensibilidad VAN vs. ingresos



Fuente: Elaboración propia.

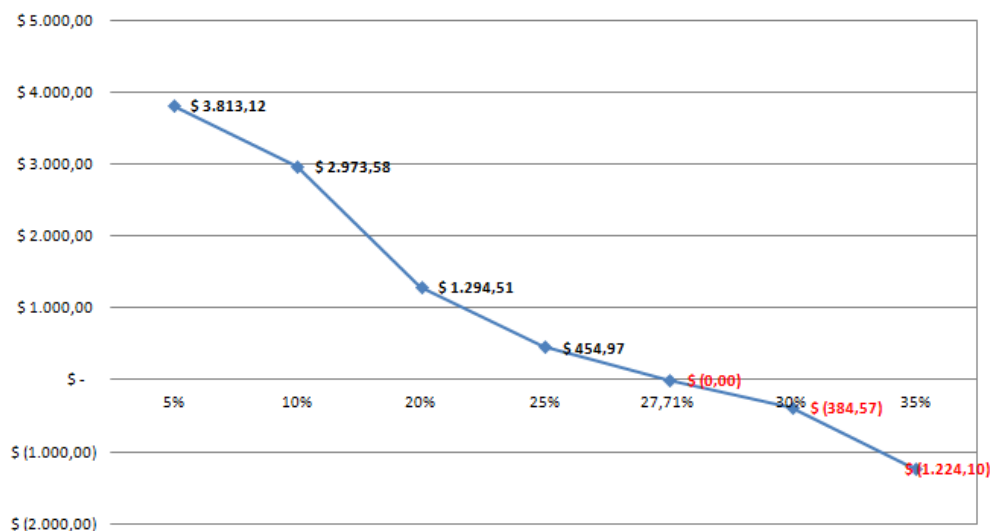
## VI.K.2 Sensibilidad variable costo materia prima

Tabla 36 Sensibilidad VAN vs escenarios de costo de materia prima

Análisis Escenarios Costo MP			
Variación	VAN	TIR	Resultado
35%	\$ (1.224,10)	0,17%	<b>No Factible</b>
30%	\$ (384,57)	0,66%	<b>No Factible</b>
<b>27,71%</b>	<b>\$ (0,00)</b>	<b>0,88%</b>	<b>Limite</b>
25%	\$ 454,97	1,14%	<b>Factible</b>
20%	\$ 1.294,51	1,61%	<b>Factible</b>
10%	\$ 2.973,58	2,54%	<b>Factible</b>
5%	\$ 3.813,12	3,00%	<b>Factible</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 47 Sensibilidad VAN vs. costo materia prima



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de sensibilidad del VAN contra los costos de materia prima se logra determinar que la variación máxima sostenible por el proyecto es de **27,71%** antes de que deje de ser rentable.

### VI.K.3 Sensibilidad variable sueldos

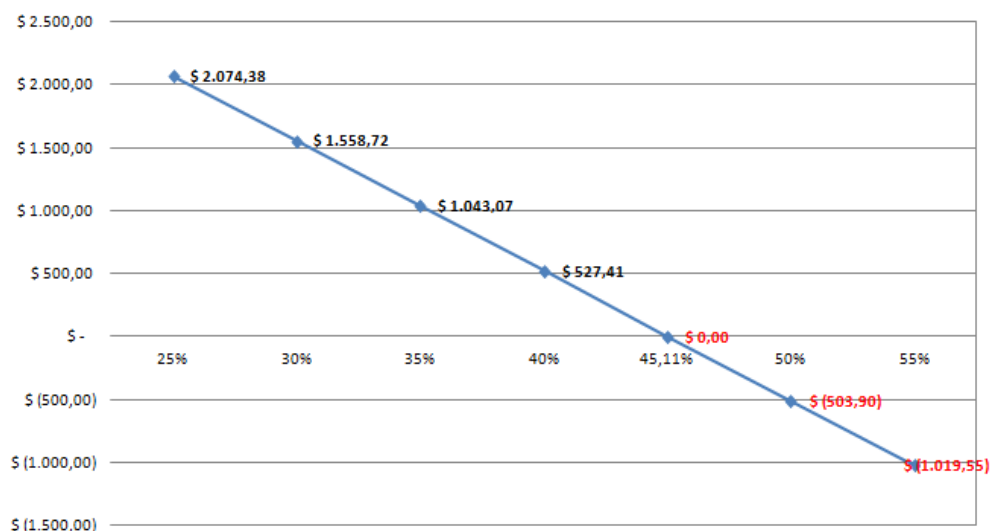
En la tabla 37 se puede encontrar que el límite de variación de los gastos por sueldos y salarios es de **45,11%** antes de que el proyecto deje de ser rentable. En la figura 48 se describe de forma grafica el grado de sensibilidad de esta variable.

**Tabla 37 Sensibilidad VAN vs escenarios de sueldos y salarios**

Análisis Escenarios Sueldos			
Variación	VAN	TIR	Resultado
55%	\$ (1.019,55)	0,30%	No Factible
50%	\$ (503,90)	0,60%	No Factible
<b>45,11%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0,88%</b>	<b>Limite</b>
40%	\$ 527,41	1,18%	Factible
35%	\$ 1.043,07	1,46%	Factible
30%	\$ 1.558,72	1,75%	Factible
25%	\$ 2.074,38	2,04%	Factible

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 48 Sensibilidad VAN vs. gastos de sueldos y salarios**



Fuente: Elaboración propia.

## **VI.L Resultados y consideraciones de la evaluación**

La inversión inicial total para este proyecto es de **\$36.390,00** entre activos fijos, diferidos y capital de trabajo. Monto dividido en **51%** de participación propia y **49%** por financiamiento, mismo que ofrece las facilidades de pago y condiciones que disminuyen el riesgo financiero en la incursión de ese plan de negocios. La inversión en capital de trabajo es de **\$1.648,82**, cantidad requerida para la correcta operación de la micro cervecería durante sus inicios. Las exoneraciones fiscales percibidas gracias a la calificación artesanal permiten un ahorro entre los pagos de impuestos y ciertos rubros componentes de la nómina de empleados permitiendo obtener utilidades más atractivas y útiles para el proyecto. Los costos variables son del **15%** aproximadamente mientras que los fijos se acercan al **40,8%**, estos datos son sanos para el proyecto y conforme se vaya adquiriendo mayor participación del mercado se irá optimizando el uso de estos recursos. Así mismo para poder saldar estos costos se determinó un punto de equilibrio de **781** unidades de venta, en este caso cervezas, de forma que toda venta pasando esta cantidad representaría ganancias haciendo muy importante el uso de buenas estrategias comerciales para mantener ventas sobre estos niveles.

La ventas se proyectan con un mercado inmediato sobre el primer año lo mas acercado a la realidad teniendo una participación de **8,4%** para luego deducir un incremento del **10%** anual, esto como proyección con la información disponible ya que es un mercado en etapa de desarrollo aún. Con este nivel de ventas proyectado de forma más apegada a la realidad actual del mercado posible se obtiene un flujo de efectivo proyectado de igual forma, un flujo mensual sobre el desempeño del primer año de operación y un flujo anual a cinco años. La evaluación de estos flujos de efectivos es favorable teniendo como resultado un **VAN** de **\$4.652,65** sobre el primer año y un **VAN** de **\$185.742,46** sobre el flujo proyectado a cinco años lo cual aprueba la decisión



de invertir en la micro cervecería. Total en caso de inversión, el tiempo para recuperar la inversión inicial realizada es de **11 meses y 22 días** lo cual es un atractivo que suma a este plan de negocios pues al cabo del año de operación la inversión se habrá recuperado.

Para operar de forma efectiva este proyecto habrá que tener en cuenta cuales son las variables que podrían afectar con mayor relevancia los resultados de este plan de negocios. Para determinar esto se calcularon los límites máximos soportables de variación de estos factores durante el primer año, ya que es este periodo el más importante a estudiar al momento de iniciar el proyecto para que así alcance su punto de equilibrio y estabilidad financiera. La variable más sensible es el ingreso por ventas, siempre y cuando el nivel de ventas no reduzca un **7,11%** de lo pronosticado para el primer año el flujo seguirá siendo rentable. La variable de ingresos por ventas tiene pocas probabilidades de que varíe en forma negativa pues fue determinada de acuerdo a la investigación del sector dada y al ser una proyección a corto plazo se cuenta con el mismo comportamiento actual del mercado. Los otros límites para que el proyecto siga siendo rentable son que el costo de materia prima no aumente más allá del **27,71%**, y en el caso de los sueldos y salarios que los mismos no sobrepasen el aumento del **45,11%**. Algo adicional a tener en cuenta también es que a medida que las cantidades de materia prima solicitadas a los proveedores aumentan, los costos por estas disminuyen, esto es alentador para los flujos posteriores al primer año.

El proyecto es rentable y posee índices atractivos de eficiencia, que acompañado con un buen plan de mercadotecnia, administrativo, técnico, y con una buena dirección, permitirán que el mismo alcance su mayor rendimiento para sus operaciones, ganancias y publico de interés (proveedores, empleados, accionistas, clientes, entre otros).

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **Antecedentes**

Región Cervecería Artesanal es el proyecto propuesto en este trabajo, que por la misma razón de ser una propuesta a poner en marcha y el tamaño del mismo en sus primeros años, no es del todo sencillo acaparar con todos los puntos. Sin embargo eso no quiere decir que no se pueda elaborar un plan a desarrollar a medida que el proyecto vaya creciendo y tomar en la medida posible algunas de las aristas de la RSE paulatinamente de acuerdo a la capacidad que la propuesta vaya adquiriendo.

### **¿Qué es responsabilidad social empresarial?**

La RSE es una nueva forma de hacer negocios, donde la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras, buscando así cumplir con los objetivos del desarrollo sostenible.

La percepción y la realidad del desempeño de una organización sobre la responsabilidad social pueden influir, entre otras cosas en:

- Ventaja competitiva
- Reputación
- Capacidad para atraer y retener a los trabajadores o socios, clientes o usuarios
- Mantenimiento de la moral de los empleados, el compromiso y la productividad
- Opinión de los inversores, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera

- Relación con las empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, pares, clientes y la comunidad en la que opera.

Para aplicar RSE en el proyecto es necesario determinar los grupos de interés que se involucran con el proyecto propuesto, entre estos se encuentran:

- Proveedores
- Accionistas
- Medio Ambiente
- Comunidad
- Gobierno
- Clientes
- Colaboradores

Muchos de estos puntos no se podrán tomar en acción desde comienzos de la puesta en marcha de esta propuesta pero se pueden ir adicionando conforme se desarrolla la misma. La importancia en la transparencia de información es primordial para con todos los grupos de interés pues ahí es donde empieza la responsabilidad social empresarial.

### **Grupos de interés**

Para con los **proveedores** en el caso de este proyecto son nacionales pero comercializan productos importados (en caso de materia prima) por lo que los beneficios económicos son mas focalizados en menos personas, mas sin embargo no todos los insumos son importados. En la medida que sea posible se dará prioridad a productores y comerciantes nacionales de insumos de

diversa índole (exceptuando la materia prima, pueden ser productos limpieza, botellas, etiquetas, publicidad, entre otros) de manera que el buen desempeño del proyecto se refleje en crecimiento conjunto con sus proveedores, los mismo que también cuentan con personal y colaboradores creando así un circulo de beneficiarios por el desarrollo del proyecto. Buscar el beneficio mutuo es el objetivo a tomar con este grupo de interés, cumplir con los tratos pactados, crear confianza, ser responsables y transparentes en las operaciones.

En el caso de **accionistas**, el modelo de este proyecto en sus primeros años no presenta mayor cantidad de participantes. A medida que el proyecto crezca y genere la ocasión de involucrar inversionistas accionarios se procedería a tomar acciones de responsabilidad social con los mismos. En todo caso existen grupos de interés no accionistas pero sí inversionistas en este proyecto, FUNDACIÓN CRISFE, a quienes se dispondrá en todo momento la trnsparencia de información. Objetivo concreto con este grupo de interés es generar confianza a la hora de rendir cuentas y rentabilidad en la inversión recibida abriendo las puertas así para futuras negociaciones ya sea con ellos y para con terceros.

El **medio ambiente** es indudablemente el grupo de interés que mas rápido se puede acceder en cuanto a responsabilidad social. La obtención de la licencia ambiental por parte del municipio permitiría tener un plan de “Construcción, Operación/Mantenimiento y Abandono de las Actividades de Elaboración de Cerveza Artesanal”, el cual reduce al mínimo el impacto generado en el medio ambiente por el proyecto propuesto. Siempre se puede ir adicionando medidas que permitan no solo la reducción del impacto ambientas, sino que también el apoyo a acciones que fomenten la cultura proteccionista del ambiente. Participar con empresas de trata de

residuos para el desarrollo de productos a partir de estos es una acción que no solo reduce los daños ambientales, sino que genera desarrollo a estas empresas.

Para con la **comunidad**. En sus primeros años este proyecto se verá concentrado en focalizar sus recursos para el desarrollo y levantamiento del mismo, pero no está de más pensar en un futuro cuando se alcance un mayor tamaño en participar de campañas que ayuden a las comunidades alrededor del mismo.

La transparencia de información como se viene discutiendo es un punto tomado como estratégico para el desarrollo de este proyecto. El cumplimiento con el **gobierno** permite no solo que se logren los objetivos que este busca para la sociedad, sino que también genera confianza para con los grupos de interés y garantiza el correcto desarrollo y crecimiento de la propuesta dada en este trabajo.

Para con los **clientes** siempre se buscará satisfacer sus necesidades con valor agregado en la mayor medida posible, ser honestos, honrados y responsables con los mismos garantizará no solo que el beneficio sea mutuo en el intercambio comercial, sino que se generen relaciones a largo plazo.

En cuanto el proyecto necesite de personal, se los tratará como **colaboradores** y no como empleados. Crear un buen ambiente laboral está demostrado que genera beneficios para todos los participantes de la operación.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El proyecto propuesto por este plan de negocio muestra ser atractivo por muchos factores. Comenzando con las oportunidades de mercado, el análisis del entorno explica que las condiciones son aptas para este tipo de emprendimiento ya que va en dirección de los intereses propuestos por el actual gobierno de fomentar la producción nacional con diversos programas y oportunidades que ofrecen para las pequeñas y medianas industrias. Así mismo las condiciones económicas del país han ido de forma indirecta empujando al mercado hacia el cambio de hábitos de consumo lo que dio como resultado el incremento del consumo y la producción de la industria cervecera, que por medidas de políticas monetarias y arancelarias favorecieron este sector durante los últimos años provocando el aumento de la oferta, y la variedad ofertada así como el mercado que las demandan.

De acuerdo a estos factores crece el interés sobre el concepto de este nuevo producto que ha venido desarrollándose a nivel mundial, en especial en los países aledaños al Ecuador, en la actualidad existen proveedores de materia prima para producción a nivel doméstico y de emprendimiento, también crece el número de fabricantes de maquinaria y equipos para la producción en mayor escala de cerveza artesanal ofreciendo asesorías en los diversos aspectos que conlleva la producción de esta bebida. Ferias, concursos, gremios y agrupaciones, son algunos de los movimientos que se están generando por el interés en este nuevo sector, ya algunos establecimientos en diferentes lugares del país cuentan con cerveza artesanal en su cartera de productos.

De acuerdo a la investigación de mercado se logró confirmar la existencia de este mercado y se pudo cuantificar el potencial de la demanda a nivel local (Guayaquil) que es el sitio

donde apunta este proyecto a sus inicios, pues por sus características debe ir creciendo poco a poco hasta poder expandirse. Con la información obtenida se desarrolló un plan de mercadeo el cual se encuentra debidamente detallado para poder cumplir con los objetivos de mercadeo e institucionales del proyecto propuesto por este trabajo.

Se dan los lineamientos sobre la estructura organizacional y la estrategia genérica de la micro cervecería que permitirán alcanzar los objetivos buscados y servirán de soporte para la ejecución del plan de mercadeo propuesto.

Todos los aspectos técnicos son detallados en este trabajo para luego poder determinar la evaluación financiera del mismo. Los resultados del análisis de rentabilidad de este proyecto son alentadores y atractivos para el inversionista. Propone la recuperación de la inversión en aproximadamente un año y una rentabilidad que satisface los rendimientos mínimos esperados. Estos resultados junto con análisis que demuestran que el proyecto cuenta con condiciones económicas sanas, brindan la seguridad de que la combinación de factores de oportunidad, buena dirección y estrategia sobre este proyecto puede ofrecer rentabilidades atractivas para la inversión.

Como recomendaciones ya mencionadas en algunos de los análisis realizados en este plan de negocio, se enfatiza en estar siempre al tanto de lo que sucede en el mercado. Realizar investigaciones de mercado cerca del año de operaciones cuando ya se cuente con la experiencia y el conocimiento a fondo del sector es muy importante para lograr identificar datos importantes y concisos que puedan ayudar a tomar decisiones e identificar y resolver los diferentes problemas de mercadeo y/o gerenciales que puedan existir. La mejora continua es una regla si se busca crear un proyecto sustentable, esto quiere decir que no solo estar atento a las necesidades de mercado y del consumidor, sino que también mejorar los procesos para optimizar costos, buscar

formas de crear cada vez más valor en el producto y en la marca, realizar el óptimo uso de los recursos mediante la planeación financiera, analizar siempre la situación organizacional de la micro cervecería. Todo esto es en dirección de mantener y proyectar que sea sustentable en el tiempo y pueda crecer a futuro.



## **ADJUNTADOS EN CD**

Carpeta “CD - Boletines y Folletos” (Contenido detallado en Bibliografía de Boletines)

Carpeta “CD - Entrevistas de Profundidad” (Contenido de audio de las entrevistas realizadas)

Carpeta “CD - Excel Contabilidad, Costos, Finanzas” (Contenido detallado de elaboración de tablas y anexos técnicos y financieros)

Archivo de texto de este trabajo denominado “CD - Trabajo de Conclusión de Carrera Ing Comercial (Micro Cervecería) – Raúl Avellán”

Archivo de hoja de cálculo denominado “CD - Elaboración de Tablas” (Contenido sobre el diseño e información usada en diferentes tablas de este trabajo)

Archivo de hoja de cálculo denominado “CD - Cuantificación demanda cerveza redatam - INEC”

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **RECURSOS DE TEXTO (LIBROS)**

Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington. Dirección Estratégica. Pearson Prentice Hall, 2008.

John Palmer. How to brew. Brewers Publications, 2006.

Naresh K. Malhotra. Investigación de mercados. Pearson Prentice Hall, 2004.

Patrick Forsyth. Marketing las herramientas más novedosas. The Economist, 2010.

Pedro Zapata Sánchez. Contabilidad General. Mc Graw Hill, 2008.

Philip Kotler & Gary Armstrong. Principios de Marketing. Pearson Prentice Hall, 2008.

William J. Stanton & Michael J. Etzel & Bruce J. Walker. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill, 2007.

## **RECURSOS DE INTERNET**

### **CAPÍTULO 1**

<http://tecnonautas.net/2012/10/15/las-10-cervezas-mas-populares-de-latinoamerica/>

<http://www.camaracervecera.com.ar/marcas-de-cerveza-de-produccion-argentina.php>

<http://www.taringa.net/posts/info/1446948/Las-Cervezas-de-America.html>

[http://www.barthhaasgroup.com/images/pdfs/reports/2014/BarthReport\\_2013-2014.pdf](http://www.barthhaasgroup.com/images/pdfs/reports/2014/BarthReport_2013-2014.pdf)

### **CAPÍTULO 2**

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/matriz-dofa-analisis-pest.htm>

<http://www.cip.org.ec/es/ultimas-publicaciones.html>

<http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101377532/->

[1/E1%2080%%20de%20ecuatorianos%20es%20cat%C3%B3lico.html#.UGzLZk0ma8B](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101377532/-1/E1%2080%%20de%20ecuatorianos%20es%20cat%C3%B3lico.html#.UGzLZk0ma8B)

### **CAPÍTULO 3**

<http://www.pdcahome.com/ccv/>

<http://www.grogtag.com/>

[www.bjcp.org](http://www.bjcp.org)

### **CAPÍTULO 4**

<http://www.matrizfoda.com/>

<http://www.slideshare.net/JOSEPNEL/matriz-foda-para-la-formulacin-de-estrategias>

## **CAPÍTULO 5**

<http://www.controlsanitario.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-para-establecimientos-sujetos-a-vigilancia-sanitaria/>

<http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-del-registro-sanitario-de-productos-alimenticios-nacionales/>

## **CAPÍTULO 6**

<http://www.monografias.com/trabajos64/procedimientos-formulacion-evaluacion-proyectos/procedimientos-formulacion-evaluacion-proyectos3.shtml>

<http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>

[http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

## **ARTÍCULOS, REPORTAJES, PERIODICOS, REVISTAS EN INTERNET**

**Cerveza artesanal hecha en Samborondón (Jueves 20 de octubre del 2011)**

<http://www.eluniverso.com/2011/10/20/1/1528/cerveza-artesanal.html>

**Inflación de julio llegó a 0,26% marcada por alza de bebidas (Martes 7 de agosto del 2012)**

<http://www.eluniverso.com/2012/08/07/1/1356/inflacion-julio-llego-026-marcada-alza-bebidas.html>

**Inflación en Ecuador alcanzó un 0,29% en agosto (Jueves 6 de septiembre del 2012)**

<http://www.eluniverso.com/2012/09/06/1/1356/precios-consumidor-suben-029-agosto.html>

**Bebidas alcohólicas incidieron en inflación (Viernes 7 de septiembre del 2012)**

<http://www.eluniverso.com/2012/09/07/1/1356/bebidas-alcoholicas-incidieron-inflacion.html>

**Saldo de la balanza comercial en mayo, el más bajo del 2012 (Martes 10 de julio de 2012)**

<http://www.eluniverso.com/2012/07/10/1/1356/saldo-balanza-comercial-mayo-mas-2012.html>

**Un artesano de la cerveza (Jueves 20 de Septiembre del 2012)**

<http://www.eluniverso.com/2012/09/20/1/1534/un-artesano-cerveza.html>

**En Ecuador No Sabemos Tomar Verdadera Cerveza (30 de Septiembre del 2012)**

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=3727706&idcat=19351&tipo=2>

**Las Ventas de marcas de cerveza premium se multiplican en el país (2 de Octubre de 2012)**

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-ventas-de-marcas-de-cerveza-premium-se-multiplican-en-el-pais-562844.html>

**Cervecería Nacional saca al mercado la edición Club Premium Roja (26 de Septiembre de 2012)**

[http://www.revistalideres.ec/empresas/Cerveceria-Nacional-Club-Premium-Roja\\_0\\_781121892.html](http://www.revistalideres.ec/empresas/Cerveceria-Nacional-Club-Premium-Roja_0_781121892.html)

**Ecuador recibió 1'049.493 visitantes extranjeros entre enero y octubre (21 de Noviembre de 2012)**

<http://www.eluniverso.com/2012/11/21/1/1447/ecuador-recibio-1049493-visitantes-extranjeros-enero-octubre.html>

**Récord de arribos de extranjeros al Ecuador (22 de Noviembre de 2012)**

<http://www.eluniverso.com/2012/11/22/1/1356/record-arribos-extranjeros-ecuador.html>

**El discreto encanto de las cervezas artesanales (Enero 10 del 2013 )**

[http://revistadiners.com.co/articulo/23\\_809108\\_el-discreto-encanto-de-las-cervezas-artesanales](http://revistadiners.com.co/articulo/23_809108_el-discreto-encanto-de-las-cervezas-artesanales)

**Los gustos y sabores de la cerveza artesanal (14 septiembre de 2012)**

[http://www.elcomercio.com.ec/entretenimiento/gustos-sabores-cerveza-artesanal\\_0\\_773322843.html](http://www.elcomercio.com.ec/entretenimiento/gustos-sabores-cerveza-artesanal_0_773322843.html)

**Una opción casera para los cerveceros (15 abril de 2013)**

[http://www.revistalideres.ec/mercados/Cerveza-Artesanal-SECA-Guayaquil-Portena-Barracuda-Reina-capaticacion\\_0\\_901709846.html](http://www.revistalideres.ec/mercados/Cerveza-Artesanal-SECA-Guayaquil-Portena-Barracuda-Reina-capaticacion_0_901709846.html)

**Salud a los maestros cerveceros (02 septiembre de 2012)**

<http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/salud-a-los-maestros-cerveceros.html>

**Boom Cervezero (Diciembre de 2013)**

<http://www.vistazo.com/impres/pais/?id=6562>

**Sabor 100% a Malta (24 de Junio de 2013)**

[http://revistavanguardia.com/index.php?option=com\\_printedition&view=printedition&Itemid=1](http://revistavanguardia.com/index.php?option=com_printedition&view=printedition&Itemid=1)

## **BOLETINES Y PUBLICACIONES DIGITALES ADJUNTADAS EN CD**

Boletín Censo Económico Guayaquil 2011 – INEC

Boletín Encuesta Estratificación Social – INEC

Boletín Encuesta Estratificación Social (Metodología) – INEC

Boletín Entorno Macroeconómico Agosto 2014 – CFN

Boletín Estadísticas Macroeconómicas - Presentación Coyuntural Julio 2014 – BCE

Boletín Estadísticas Macroeconómicas - Presentación Estructural 2014 – BCE

Boletín Incentivos del Código de la Producción

Boletín Indicadores de Pobreza y Desigualdad 2013 – INEC

Boletín Indicadores de Pobreza y Desigualdad Junio 2014 – INEC

Boletín Inflación Julio 2015 – INEC

Boletín Producción Anual 2013 – Barth Group

Boletín Reporte Pobreza Diciembre 2012 - INEC

Boletín Termómetro Económico Enero 2014 – Cámara de Industrias y Producción CIP

Boletín Termómetro Económico Julio 2014 – Cámara de Industrias y Producción CIP

Código de la Producción

Evolución de la Balanza Comercial Noviembre 2013 - BCE

Indicadores Laborales Diciembre 2013 - INEC

Ley de Defensa del Artesano

Ley de Fomento Artesanal

Libro de BJCP para estilos de cerveza (Inglés y Español)

Memoria Cervecería Nacional 2011

Memoria Cervecería Nacional 2012

Memoria Cervecería Nacional 2013

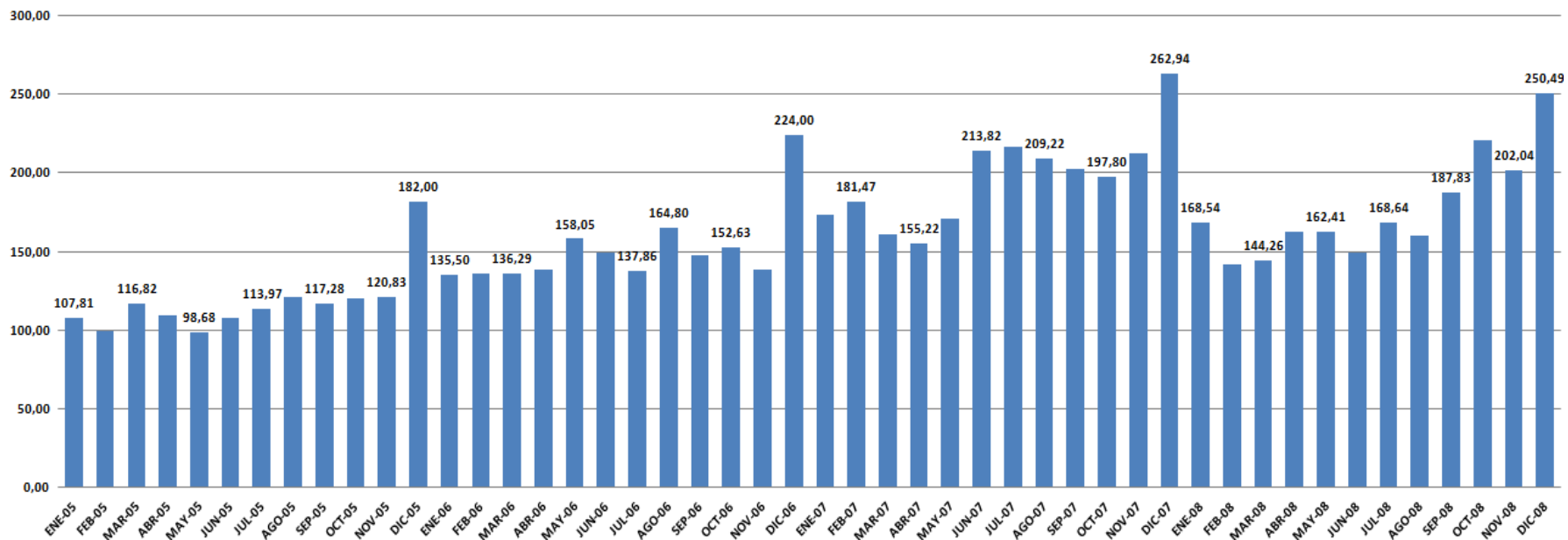
Memoria de Cervecería nacional por aniversario 125 años

Publicación Excel Índice de Volumen Industrial por divisiones CPC 2003-2014 – INEC



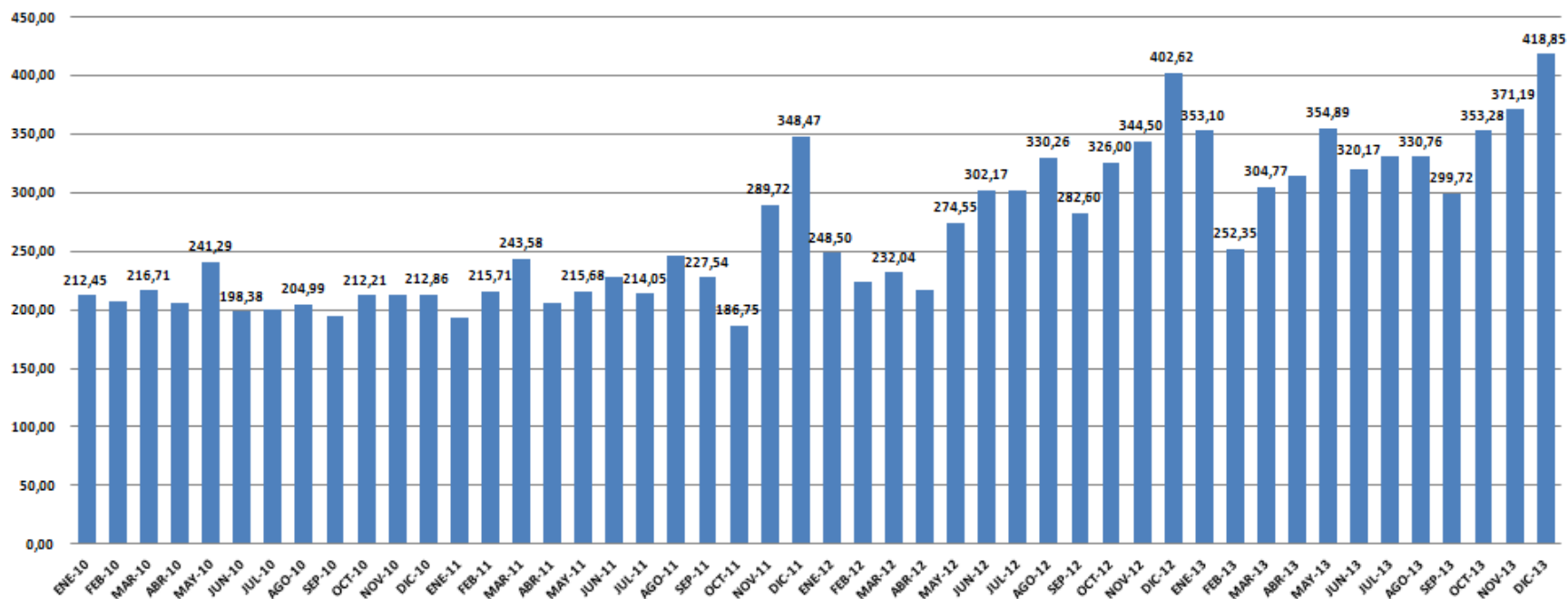
# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**ÍNDICE DE VOLUMEN INDUSTRIAL**  
**CATEGORÍA LICORES DE MALTA Y CERVEZA**  
**DE 2005 A 2008**  
 Índice de Produccion Total  
 Licores de Malta y Cerveza (2005 - 2008)



Fuente: Elaboración a partir de datos del INEC.

### Índice de Producción Total Licores de Malta y Cerveza (2010 - 2013)



Fuente: Elaboración a partir de datos del INEC.

## ANEXO 2

### RESÚMENES DE INFORMACIÓN OBTENIDA EN ENTREVISTAS EXHAUSTIVAS REALIZADAS PARA INVESTIGACIÓN

#### A. Entrevista a los propietarios de la micro cervecería Hopfen

##### Propietarios entrevistados:

Gabriel Zúñiga - Ingiero químico

Juan José Román –Estudiante de Ingeniería en sistemas multimedia

- Idea nace de un estudiante de negocios amigo de Gabriel y lo proyectaron a tesis.
- Juan José se incorporo a Gabriel para la parte de publicidad
- Autodidactas la elaboración
- Empezaron el proyecto en enero del 2013
- Comienzan a vender a conocidos amigos y luego se expanden.
- Conocimiento de publicidad impulsado por Juan José para hacer negocio
- Registro sanitario con dificultades
- Venden por redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram, boca a boca, mercado libre.
- Por cumpleaños
- Producto para mercado dispuesto a pagar más por lo mismo.
- Demanda clase media a alta. Enfoca a mercado meta
- Personas a partir de 30 años.
- 20 años te compra un o dos y una vez. De 40 años te compran por caja, gente mayor con dinero.
- Clientes trabajan, universitarios no tanto. Gente mayor que gustan de algo más de calidad.
- Indiferente si son solteros o casados, que gusten de la cerveza para degustar.
- Mercado debe aun notar que es la cerveza artesanal porque no hoy mucho conocimiento.
- Clientes por lo general son gente que vio cerveza artesanal del exterior.
- Clientes principalmente en Guayaquil, pero también venden en Quito y aceptan más la cerveza artesanal y están más interesados.
- En Quito hay mas lugares donde el público es el mercado meta.
- Se envía por transporte terrestre el producto.
- El negocio está en los bares. Han hablado en bares, pero se necesita cuidado en el uso de barriles, es más complicado y dificulta a vendedores. No puedes poner tu botella en las neveras de las cervecerías industriales.
- Lo mejor sería vender en botellas.
- Productor: éxito viene del sabor Hacen estilos clásicos y con ingredientes adicionales.
- Distribuyen en quito
- Primer mes vendían poco 20 botellas y fue incrementando, al tercer mes poco más de 300 botellas.
- Problemas por baja producción y tuvieron que incrementar.
- Local propio.
- Piensan que promover mediante ferias conjuntas con otras cervecerías artesanales

- Factor de éxito en comercialización: idea novedosa, nueva, personas interesan lo nuevo.
- Define calidad como más sabor, aroma. Superar la barrera del desconocimiento. Presentación de botellas.
- Canela sale en la sierra.
- Publicidad para incrementar ventas. Enfocarse más en comedia que en el sabor, emociones.

## **B. Entrevista al propietario de la micro cervecería Porteña**

### **Propietario entrevistado:**

Guillermo Guerrero

Lcdo. Comunicación audiovisual y multimedia en la universidad Casa Grande

- Aprendió en Estados Unidos y aquí con Fabián Gorostiaga director de Seca
- En USA el mercado de cerveza artesanal está muy desarrollado.
- Lleva 3 años en el mercado en Guayaquil, con un buen desempeño
- Principales barreras los asuntos legales y demoras, normativas nuevas creándose porque no existían antes permisos para cervecería artesanal.

### **Obstáculos:**

- Económico por las instalaciones. Ej. Cámara de frío de 3x3 en 7000; equipos de la planta como maduradores y cocina son específicas.
- Todo debe ser sanitizado para los permisos, y acero inoxidable.

### **Reacción de las personas:**

- Al principio algo de temor por tema de alcohol, adulterado hace años
- No saben cómo reaccionar por el precio, cerveza a \$3. Dudas porque no saben que esperar por ese precio.
- Marca no tan conocida cliente no sabe que esperar, luego al probar el producto se dan cuenta que es buena y vale lo que cuesta.
- Público que cambia, se le debe recordar la marca constantemente. Publicidad de recordación muy importante. Crear la necesidad

### **Diferencia entre al principio y situación actual:**

- Cuando empezó vendía 40 litros al mes con 3 tipos de cerveza, 40 litros de producción por parada.
- Ahora vende por mes unos 1200 litros.

### **Épocas de mayores ventas:**

- En diciembre se vende más. En temporada de playa al inicio se vende bastantes, luego se normaliza y después decae un poco, hasta la época de pago de matrículas en los colegios (con esto ya sabes que está pensando en clientes padres de familia, mayores).
- La venta directa nunca fue la idea de porteña, el proyecto era distribuir a establecimientos (bares, restaurantes, hoteles). Por temas de permisos y registros se comenzó a vender de forma directa y ciertos establecimientos.
- Ideas de abrir un bar propio.
- Las ventas directas fue por redes sociales, boca en boca. No ha hecho muchos esfuerzos, no se ha enfocado en publicidad. Producto se defendió solo y la publicidad de boca en boca ha sido importante.
- Vende en el patacón (restaurant) y en old school pub(bar en gye)

**Quienes son sus clientes:**

- Hombres principalmente, entre 25 a 40 años.
- Han viajado, lo han visto por tele (cervezas artesanales). Artistas con mente abierta a probar otras cosas.
- Por lo general han terminado su universidad, trabaja, buen sueldo, realizados, dispuestos a pagar más.
- Producto tiene su propia identidad en sabor.

**Factores de éxito:**

- El tipo de comunicación. Vender la cerveza como una marca, como una empresa, PORTEÑA.
- Las recetas, cervezas que a el productor le gustan (pero claro después de experimentar mucho), dedicación en practicar recetas.

**Opiniones de clientes:**

- Comentarios positivos, que le agradan, si les gusta, cuánto cuesta.
- Al inicio una cerveza les choca lo amargo del nuevo sabor, hasta que se acostumbran y se dan cuenta que son buenas, después de aceptar que el producto es diferente y es nuevo.

**Ventas vienen principalmente de:**

- Vende en Guayaquil, Quito, Machala, Montañita.
- Distribuye por transporte terrestre, y depende del cliente para su casa se paga servientrega.
- En temporada de playa, Machala. Y fuera de temporada Machala y Guayaquil.
- Ventas principalmente son en bares.
- Se compra para uno mismos, colección, regalar, las envían al exterior.
- Primero buscara llenar el mercado en Guayaquil.
- La competencia siempre es buena te obliga a mejorar.
- Crear cultura de cerveza, dar a conocer que es el mundo de la cerveza artesanal.
- Distribuidores de quito, Fabián Gorostiaga de Quito (Seca).
- Importación se suele realizar en conjunto con otros cerveceros.
- El mercado está en crecimiento, el tema artesanal, ejemplo los mercaditos en Samborondón, impulso de producción artesanal.

### ANEXO 3

## RECETAS DE LOS 4 ESTILOS DE CERVEZA DE PRODUCCIÓN ANUAL

<b>Receta Formulada - Blonde Ale</b>						
<b>(para 100 litros en fermentador)</b>						
<b>Mezcla de granos</b>						
	<b>Kg.</b>	<b>%</b>				
<b>Malta Pale Ale</b>	23,88	100,00%	<b>R. empaste</b>	3:1 L/Kg.	<b>En Olla de Hervido</b>	
<b>Total</b>	<b>23,88</b>		<b>T. maceración</b>	66,67c°	<b>Volumen mosto</b>	106 <b>Litros</b>
					<b>DI antes de Hervir</b>	1056
				<b>Litros</b>		
<b>Misc. Maceración</b>			<b>Agua macerado</b>	71,6	<b>En Fermentador</b>	
<b>Avena</b>	2,39	10,00%	<b>Volumen a ocupar</b>	87,6	<b>Volumen Inicial</b>	100 <b>Litros</b>
			<b>Agua lavado</b>	60,2	<b>DO</b>	<b>1059</b>
			<b>Agua total</b>	131,8		
<b>Hervido</b>						
	<b>Lúpulo</b>	<b>AA%</b>	<b>g.</b>	<b>Min</b>	<b>IBU</b>	<b>Fermentación</b>
	<b>Cascade</b>	6,4%	86,8	60	13	<b>Levadura a usar</b>
	<b>Cascade</b>	6,4%	115,7	15	8,6	<b>Gramos de levadura</b>
					<b>21,6</b>	<b>28,75</b>
<b>Misc. Hervido</b>	<b>g.</b>	<b>min</b>				<b>1 semana primario</b>
<b>Irish moss</b>	15	10				<b>19c°</b>
						<b>1 semanas secundario</b>
						<b>19c°</b>
						<b>1 día a Barril presurizado</b>
						<b>Embotellado</b>
						333 botellas

Fuente: Elaboración propia.



**Receta Formulada - American Pale Ale**

(para 100 litros en fermentador)

**Mezcla de granos**

	<b>Kg.</b>	<b>%</b>
<b>Malta Pale Ale</b>	19,78	91,62%
<b>Malta Crystal</b>	1,81	8,38%
<b>Total</b>	<b>21,59</b>	

**R. empaste** 3:1 L/Kg.**T. maceración** 68c°**Litros****Agua macerado** 64,8**Volumen a ocupar** 79,2**Agua lavado** 64,6**Agua total** 129,3**En Olla de Hervido****Volumen mosto** 106 **Litros****DI antes de Hervir** 1050**En Fermentador****Volumen Inicial** 100 **Litros****DO** **1053****Hervido**

<b>Lúpulo</b>	<b>AA%</b>	<b>g.</b>	<b>Min</b>	<b>IBU</b>
<b>Magnum</b>	13,0%	79,1	60	25,4
<b>Perle</b>	7,1%	54,2	30	7,3
<b>Cascade</b>	6,4%	75	10	4,3
<b>Cascade</b>	6,4%	75	0	0

**37****Fermentación****Levadura a usar** US-05**Gramos de levadura** 28,75**1 semana primario** 19c°**1 semanas secundario** 19c°**1 día a Barril presurizado****Embotellado** 333 botellas**Misc. Hervido** **g.** **min****Irish moss** 15 10

Fuente: Elaboración propia.

**Receta Formulada – Red Ale**

(para 100 litros en fermentador)

**Mezcla de granos**

	<b>Kg.</b>	<b>%</b>
<b>Malta Pale Ale</b>	25,67	96,11%
<b>Malta Crystal</b>	0,52	1,95%
<b>Malta Chocolate</b>	0,52	1,95%
<b>Total</b>	<b>26,71</b>	

**R. empaste** 3:1 L/Kg.**T. maceración** 68°C**Agua macerado** 80,6 Litros**Volumen a ocupar** 98,6**Agua lavado** 57,4**Agua total** 138**En Olla de Hervido****Volumen mosto** 109 Litros**DI antes de Hervir** 1061**En Fermentador****Volumen Inicial** 100 Litros**DO** **1066****Hervido**

<b>Lúpulo</b>	<b>AA%</b>	<b>g.</b>	<b>Min</b>	<b>IBU</b>
<b>Willamette</b>	4,7%	244,8	90	30,4
<b>Willamette</b>	4,7%	34,7	15	2

**32,4**

<b>Misc. Hervido</b>	<b>g.</b>	<b>min</b>
<b>Irish moss</b>	15	10

**Fermentación****Levadura a usar** S-04**Gramos de levadura** 28,75**1 semana primario** 19c°**1 semanas secundario** 19c°**1 día a Barril presurizado****Embotellado** 333 botellas

Fuente: Elaboración propia.

**Receta Formulada - Dry Stout**

(para 100 litros en fermentador)

**Mezcla de granos**

	<b>Kg.</b>	<b>%</b>
<b>Malta Pale Ale</b>	14,27	89,08%
<b>Roasted Barley</b>	1,75	10,92%
<b>Total</b>	<b>16,02</b>	

**Misc. Maceración**

<b>Avena</b>	1,57	9,80%
--------------	------	-------

**Hervido**

<b>Lúpulo</b>	<b>AA%</b>	<b>g.</b>	<b>Min</b>	<b>IBU</b>
<b>Willamette</b>	4,7%	338,6	60	43
				<b>43</b>

**Misc. Hervido**

	<b>g.</b>	<b>min</b>
<b>Irish moss</b>	15	10

**R. empaste** 2:1 L/Kg.**T. maceración** 65,5**Litros****Agua macerado** 36**Volumen a ocupar** 48,1**Agua lavado** 89,4**Agua total** 125,4**En Olla de Hervido****Volumen mosto** 106 **Litros****DI antes de Hervir** 1041**En Fermentador****Volumen Inicial** 100 **Litros****DO** **1043****Fermentación****Levadura a usar** S-04**Gramos de levadura** 28,75**1 semana primario** 19c°**1 semanas secundario** 19c°**1 día a Barril presurizado****Embotellado** 333 botellas

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 4**  
**COSTEO DE MATERIA PRIMA POR UNIDAD DE PRODUCTO**

Costo Blonde Ale	Costo APA	Costo Red Ale	Costo Dry Stout
<b>Maltas</b>	<b>Maltas</b>	<b>Maltas</b>	<b>Maltas</b>
Pale Ale \$ 48,95	Pale Ale \$ 40,55	Pale Ale \$ 52,62	Pale Ale \$ 29,25
<b>Total \$ 48,95</b>	Crystal \$ 4,25	Crystal \$ 1,22	Roasted Barley \$ 4,55
	<b>Total \$ 44,80</b>	Chocolate \$ 1,39	<b>Total \$ 33,80</b>
<b>Misc.</b>	<b>Misc.</b>	<b>Total \$ 55,24</b>	<b>Misc.</b>
Avena \$ 0,79	Irish moss \$ 0,35	<b>Misc.</b>	Avena \$ 0,52
<b>Total \$ 1,14</b>		Irish moss \$ 0,35	Irish Moss \$ 0,35
	<b>Lúpulos</b>		<b>Total \$ 0,87</b>
<b>Lúpulos</b>	Magnum \$ 2,50	<b>Lúpulos</b>	<b>Lúpulos</b>
Cascade \$ 6,83	Perle \$ 2,07	Willamette \$ 9,18	Willamette \$ 11,12
	Cascade \$ 5,06		
<b>Levadura</b>	<b>Total \$ 9,63</b>	<b>Levadura</b>	<b>Levadura</b>
S-04 \$ 4,26		S-04 \$ 4,26	S-04 \$ 4,26
	<b>Levadura</b>		
<b>Embotellado</b>	US-05 \$ 4,60	<b>Embotellado</b>	<b>Embotellado</b>
Botellas \$ 73,33		Botellas \$ 73,33	Botellas \$ 73,33
Tapas \$ 3,33	<b>Embotellado</b>	Tapas \$ 3,33	Tapas \$ 3,33
Etiquetas \$ 10,98	Botellas \$ 73,33	Etiquetas \$ 10,98	Etiquetas \$ 10,98
<b>Total \$ 87,65</b>	Tapas \$ 3,33	<b>Total \$ 87,65</b>	<b>Total \$ 87,65</b>
	Etiquetas \$ 10,98		
Costo Bruto \$ 148,83	<b>Total \$ 87,65</b>	Costo Bruto \$ 156,67	Costo Bruto \$ 137,69
<b>Costo Bruto Unit. \$ 0,45</b>	Costo Bruto \$ 147,03	<b>Costo Bruto Unit. \$ 0,47</b>	<b>Costo Bruto Unit. \$ 0,41</b>
	<b>Costo Bruto Unit. \$ 0,44</b>		

## ANEXO 5 COTIZACIÓN Y DESGLOSE INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO

<b>Cotización</b>			
<b>Planta productora de 100 litros</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	<b>dispensadores (bar)</b>	<b>\$ 2.000,00</b>
Incluye:			
ollas doble fondo, con aislado de fuente de calor (aceite entre fuego metal y fondo)		<b>tanques de CO2 (por cuenta propia)</b>	<b>\$ 160,00</b>
quemadores a gas		<b>Bomba reguladora de presión</b>	<b>\$ 300,00</b>
resistencias eléctricas para sostener temperaturas		<b>camlocks para fermentadores</b>	<b>\$ 80,00</b>
bomba		<b>carbonizador instantáneo de cerveza</b>	<b>\$ 1.000,00</b>
mangueras		<b>método de 1 semana carbonizar</b>	<b>\$ 150,00</b>
camlocks		<b>Barriles</b>	<b>\$ 50,00</b>
panel de control			
accespoint			
tablet 10"			
enfriador de 20 placas			
<b>Fermentadores</b>			
Fermentadores/Maduradores de 100 litros	<b>\$ 990,00 c/u</b>		
<b>Molinos</b>			
	<b>\$ 1.800,00</b>		

<b>Equipo de Fabricación (Planta 800 Litros Mensuales)</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Planta de Cocción 100 litros	1	\$ 12.000,00
Fermentadores	4	\$ 3.960,00
<b>Total</b>		<b>\$ 15.960,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXO 6**

### **DESGLOSE INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS**

Fuente: Elaboración propia.

<b>Herramientas y Accesorios</b>	
<b>Herramientas y Accesorios a Aportar</b>	<b>Valor</b>
Olla de 25 litros	\$ 30,00
Mangueras Grado Alimenticio	\$ 8,00
Balanza pequeña capacidad 1 kg	\$ 6,00
Probeta	\$ 9,00
Densímetro	\$ 25,00
Balde para jugos 20l para uso de alimentos	\$ 11,00
Refractómetro	\$ 50,00
Macerado (Adaptado de una hielera de camping)	\$ 180,00
Espumadera de acero inoxidable	\$ 9,00
Jarra plástico 2l	\$ 1,50
Jarra pírrex 500ml	\$ 7,00
Tapadora de botellas corona	\$ 25,00
Tapadora de botellas Ferrari	\$ 50,00
Molino manual de discos para grano	\$ 37,00
Embudo	\$ 0,50
Cernidor grande	\$ 27,00
Termómetro bimetal	\$ 18,00
Fermentadores 20 litros capacidad (3 unidades)	\$ 150,00
Nevera para fermentación artesanal ( <i>construcción propia a base de Plywood y espumaflex termoaislante; con cintas de aluminio, ventiladores de computadora, termostato, pirómetro; fuente de frio son botellas con agua congelada</i> )	\$ 196,00
Quemador Industrial (Cocina)	\$ 60,00
Enfriador de Inmersión (Cobre)	\$ 48,00
Tanque de Gas	\$ 50,00
Barriles x2	\$ 100,00
<b>Total aportación propia</b>	<b>\$ 1.098,00</b>
<b>Herramientas y Accesorios a Adquirir</b>	
Beergun	\$ 75,00
Balanza digital para gramos	\$ 13,00
Balanza grande para kilos de malta	\$ 70,00
Barriles x 5	\$ 250,00
Tanque Co2	\$ 160,00
Válvulas	\$ 90,00
<b>Total comprar</b>	<b>\$ 658,00</b>
<b>Total herramientas y accesorios</b>	<b>\$ 1.756,00</b>

**ANEXO 7**  
**DESGLOSE DE INVERSIÓN EN EQUIPOS DE CÓMPUTO, MUEBLES**  
**DE OFICINA Y EQUIPOS DE OFICINA**

<b>Implementos de Oficina</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Computadora	\$ 700,00
Impresora	\$ 220,00
Teléfono	\$ 30,00
Calculadora	\$ 17,00
Escritorio	\$ 160,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.127,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 8**  
**DESGLOSE DE INVERSIONES PRE OPERATIVAS**

<b>Adecuación Cuarto Maltas</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Aire Acondicionado	\$ 250,00
<b>Total</b>	<b>\$ 250,00</b>
<b>Adecuación Cuarto Frio</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Aire Acondicionado	\$ 1.275,00
Aislante Térmico	\$ 403,20
Recubrimiento Acero	\$ 455,07
Mano de obra adecuación	\$ 250,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.108,27</b>
<b>Total Adecuaciones</b>	<b>\$ 1.358,27</b>

<b>Trámites legales</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Trámites y costo ministerio salud	\$ 40,00
Exámenes de Laboratorio(Para 4 estilos de Cerveza)	\$ 1.700,00
Técnico para firma de responsabilidad del producto	\$ 400,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.440,00</b>

<b>Uniformes</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Uniformes x4	\$ 30,00
<b>Total</b>	<b>\$ 30,00</b>

Fuente: Elaboración propia.



**ANEXO 9**  
**PROGRAMACIÓN DE COMPRAS DE ACUERDO A DEMANDA Y VENTAS PROYECTADAS**  
**(400 LITROS MENSUALES PRIMER SEMESTRE, 800 LITROS MENSUALES SEGUNDO SEMESTRE)**

<b>Plan de compras Mensual 1er año</b>													
<b>Materia Prima</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total 1er año</b>
<b>Compra Maltas</b>	\$395,75	\$205,00	\$205,00	\$205,00	\$205,00	\$205,00	\$533,75	\$410,00	\$410,00	\$410,00	\$ 410,00	\$410,00	\$4.004,50
<b>Compra Lúpulos</b>	\$76,74	\$45,08	\$45,08	\$45,08	\$59,39	\$45,08	\$92,04	\$60,38	\$ 60,38	\$106,93	\$ 44,67	\$14,89	\$695,74
<b>Compra Levadura</b>	\$284,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$228,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$512,00
<b>Compra Misc.</b>	\$53,76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$18,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$72,51
<b>Insumos para Embotellado</b>	\$966,67	\$586,67	\$586,67	\$966,67	\$586,67	\$586,67	\$1.553,33	\$ 1.553,33	\$ 1.173,33	\$1.553,33	\$1.453,33	\$1.173,33	\$12.740,00
<b>Total Materia Prima</b>	<b>\$1.776,92</b>	<b>\$836,75</b>	<b>\$836,75</b>	<b>\$1.216,75</b>	<b>\$851,06</b>	<b>\$ 836,75</b>	<b>\$ 2.425,87</b>	<b>\$2.023,71</b>	<b>\$1.643,71</b>	<b>\$2.070,26</b>	<b>\$ 1.908,00</b>	<b>\$1.598,22</b>	<b>\$18.024,75</b>

Fuente: Elaboración propia.

El detalle de la programación de estas compras se basa en la elaboración de recetas y en el cálculo de cantidades de insumos necesarios para la producción programada durante el primer año. Este cálculo se halla en el CD anexo a este documento en el Archivo Excel “Inventario Y Plan De Compra De Insumos”. La compra de insumos para embotellado engloba botella etiqueta y tapa.

## ANEXO 10

### CALCULO DE INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO POR EL MÉTODO DEL DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos Ventas</b>	\$ 2.539,55	\$ 2.419,93	\$ 3.287,96	\$ 4.141,94	\$ 5.530,24	\$ 5.756,75	\$ 6.350,94	\$ 6.740,23	\$ 6.466,96	\$ 8.469,55	\$ 8.898,93	\$ 10.041,53
<b>Compras MP</b>	\$ (1.776,92)	\$ (836,75)	\$ (836,75)	\$ (1.216,75)	\$ (851,06)	\$ (836,75)	\$ (2.425,87)	\$ (2.023,71)	\$ (1.643,71)	\$ (2.070,26)	\$ (1.908,00)	\$ (1.598,22)
<b>Gasto Fijo Real</b>	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)	\$ (1.997,32)
<b>Saldo Mensual</b>	\$ (1.234,68)	\$ (414,13)	\$ 453,90	\$ 927,87	\$ 2.681,87	\$ 2.922,69	\$ 1.927,75	\$ 2.719,19	\$ 2.825,92	\$ 4.401,97	\$ 4.993,61	\$ 6.445,99
<b>Saldo Acumulado</b>	\$ (1.234,68)	\$ (1.648,82)	\$ (1.194,92)	\$ (267,05)	\$ 2.414,82	\$ 5.337,50	\$ 7.265,25	\$ 9.984,44	\$ 12.810,37	\$ 17.212,33	\$ 22.205,94	\$ 28.651,93

Fuente: Elaboración propia.

El mes de mayor déficit es el Mes 2 con \$1.648,82, entonces este es el monto a invertir en Capital de Trabajo.

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 1.648,82</b>
---------------------------	--------------------

## ANEXO 11

### AMORTIZACIÓN MENSUAL FINANCIAMIENTO

Meses -->	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 17.760	\$ 17.020	\$ 16.280	\$ 15.540	\$ 14.800	\$ 14.060	\$ 13.320	\$ 12.580	\$ 11.840	\$ 11.100	\$ 10.360	\$ 9.620
<b>Intereses en \$</b>	\$ 175	\$ 168	\$ 160	\$ 153	\$ 146	\$ 139	\$ 131	\$ 124	\$ 117	\$ 109	\$ 102	\$ 95
<b>Abono al Principal</b>	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740
<b>Pago Total</b>	\$ 915	\$ 908	\$ 900	\$ 893	\$ 886	\$ 879	\$ 871	\$ 864	\$ 857	\$ 849	\$ 842	\$ 835
<b>Saldo Pendiente</b>	\$ 17.020	\$ 16.280	\$ 15.540	\$ 14.800	\$ 14.060	\$ 13.320	\$ 12.580	\$ 11.840	\$ 11.100	\$ 10.360	\$ 9.620	\$ 8.880

Meses -->	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 8.880	\$ 8.140	\$ 7.400	\$ 6.660	\$ 5.920	\$ 5.180	\$ 4.440	\$ 3.700	\$ 2.960	\$ 2.220	\$ 1.480	\$ 740
<b>Intereses en \$</b>	\$ 88	\$ 80	\$ 73	\$ 66	\$ 58	\$ 51	\$ 44	\$ 36	\$ 29	\$ 22	\$ 15	\$ 7
<b>Abono al Principal</b>	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740	\$ 740
<b>Pago Total</b>	\$ 828	\$ 820	\$ 813	\$ 806	\$ 798	\$ 791	\$ 784	\$ 776	\$ 769	\$ 762	\$ 755	\$ 747
<b>Saldo Pendiente</b>	\$ 8.140	\$ 7.400	\$ 6.660	\$ 5.920	\$ 5.180	\$ 4.440	\$ 3.700	\$ 2.960	\$ 2.220	\$ 1.480	\$ 740	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 12

### CRECIMIENTO PROYECTADO DEL MERCADO A CINCO AÑOS Y PROYECCIÓN DE VENTAS DURANTE EL PRIMER AÑO

Índice CPC Producción anual		
<b>ENE-13</b>	353,10	8,8%
<b>FEB-13</b>	252,35	6,3%
<b>MAR-13</b>	304,77	7,6%
<b>ABR-13</b>	314,13	7,8%
<b>MAY-13</b>	354,89	8,9%
<b>JUN-13</b>	320,17	8,0%
<b>JUL-13</b>	331,14	8,3%
<b>AGO-13</b>	330,76	8,3%
<b>SEP-13</b>	299,72	7,5%
<b>OCT-13</b>	353,28	8,8%
<b>NOV-13</b>	371,19	9,3%
<b>DIC-13</b>	418,85	10,5%
<b>Total</b>	<b>4004,38</b>	<b>100%</b>

Producción Demandada En Litros Mensuales									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Bierjaus</b>	480								
<b>Porteña</b>	120	800	1200	3060	4246	4670	5137	5651	6216
<b>Barracuda</b>		300	2000	2200	3053	3358	3694	4063	4469
<b>Reina</b>			200	510	708	778	856	942	1036
<b>Hopfen</b>			200	510	708	778	856	942	1036
<b>Región</b>					800	1420	1562	1718	1890
<b>Total Gye</b>	<b>600</b>	<b>1100</b>	<b>3600</b>	<b>6280</b>	<b>9514</b>	<b>11005</b>	<b>12105</b>	<b>13316</b>	<b>14647</b>
<b>Crecimiento</b>		83%	227%	74%	51%	16%	10%	10%	10%
<b>Crecimiento Promedio Años Proyectados (2015 en adelante)</b>									<b>19%</b>

Proyección Ventas Captación Paulatina de Mercado Primer Año												
Meses -->	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Captación de mercado %</b>	30%	40%	45%	55%	65%	75%	80%	85%	90%	100%	100%	100%
<b>Litros demandados</b>	846,52	604,98	730,66	753,08	850,81	767,57	793,87	792,97	718,55	846,96	889,89	1004,15
<b>Inventario inicial</b>	0,00	146,04	304,05	375,26	361,06	208,04	32,36	197,27	323,24	476,55	429,59	339,70
<b>Producción mensual</b>	400	400	400	400	400	400	800	800	800	800	800	800
<b>Inventario disp. vta.</b>	400,00	546,04	704,05	775,26	761,06	608,04	832,36	997,27	1123,24	1276,55	1229,59	1139,70
<b>Inventario final</b>	146,04	304,05	375,26	361,06	208,04	32,36	197,27	323,24	476,55	429,59	339,70	135,55
<b>Venta litros</b>	253,96	241,99	328,80	414,19	553,02	575,68	635,09	674,02	646,70	846,96	889,89	1004,15
<b>Venta unidades</b>	847	807	1096	1381	1843	1919	2117	2247	2156	2823	2966	3347
<b>Ventas USD</b>	<b>\$ 2.539,55</b>	<b>\$ 2.419,93</b>	<b>\$ 3.287,96</b>	<b>\$ 4.141,94</b>	<b>\$ 5.530,24</b>	<b>\$ 5.756,75</b>	<b>\$ 6.350,94</b>	<b>\$ 6.740,23</b>	<b>\$ 6.466,96</b>	<b>\$ 8.469,55</b>	<b>\$ 8.898,93</b>	<b>\$ 10.041,53</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la proyección de la demanda (800 litros mensuales, 9600 litros anuales primer año), el comportamiento del mercado de acuerdo al índice de volumen industrial del 2013 (los 9600 litros se reparten de acuerdo al comportamiento de este índice) y la paulatina captación de mercado pues el proyecto se encontraría en fase de introducción al mismo, se determinan las ventas proyectadas mensuales durante el primer año de operación de este anexo.

**ANEXO 13**  
**CAPACIDAD PRODUCTIVA Y PROGRAMA DE REINVERSIONES QUE DEN SOPORTE A VENTAS**  
**PROYECTADAS**

<b>Capacidad de Producción Proyectada</b>										
<b>Año</b>	<b>Capacidad Cocción</b>	<b>Fermentador 100 litros</b>	<b>Fermentador 200 litros</b>	<b>Cantidad De Paradas mes</b>	<b>Litros por total de paradas mes</b>	<b>Meses</b>	<b>Prod. Anual Estándar</b>	<b>Prod. Extraordinaria</b>	<b>Capacidad a desocupar</b>	<b>Prod. Anual Real</b>
<b>1</b>	100	4	0	2	800	12	9600	0	-2400	<b>7200</b>
<b>2</b>	100	7	0	2	1400	12	16800	200	0	<b>17000</b>
<b>3</b>	100	8	0	2	1600	12	19200	0	-500	<b>18700</b>
<b>4</b>	200	9	0	2	1800	12	21600	0	-900	<b>20700</b>
<b>5</b>	200	9	1	2	2200	12	26400	0	-3800	<b>22600</b>

<b>Maquinaria Instalada</b>					
<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Planta Cocción 100 l</b>	1	1	1	-	-
<b>Planta Cocción 200 l</b>	-	-	-	1	1
<b>Fermentadores 100 l</b>	4	7	8	9	9
<b>Fermentadores 200 l</b>	-	-	-	-	1

<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Precio Planta Cocción 200 l</b>	\$ 20.400,00
<b>Precio Fermentador 100 l</b>	\$ 990,00
<b>Precio Fermentador 200 l</b>	\$ 1.683,00

<b>Cuadro de Reinversión</b>					
<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Mejora Planta de Cocción</b>	0	0	0	1	0
<b>Fermentadores 100 l Adic.</b>	0	3	1	1	0
<b>Fermentadores 200 l Adic.</b>	0	0	0	0	1
<b>Reinversión</b>	\$ -	\$ 2.970,00	\$ 990,00	\$ 20.400,00	\$ 1.683,00

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 14**  
**ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS**

<b>Región Cervecería Artesanal</b>					
<b>Estado de Resultados Proyectado 5 años</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>Venta</u></b>	\$ 70.644,52	\$ 170.400,00	\$ 187.440,00	\$ 206.184,00	\$ 226.802,40
Costo de Venta	\$ (10.423,79)	\$ (25.142,98)	\$ (27.657,28)	\$ (30.423,00)	\$ (33.465,30)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 60.220,73</b>	<b>\$ 145.257,02</b>	<b>\$ 159.782,72</b>	<b>\$ 175.761,00</b>	<b>\$ 193.337,10</b>
<b><u>Gastos Operacionales</u></b>					
Servicios Básicos (Agua, luz, telf, internet, gas)	\$ 3.600,00	\$ 8.683,48	\$ 9.551,82	\$ 10.507,01	\$ 11.557,71
Sueldos y Salarios	\$ 11.007,84	\$ 26.551,75	\$ 29.206,93	\$ 32.127,62	\$ 35.340,39
Combustible	\$ 960,00	\$ 2.315,59	\$ 2.547,15	\$ 2.801,87	\$ 3.082,06
Arrendamiento	\$ 6.000,00	\$ 14.472,46	\$ 15.919,71	\$ 17.511,68	\$ 19.262,84
Suministro de oficina	\$ 1.200,00	\$ 2.894,49	\$ 3.183,94	\$ 3.502,34	\$ 3.852,57
Suministro de limpieza	\$ 1.200,00	\$ 2.894,49	\$ 3.183,94	\$ 3.502,34	\$ 3.852,57
Depreciación	\$ 3.898,97	\$ 4.195,97	\$ 4.294,97	\$ 5.233,97	\$ 5.402,27
Amortización Intangibles	\$ 965,65	\$ 965,65	\$ 965,65	\$ 965,65	\$ 965,65
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 28.832,46</b>	<b>\$ 62.973,89</b>	<b>\$ 68.854,12</b>	<b>\$ 76.152,47</b>	<b>\$ 83.316,05</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 31.388,27</b>	<b>\$ 82.283,13</b>	<b>\$ 90.928,61</b>	<b>\$ 99.608,53</b>	<b>\$ 110.021,05</b>
<b><u>Gastos No Operacionales</u></b>					
Gastos Financieros	\$ 7.116,41	\$ 9.799,19	\$ 3.032,95	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 24.271,86</b>	<b>\$ 72.483,94</b>	<b>\$ 87.895,66</b>	<b>\$ 99.608,53</b>	<b>\$ 110.021,05</b>

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO 15**  
**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO MENSUAL RESUMIDO**

<u>Región Cervecería Artesanal</u>							
<u>Flujo de Efectivo 1er Año (Resumido)</u>							
Meses -->	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b><u>Ingresos Reales</u></b>							
Ingresos Operativos	\$ -	\$ 2.539,55	\$ 2.419,93	\$ 3.287,96	\$ 4.141,94	\$ 5.530,24	\$ 5.756,75
Ingresos No Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiamiento	\$ 17.760,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 17.760,00</b>	<b>\$ 2.539,55</b>	<b>\$ 2.419,93</b>	<b>\$ 3.287,96</b>	<b>\$ 4.141,94</b>	<b>\$ 5.530,24</b>	<b>\$ 5.756,75</b>
<b><u>Egresos Reales</u></b>							
Total Egresos Reales Operativos	\$ -	\$ (3.774,24)	\$ (2.834,07)	\$ (2.834,07)	\$ (3.214,07)	\$ (2.848,38)	\$ (2.834,07)
Total Egreso Reales No Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (175,08)	\$ (167,79)
Inversión Inicial	\$ (32.671,27)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (1.648,82)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abonos al Capital de financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (740,00)	\$ (740,00)
<b>Total Egresos Reales</b>	<b>\$ (34.320,09)</b>	<b>\$ (3.774,24)</b>	<b>\$ (2.834,07)</b>	<b>\$ (2.834,07)</b>	<b>\$ (3.214,07)</b>	<b>\$ (3.763,46)</b>	<b>\$ (3.741,86)</b>
<b>Total Flujo del Proyecto</b>	<b>\$ (16.560,09)</b>	<b>\$ (1.234,68)</b>	<b>\$ (414,13)</b>	<b>\$ 453,90</b>	<b>\$ 927,87</b>	<b>\$ 1.766,78</b>	<b>\$ 2.014,90</b>
Saldo Diferencia Efectivo Disponible - Inversión	\$ 3.718,73						
<b>Flujo de Efectivo Acumulado del Proyecto</b>		<b>\$ 2.484,05</b>	<b>\$ 2.069,91</b>	<b>\$ 2.523,81</b>	<b>\$ 3.451,68</b>	<b>\$ 5.218,46</b>	<b>\$ 7.233,36</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>Región Cervecería Artesanal</b>						
<b>Flujo de Efectivo 1er Año (Resumido)</b>						
<b>Meses --&gt;</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
<b>Ingresos Reales</b>						
Ingresos Operativos	\$ 6.350,94	\$ 6.740,23	\$ 6.466,96	\$ 8.469,55	\$ 8.898,93	\$ 10.041,53
Ingresos No Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.648,82
<b>Total Ingresos Reales</b>	<b>\$ 6.350,94</b>	<b>\$ 6.740,23</b>	<b>\$ 6.466,96</b>	<b>\$ 8.469,55</b>	<b>\$ 8.898,93</b>	<b>\$ 11.690,35</b>
<b>Egresos Reales</b>						
Total Egresos Reales Operativos	\$ (4.423,19)	\$ (4.021,03)	\$ (3.641,03)	\$ (4.067,58)	\$ (3.905,32)	\$ (3.595,54)
Total Egreso Reales No Operativos	\$ (160,49)	\$ (153,20)	\$ (145,90)	\$ (138,61)	\$ (131,31)	\$ (124,02)
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abonos al Capital de financiamiento	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)
<b>Total Egresos Reales</b>	<b>\$ (5.323,69)</b>	<b>\$ (4.914,23)</b>	<b>\$ (4.526,94)</b>	<b>\$ (4.946,19)</b>	<b>\$ (4.776,64)</b>	<b>\$ (4.459,56)</b>
<b>Total Flujo del Proyecto</b>	<b>\$ 1.027,25</b>	<b>\$ 1.825,99</b>	<b>\$ 1.940,02</b>	<b>\$ 3.523,36</b>	<b>\$ 4.122,30</b>	<b>\$ 7.230,78</b>
Saldo Diferencia Efectivo Disponible - Inversión						
<b>Flujo de Efectivo Acumulado del Proyecto</b>	<b>\$ 8.260,61</b>	<b>\$ 10.086,61</b>	<b>\$ 12.026,63</b>	<b>\$ 15.549,99</b>	<b>\$ 19.672,28</b>	<b>\$ 26.903,07</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 16

### FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO MENSUAL COMPLETO

<u>Región Cervecería Artesanal</u>							
<u>Flujo de Efectivo Primer Año (2015)</u>							
Meses -->	0	1	2	3	4	5	6
<b>Ingresos</b>							
Ingresos Operativos		\$ 2.539,55	\$ 2.419,93	\$ 3.287,96	\$ 4.141,94	\$ 5.530,24	\$ 5.756,75
Ingresos No Operativos							
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 2.539,55</b>	<b>\$ 2.419,93</b>	<b>\$ 3.287,96</b>	<b>\$ 4.141,94</b>	<b>\$ 5.530,24</b>	<b>\$ 5.756,75</b>
<b>Egresos</b>							
<b>Egresos Reales Operativos</b>							
Compra Materia Prima		\$ (1.776,92)	\$ (836,75)	\$ (836,75)	\$ (1.216,75)	\$ (851,06)	\$ (836,75)
Servicios Básicos (Agua, luz, telf, internet, gas)		\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)
Sueldos y Salarios		\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)
Combustible		\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)
Arrendamiento		\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)
Suministro de oficina		\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)
Suministro de limpieza		\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)
<b>Total Egresos Reales Operativos</b>		<b>\$ (3.774,24)</b>	<b>\$ (2.834,07)</b>	<b>\$ (2.834,07)</b>	<b>\$ (3.214,07)</b>	<b>\$ (2.848,38)</b>	<b>\$ (2.834,07)</b>
<b>Egresos Reales No Operativos</b>							
Compra Equipo de Computación (Renovación Año 4)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses por Financiamiento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (175,08)	\$ (167,79)
<b>Total Egreso Reales No Operativos</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (175,08)</b>	<b>\$ (167,79)</b>
<b>Egresos Virtuales + Valor de Desecho Contable</b>							
Depreciación		\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)
Amortización Intangibles		\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)
Valor de Desecho Contable							
<b>Total Egresos Virtuales + Valor de Desecho Contable</b>		<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>\$ (4.179,62)</b>	<b>\$ (3.239,45)</b>	<b>\$ (3.239,45)</b>	<b>\$ (3.619,45)</b>	<b>\$ (3.428,85)</b>	<b>\$ (3.407,24)</b>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ (1.640,07)</b>	<b>\$ (819,52)</b>	<b>\$ 48,51</b>	<b>\$ 522,49</b>	<b>\$ 2.101,40</b>	<b>\$ 2.349,51</b>
Reversión Egresos Virtuales		\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 405,39
<b>Otros Ingresos Y Egresos</b>							
Inversión Inicial	\$ (32.671,27)						
Capital de Trabajo	\$ (1.648,82)						
Reinversión							
Financiamiento	\$ 17.760,00						
Abonos al Capital de Financiamiento						\$ (740,00)	\$ (740,00)
Valor de Desecho Económico							
<b>Total Flujo del Proyecto</b>	<b>\$ (16.560,09)</b>	<b>\$ (1.234,68)</b>	<b>\$ (414,13)</b>	<b>\$ 453,90</b>	<b>\$ 927,87</b>	<b>\$ 1.766,78</b>	<b>\$ 2.014,90</b>
Saldo Diferencia Efectivo Disponible - Inversión	\$ 3.718,73						
<b>Flujo de Efectivo Acumulado del Proyecto</b>		<b>\$ 2.484,05</b>	<b>\$ 2.069,91</b>	<b>\$ 2.523,81</b>	<b>\$ 3.451,68</b>	<b>\$ 5.218,46</b>	<b>\$ 7.233,36</b>

Fuente: Elaboración propia.



<b>Región Cervecería Artesanal</b>						
<b>Flujo de Efectivo Primer Año (2015)</b>						
Meses -->	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>						
Ingresos Operativos	\$ 6.350,94	\$ 6.740,23	\$ 6.466,96	\$ 8.469,55	\$ 8.898,93	\$ 10.041,53
Ingresos No Operativos						
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 6.350,94</b>	<b>\$ 6.740,23</b>	<b>\$ 6.466,96</b>	<b>\$ 8.469,55</b>	<b>\$ 8.898,93</b>	<b>\$ 10.041,53</b>
<b>Egresos</b>						
<b>Egresos Reales Operativos</b>						
Compra Materia Prima	\$ (2.425,87)	\$ (2.023,71)	\$ (1.643,71)	\$ (2.070,26)	\$ (1.908,00)	\$ (1.598,22)
Servicios Básicos (Agua, luz, telf, internet, gas)	\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)	\$ (300,00)
Sueldos y Salarios	\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)	\$ (917,32)
Combustible	\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)	\$ (80,00)
Arrendamiento	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)	\$ (500,00)
Suministro de oficina	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)
Suministro de limpieza	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)	\$ (100,00)
<b>Total Egresos Reales Operativos</b>	<b>\$ (4.423,19)</b>	<b>\$ (4.021,03)</b>	<b>\$ (3.641,03)</b>	<b>\$ (4.067,58)</b>	<b>\$ (3.905,32)</b>	<b>\$ (3.595,54)</b>
<b>Egresos Reales No Operativos</b>						
Compra Equipo de Computación (Renovación Año 4)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses por Financiamiento	\$ (160,49)	\$ (153,20)	\$ (145,90)	\$ (138,61)	\$ (131,31)	\$ (124,02)
<b>Total Egreso Reales No Operativos</b>	<b>\$ (160,49)</b>	<b>\$ (153,20)</b>	<b>\$ (145,90)</b>	<b>\$ (138,61)</b>	<b>\$ (131,31)</b>	<b>\$ (124,02)</b>
<b>Egresos Virtuales + Valor de Desecho Contable</b>						
Depreciación	\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)	\$ (324,91)
Amortización Intangibles	\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)	\$ (80,47)
Valor de Desecho Contable						\$ (23.944,03)
<b>Total Egresos Virtuales + Valor de Desecho Contable</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (405,39)</b>	<b>\$ (24.349,42)</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ (4.989,07)</b>	<b>\$ (4.579,62)</b>	<b>\$ (4.192,32)</b>	<b>\$ (4.611,58)</b>	<b>\$ (4.442,02)</b>	<b>\$ (28.068,98)</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1.361,87</b>	<b>\$ 2.160,61</b>	<b>\$ 2.274,63</b>	<b>\$ 3.857,97</b>	<b>\$ 4.456,91</b>	<b>\$ (18.027,45)</b>
Reversión Egresos Virtuales	\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 405,39	\$ 24.349,42
<b>Otros Ingresos Y Egresos</b>						
Inversión Inicial						
Capital de Trabajo						\$ 1.648,82
Reinversión						
Financiamiento						
Abonos al Capital de Financiamiento	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)	\$ (740,00)
Valor de Desecho Económico						
<b>Total Flujo del Provento</b>	<b>\$ 1.027,25</b>	<b>\$ 1.825,99</b>	<b>\$ 1.940,02</b>	<b>\$ 3.523,36</b>	<b>\$ 4.122,30</b>	<b>\$ 7.230,78</b>
Saldo Diferencia Efectivo Disponible - Inversión						
<b>Flujo de Efectivo Acumulado del Provento</b>	<b>\$ 8.260,61</b>	<b>\$ 10.086,61</b>	<b>\$ 12.026,63</b>	<b>\$ 15.549,99</b>	<b>\$ 19.672,28</b>	<b>\$ 26.903,07</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO 17

### FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL COMPLETO

<u>Región Cervecería Artesanal</u>						
<u>Flujo de Efectivo Proyectado 5 años (2015-2019)</u>						
Años -->	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ingresos Operativos		\$ 70.644,52	\$ 170.400,00	\$ 187.440,00	\$ 206.184,00	\$ 226.802,40
Ingresos No Operativos					\$ 8.400,00	
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 70.644,52</b>	<b>\$ 170.400,00</b>	<b>\$ 187.440,00</b>	<b>\$ 214.584,00</b>	<b>\$ 226.802,40</b>
<b>Egresos</b>						
<b>Egresos Reales Operativos</b>						
Compra Materia Prima		\$ (18.024,75)	\$ (43.477,08)	\$ (47.824,79)	\$ (52.607,27)	\$ (57.867,99)
Servicios Básicos (Agua, luz, telf, internet, gas)		\$ (3.600,00)	\$ (8.683,48)	\$ (9.551,82)	\$ (10.507,01)	\$ (11.557,71)
Sueldos y Salarios		\$ (11.007,84)	\$ (26.551,75)	\$ (29.206,93)	\$ (32.127,62)	\$ (35.340,39)
Combustible		\$ (960,00)	\$ (2.315,59)	\$ (2.547,15)	\$ (2.801,87)	\$ (3.082,06)
Arrendamiento		\$ (6.000,00)	\$ (14.472,46)	\$ (15.919,71)	\$ (17.511,68)	\$ (19.262,84)
Suministro de oficina		\$ (1.200,00)	\$ (2.894,49)	\$ (3.183,94)	\$ (3.502,34)	\$ (3.852,57)
Suministro de limpieza		\$ (1.200,00)	\$ (2.894,49)	\$ (3.183,94)	\$ (3.502,34)	\$ (3.852,57)
<b>Total Egresos Reales Operativos</b>		<b>\$ (41.992,59)</b>	<b>\$ (101.289,35)</b>	<b>\$ (111.418,28)</b>	<b>\$ (122.560,11)</b>	<b>\$ (134.816,12)</b>
<b>Egresos Reales No Operativos</b>						
Pago de Intereses por Financiamiento		\$ (853,53)	\$ (919,19)	\$ (72,95)	\$ -	\$ -
<b>Total Egreso Reales No Operativos</b>		<b>\$ (853,53)</b>	<b>\$ (919,19)</b>	<b>\$ (72,95)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Egresos Virtuales + Valor de Desecho Contable</b>						
Depreciación		\$ (3.898,97)	\$ (4.195,97)	\$ (4.294,97)	\$ (5.233,97)	\$ (5.402,27)
Amortización Intangibles		\$ (965,65)	\$ (965,65)	\$ (965,65)	\$ (965,65)	\$ (965,65)
Valor de Desecho Contable						\$ (24.468,87)
<b>Total Egresos Virtuales + Valor de Desecho Contable</b>		<b>\$ (4.864,62)</b>	<b>\$ (5.161,62)</b>	<b>\$ (5.260,62)</b>	<b>\$ (6.199,62)</b>	<b>\$ (30.836,79)</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>\$ (47.710,75)</b>	<b>\$ (107.370,16)</b>	<b>\$ (116.751,86)</b>	<b>\$ (128.759,73)</b>	<b>\$ (165.652,91)</b>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 22.933,77</b>	<b>\$ 63.029,84</b>	<b>\$ 70.688,14</b>	<b>\$ 85.824,27</b>	<b>\$ 61.149,49</b>
Reversión Egresos Virtuales		\$ 4.864,62	\$ 5.161,62	\$ 5.260,62	\$ 6.199,62	\$ 30.836,79
<b>Otros Ingresos Y Egresos</b>						
Inversión Inicial	\$ (32.671,27)					
Capital de Trabajo	\$ (1.648,82)					\$ 1.648,82
Reinversión	\$ -	\$ (2.970,00)	\$ (990,00)	\$ (21.320,00)		\$ (1.683,00)
Financiamiento	\$ 17.760,00					
Abonos al Capital de financiamiento		\$ (4.440,00)	\$ (8.880,00)	\$ (2.960,00)		
Valor de Desecho Económico						
<b>Total Flujo del Proyecto</b>	<b>\$ (16.560,09)</b>	<b>\$ 23.358,39</b>	<b>\$ 56.341,46</b>	<b>\$ 71.998,76</b>	<b>\$ 70.703,89</b>	<b>\$ 91.952,09</b>
Saldo Diferencia Efectivo Disponible - Inversión	\$ 3.718,73					
<b>Flujo de Efectivo Acumulado del Proyecto</b>		<b>\$ 27.077,12</b>	<b>\$ 83.418,58</b>	<b>\$ 155.417,35</b>	<b>\$ 226.121,24</b>	<b>\$ 318.073,33</b>

Fuente: Elaboración propia.