



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACION  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
MICROEMPRESA DEDICADA A LA ELABORACION DE CERVEZA  
ARTESANAL**

**TUTOR**

**MBA. CASTILLO LASCANO HUGO RAMIRO**

**AUTORES**

**BOADA TOALA RONALD JOSUE  
LEÓN REINOSO ANDRÉS ALEJANDRO**

**GUAYAQUIL**

**2022**

<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal	
<b>AUTOR/ES:</b> Boada Tóala Ronald Josué León Reinoso Andrés Alejandro	<b>REVISORES O TUTORES:</b> MBA. Castillo Lascano Hugo Ramiro
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Licenciatura en Administración de Empresas
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022	<b>N. DE PAGS:</b> 84
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Planificación, Servicio, Administración, Economía informal, Marketing y Estrategias de comunicación.	
<b>RESUMEN:</b> El siguiente trabajo tiene como objetivo principal, un plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal, y a través de este resultado poder determinar un análisis contable de las ganancias reales y a su vez las pérdidas que genera este tipo de emprendimiento en la ciudad de Guayaquil, las mismas que no habían sido percibidas de manera previa a causade la falta del estudio y satisfacción de las personas consumidoras de cerveza artesanal. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo ya	

que se tomó en consideración datos generales como estadísticos en cuanto a los otros negocios de no solo microempresas sino también de empresas grandes y medianas dedicadas a la elaboración de cerveza artesanal y del mercado mayorista cercano al sector de donde se la elabora, tomando en cuenta ciertos supermercados sin marca de menor gama para tener presente el porcentaje de competidores que se encuentra en Guayaquil, para así determinar la cantidad de competidores locales e influencia de las mismas microempresas de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil. Por parte, se utilizó el método cuantitativo con el objetivo de recopilar información a través de revistas, páginas web y libros. Por otra parte, se puso en práctica la investigación descriptiva, la misma que facilitó el detalle y desarrollo de las debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, misión, visión, definiciones teóricas, leyes gubernamentales y estrategias a implantar dentro del plan de negocio. Finalmente, se realizó la aplicación de herramientas contables para determinar la proyección financiera del plan de negocio, las proyecciones obtenidas luego de la investigación, así como también los costos y los beneficios monetarios que conlleva el plan de negocio para la creación de una microempresa para la elaboración de cerveza artesanal.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Boada Toala Ronald Josué León Reinoso Andrés Alejandro	<b>Teléfono:</b> 0962917615 0985058567	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:rboadat@ulvr.edu.ec">rboadat@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:aleonre@ulvr.edu.ec">aleonre@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ</b> <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 267 <b>E mail:</b> <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a>  <b>PhD. WILLIAM QUIMI DELGADO</b> <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203 <b>E mail:</b> <a href="mailto:wquimid@ulvr.edu.ec">wquimid@ulvr.edu.ec</a>	

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

## PLAN DE NEGOCIOS CREACIÓN MICROEMPRESA CERVEZA ARTESANAL (BOADA - LEÓN)

INFORME DE ORIGINALIDAD

**8%**

INDICE DE SIMILITUD

**8%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**1%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ [repositorio.ucl.ch](https://repositorio.ucl.ch)

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado Excluir bibliografía

Excluir coincidencias

Apagado

Apagado

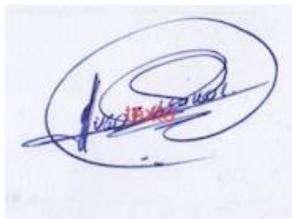
Ronald Boada

31 ene 2022, 17:12

Sent: Monday, January 31, 2022 15:12:27 AM

To: Boada Toala, Ronald Josue <rboadat@ulvr.edu.ec>

Firma:



MBA. CASTILLO LASCANO HUGO RAMIRO

C.C. 0984891311

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Los estudiantes egresados **LEON REINOSO ANDRES ALEJANDRO, BOADA TOALA RONALD JOSUE** declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA ELABORACION DE CERVEZA ARTESANAL,** corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

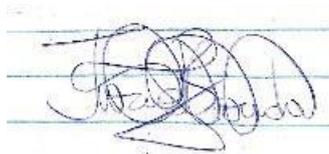
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores



Firma: LEON REINOSO ANDRES ALEJANDRO

C.I: 0921671608



Firma: BOADA TOALA RONALD JOSUE

C.I: 0941697468

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA ELABORACION DE CERVEZA ARTESANAL designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACION de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA ELABORACION DE CERVEZA ARTESANAL, presentado por los estudiantes ANDRES LEON REINOSO Y JOSUE BOADA TOALA como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

MBA. CASTILLO LASCANO HUGO RAMIRO

C.C. 0984891311

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, queremos agradecer a Dios mi compañero, RONALD JOSUE BOADA TOALA y yo, ANDRES ALEJANDRO LEON REINOSO, quien nos ha dado la oportunidad de estar rodeado siempre de personas maravillosas que han contribuido a nuestro desarrollo intelectual. Aquel que nos ha llenado de vivencias y nos dio la bendición de tener unos padres que tuvieron la facilidad de ayudarnos con los estudios. Agradecemos también, a nuestro tutor Mgs. Hugo Ramiro Castillo Lascano quien contribuyo con nosotros compartiendo sus experiencias, conocimientos técnicos, y nos ha asesorado a lo largo de esta corta trayectoria. Finalmente, nos llena de dicha agradecer a nuestros padres que han contribuido con nuestros estudios desde el inicio de nuestras vidas y a quienes más apreciamos en el mundo.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos, son los mejores padres.

A nuestras hermanas (os) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Sistematización del problema.....	4
1.5. Objetivo general.....	4
1.6. Objetivos específicos.....	4
1.7. Justificación de la investigación.....	5
1.8. Delimitación o alcance de la investigación.....	5
1.9. Idea a defender.....	5
1.10. Línea de investigación institucional/facultad.....	5
2.    CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.1.1. Historia de la cerveza artesanal.....	7
2.2. Bases teóricas.....	8
2.2.1. Características de la cerveza artesanal.....	8
2.2.2. Tipos de cerveza según su aspecto.....	8
2.2.3. Tipos de cerveza según sus ingredientes.....	8
2.2.4. Tipos de cerveza según su fermentación.....	8
2.2.5. Cervezas tipo Lager.....	9
2.2.6. Cervezas tipo Ale.....	9
2.2.7. Otros tipos de cerveza según sus ingredientes.....	9
2.2.8. Plan Estratégico.....	10

2.2.9.	Modelo Canvas.....	10
2.2.10.	Resumen Ejecutivo.....	13
2.2.11.	Análisis Pestel.....	13
2.2.12.	Las 5 fuerzas de Porter.....	13
2.3.	Marco conceptual.....	14
2.3.1.	Poder de negociación de los clientes.....	16
2.3.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.3.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	17
2.3.4.	Amenaza de nuevos productos sustitutivos.....	17
2.3.5.	Rivalidad entre los competidores.....	18
2.4.	Marco legal.....	18
2.4.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	18
2.4.2.	Política Comercial.....	19
CAPÍTULO III.....		20
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		20
3.	Marco metodológico.....	20
3.1.	Tipo de investigación.....	20
3.2.	Enfoque de la investigación.....	20
3.3.	Técnicas de investigación.....	20
3.3.1.	Entrevista.....	21
3.3.2.	Encuestas.....	21
3.4.	Población y muestra.....	21
3.4.1.	Muestra.....	21
4.	CAPÍTULO IV.....	22
PROPUESTA.....		22
4.1.	Título de la propuesta.....	22
4.2.3.	Análisis interno: Situación actual.....	22
4.3.	Historia de la Empresa.....	23

4.3.1. Ubicación del negocio .....	23
4.3.2. Logotipo de la empresa.....	24
4.3.3. Productos Ofertados .....	25
4.4. Matriz FODA .....	25
4.5. Análisis externo.....	26
4.5.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	26
4.6. Análisis de la competencia .....	31
4.7. Estructura del mercado .....	34
4.8. Venta online .....	35
4.9. Plan estratégico .....	35
4.9.1. Misión.....	35
4.9.2. Visión.....	35
4.9.3. Propuesta de Valores Corporativos .....	36
4.9.4. Organigrama estructural .....	37
4.9.5. Propuesta de Políticas.....	37
4.9.6. Propuesta de políticas de proveedores.....	38
4.9.7. Propuesta de imagen corporativa .....	39
4.10. Planificación de Marketing .....	39
4.10.1. Segmentación del mercado .....	39
4.10.2. Estrategias comerciales.....	40
4.10.3. Estrategias competitivas .....	43
4.10.4. Análisis DAFO.....	44
4.10.5. Impacto en los objetivos estratégicos .....	46
4.11. Análisis de encuestas .....	47
4.11.1. Análisis .....	50
4.12. Estrategia de venta.....	51

4.13.	Estrategia de precio.....	51
4.14.	Estrategia de distribución.....	51
4.15.	Estrategia promocional.....	52
4.16.	Análisis Financiero.....	53
4.16.1.	Inversión total.....	53
4.16.2.	Situación Financiera inicial.....	53
4.16.3.	Estado de pérdidas y ganancias.....	54
4.16.4.	Estado de flujo de efectivo.....	56
4.16.5.	VAN, TIR y PAYBACK.....	56
	CONCLUSIONES.....	58
	RECOMENDACIONES.....	59
	BIBLIOGRAFÍA.....	61
	ANEXOS.....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Ilustración 1 Análisis PESTEL</i> .....	13
<i>Ilustración 2 Ubicación de la Empresa</i> .....	24
<i>Ilustración 3 Logotipo de la empresa</i> .....	24
<i>Ilustración 4 Productos ofertados</i> .....	25
<i>Ilustración 5 Cadena de Valor</i> .....	30
<i>Ilustración 6 Matriz Porter</i> .....	30
<i>Ilustración 7 D'Baviera 1516</i> .....	33
<i>Ilustración 8 Cherusker Cervecería Alemana</i> .....	34
<i>Ilustración 9 Condiciones del mercado</i> .....	35
<i>Ilustración 10 Organigrama estructural</i> .....	37
<i>Ilustración 11 Logotipo de la empresa</i> .....	39
<i>Ilustración 12 Identificación del mercado</i> .....	40
<i>Ilustración 13 Accidente de trabajo</i> .....	40
<i>Ilustración 14 CANVAS</i> .....	42
<i>Ilustración 15 Matriz DAFO</i> .....	45
<i>Ilustración 16 Género</i> .....	47
<i>Ilustración 17 Edad</i> .....	48
<i>Ilustración 18 Consumo de cerveza</i> .....	48
<i>Ilustración 19 Tipo de cerveza que consume</i> .....	49
<i>Ilustración 20 Nueva marca</i> .....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Línea de Investigación</i> .....	6
<i>Tabla 2 Principales Cervecerías en la región Andina en el Ecuador</i> .....	7
<i>Tabla 3 Matriz FODA</i> .....	26
<i>Tabla 4 Seguimiento del mercado</i> .....	39
<i>Tabla 5 Género</i> .....	47
<i>Tabla 6 Edad</i> .....	47
<i>Tabla 7 Consumo de cerveza</i> .....	48
<i>Tabla 8 Tipo de cerveza que consume</i> .....	49
<i>Tabla 9 Personas dispuestas a probar cerveza artesanal</i> .....	50
<i>Tabla 10 Estrategias de venta</i> .....	51
<i>Tabla 11 Estrategia de precio</i> .....	51
<i>Tabla 12 Estrategia de distribución</i> .....	52
<i>Tabla 13 Estrategia promocional</i> .....	52
<i>Tabla 14 Inversión total</i> .....	53
<i>Tabla 15 Situación financiera inicial</i> .....	53
<i>Tabla 16 Estado de pérdidas y ganancias</i> .....	54
<i>Tabla 17 Estado de flujo de efectivo proyectado</i> .....	56
<i>Tabla 18 VAN y TIR</i> .....	56
<i>Tabla 19 VAN y TIR Pesimista</i> .....	57

## ANEXOS

<i>Anexo 1 Entrevista</i> .....	66
<i>Anexo 2 Encuesta</i> .....	67
<i>Anexo 3 Fichas de observación</i> .....	68
<i>Anexo 4 Maquinaria para la elaboración de cerveza artesanal</i> .....	69

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios se desarrolla con el propósito de ejercer una microempresa que tenga como finalidad dar solución a la problemática en cuanto a la satisfacción de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil, la cual es a nivel nacional ya que en sí existen números tipos de cervezas artesanales en el mercado pero que no cumplen con las satisfacciones tomando en cuenta distintos factores como el gusto, precio y variedad.

Dentro del capítulo I, es donde se muestra el planteamiento del problema en el cual para poder llegar a una solución se utilizaron diferentes técnicas de investigación como lo son las encuestas, en la cual se plantearon preguntas claves para de esta forma así conocer de cerca la problemática de la investigación y poder competir con distintas empresas grandes, medianas o pequeñas dedicadas a la elaboración de cervezas artesanales en la ciudad. Después de determinar el problema se procedió a identificar los objetivos tanto generales como específicos, la justificación para posteriormente poder llevar a cabo la delimitación del problema y finalmente la idea a defender para culminar el capítulo.

El siguiente paso para continuar con el proyecto es el capítulo II, el cual consiste en la descriptiva del marco teórico con el que se fundamentó la investigación, debido a esto se realizó la recopilación de antecedentes en la cual se identifica los tipos de cervezas artesanales en la ciudad. De tal forma se toma en cuenta las falencias que es la que genera la insatisfacción en los clientes, por consiguiente, también la base teórica que está relacionada con el pan de negocios y los lineamientos legales que se rigen dentro del país.

El capítulo III, consistió en detallar la metodología de la investigación, donde se presenta el marco metodológico el cual se levantara a cabo una investigación no experimental, el tipo de investigación descriptiva en la cual se puede conocer el perfil de la población, necesidades y experiencias; el enfoque de la investigación el cual es mixto y como técnica de investigación encuestas, entrevistas en las cuales se toma en consideración los gustos de las personas, el grado de alcohol y el precio que se ajuste al bolsillo de los consumidores. Posterior a eso se llevó a cabo la determinación de la población y la muestra.

En el capítulo IV, se presentó la propuesta del proyecto y las respectivas soluciones a la problemática que tiene la población en cuanto a la elaboración y comercialización de la cerveza artesanal, las cuales involucran el diseño de estrategias administrativas enfocadas para el plan de negocios, las mismas que se tomaron en cuenta dentro de un breve análisis financiero que sustentó el propósito de esta investigación.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal

### 1.2. Planteamiento del problema

Dentro del sector comercial de Guayaquil, como en la mayoría del Ecuador a lo largo del tiempo muchas empresas han ignorado el hecho de poder mejorar tanto lo que es el precio, sabor y calidad de la cerveza artesanal; cabe recalcar que existen diferentes tipos de marca de cerveza artesanal y a su vez existen diferentes tipos de empresas grandes y pequeñas dedicadas a la creación de la misma, sin embargo, se hace cada vez más larga la trayectoria del problema que consiste en que, en este mercado de cerveza artesanal, las mismas son muy sobrevaloradas ya que no cuentan un sabor agradable para el consumidor, lo que ha hecho que varias empresas que se dedican a la fabricación de cerveza artesanal dejen de producir después de un determinado periodo.

Por lo general el pensamiento más trivial que tiene el consumidor a la hora de adquirir un producto como lo es la cerveza artesanal, es tener en cuenta únicamente el precio, los grados de alcohol que posee esta misma y que tan demandada es la marca de la cerveza. Y aun teniendo en cuenta que si la empresa que elabora dicha cerveza artesanal tiene una trayectoria muy extensa; no siempre suele contar con todas estas características que cubren las necesidades del consumidor y superan las expectativas. Es muy significativa la cantidad de personas y empresas que ignoran diferentes puntos como es el factor gusto; por medio de ese desliz es que en la actualidad surge la falta de demanda puesto que usualmente nadie adquiere la cerveza artesanal por irrelevancias como estas a la hora de crearla.

De esta manera nace la idea innovadora por medio de la cual, nuestra microempresa encontró la oportunidad de proyectar su plan de negocios hacia el mercado,

con el propósito de ofrecer una cerveza artesanal la cual cumple con los estándares requeridos del consumidor. Siendo capaz de satisfacer tanto lo que es el sabor como el precio y de esta manera alcanzar una trayectoria extensa en el mercado y a diferencia de otras empresas o microempresas encargadas de la creación de cerveza artesanal.

### **1.3. Formulación del problema**

- ¿Cómo diseñar un plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil?

### **1.4. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las necesidades en la actualidad, que presentan los consumidores de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuáles son las estrategias para comercializar de manera exitosa nuestra cerveza en este mercado?
- ¿Cuáles son los beneficios que generará el producto?

### **1.5. Objetivo general**

Diseñar un plan de negocio para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal

### **1.6. Objetivos específicos**

- Analizar las necesidades actuales que presentan los consumidores de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil.
- Definir cuáles son las estrategias para comercializar exitosamente la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil.
- Especificar los beneficios que genera la elaboración de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil.

## **1.7. Justificación de la investigación**

Hoy en día existe una cantidad significativa de personas que se han dado cuenta que la cerveza artesanal en Guayaquil es sobrevalorada porque tienen un valor alto y no son agradables al paladar de los habitantes de la ciudad de Guayaquil.

Es por esa razón que este proyecto está encaminado a la elaboración y comercialización de una cerveza artesanal que prácticamente consta de características justas y necesarias, como lo es la satisfacción de un sabor agradable y al mismo tiempo un precio accesible para los consumidores.

Este producto busca satisfacer a los consumidores, de acuerdo a un precio que se acople a su presupuesto diario y que por lo general se suele tomar en cuenta en salones de eventos, casas abiertas que buscan la neutralidad entre precio y calidad.

## **1.8. Delimitación o alcance de la investigación**

**Área:** Elaboración

**Campo:** Ciencias Administrativas

**Ubicación geográfica:** Guayaquil- Ecuador

**Periodo:** 2021

**Análisis:** Elaboración de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil.

## **1.9. Idea a defender**

El plan de negocios para la producción de cerveza artesanal beneficiará en cuanto a precio y gusto deseado por el consumidor.

## **1.10. Línea de investigación institucional/facultad**

Líneas de investigación institucional ULVR

Línea 1. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

*Tabla 1 Línea de Investigación*

<b>Dominio</b>	<b>Línea institucional</b>	<b>Líneas de Facultad</b>
Dominio 1.  Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano Marketing, comercio y negocios locales. Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación

Elaborado por: Boada y León, 2022

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. Historia de la cerveza artesanal

La Cerveza en el Ecuador Fray Jodoco Rique, fundador de la orden de los Franciscanos en Quito (1532) fue la persona que introdujo el trigo y la cebada en la dieta de la Real Audiencia de Quito. En 1566 se instaló la primera fábrica de elaboración de cerveza artesanal en la ciudad de Quito, en el convento de San Francisco. Primera cerveza 100% ecuatoriana destinada exclusivamente para el consumo de la congregación franciscana.

En sus mejores épocas la cervecería llegó a producir entre 1400 y 2000 litros mensuales; pero su producción fue suspendida luego del fallecimiento del Padre Pascual Lucero (1976); último maestro cervecero de la congregación. En la actualidad forma parte del Museo del convento de San Francisco en la ciudad de Quito.

*Tabla 2 Principales Cervecerías en la región Andina en el Ecuador*

CIUDAD	AÑOS	PROPIETARIO	COMPañIA
Quito	1900	Arthuro Sahm	Cervecería La Victoria
Quito, San Roque	1882	G.W. Garbe	La Campana
Quito, Machangara	1886	Meythaleer & Schimi	Cervecería del Machangara
Ambato	1889	Alfonso Troya	Cerveza Tungurahua
Quito, San Roque	1920		Cordova & Mosquera
Cuenca	1895	Hortensia Martha de Ordoñez	Cervecería Del Azuay
Quito	Siglo XX	Guillermo Dammer	La ideal
Quito	Siglo XX	Familia Miño	La Germania
Quito	Siglo XX	L. Maulme y grainer	San Francisco
Quito	Siglo XX	Ernesto Francisco	San Blas

Quito	Siglo XX	Meneses Roldan	Budweiser
Imbabura,	Siglo XIX		Gran Claro de Jora,
Cotopaxi	y		Chicha de maíz
Chimborazo			

---

Fuente: Principales cerveceras de Ecuador. (Hernández, 2013, pág. 7)

Elaborado por: Boada y León, 2022

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Características de la cerveza artesanal**

Las cervezas se pueden clasificar según su aspecto, por los ingredientes utilizados y, más comúnmente, por la fermentación. A continuación, explicaremos en más detalle cómo distinguir distintos tipos de cerveza. (Aventin, 2021)

### **2.2.2. Tipos de cerveza según su aspecto**

La principal característica de la cerveza artesanal para este tipo de clasificación es el color, pudiendo ser rubias, negras, ámbar o rojas. También se pueden clasificar en translúcidas o turbias. (Aventin, 2021)

### **2.2.3. Tipos de cerveza según sus ingredientes**

La cerveza tradicional lleva como principal ingrediente la cebada, aunque, en algunos casos, es combinada con otro cereal como avena o trigo, las cuales son denominadas cerveza de avena o de trigo. También existe la cerveza sin gluten, elaborada con cereales o pseudocereales malteados como trigo sarraceno, quinua, sorgo, maíz o arroz. (Aventin, 2021)

### **2.2.4. Tipos de cerveza según su fermentación**

Es la clasificación más común y parte del proceso de la fermentación de la cebada el cual puede producir dos tipos de cervezas: las de levadura de baja fermentación conocidas como Lager y las de alta fermentación conocida como Ale. (Aventin, 2021)

### **2.2.5. Cervezas tipo Lager**

Son cervezas con levadura de baja fermentación sometidas a un proceso de maduración lento (entre dos y seis meses) a baja temperatura (entre 7 °C y 13 °C). Este tipo de cervezas tienen un menor rango de aromas y sabores, son claras y ligeras y tienen mucho gas. Su nivel de alcohol es moderado y suelen ser refrescantes. (Aventin, 2021)

### **2.2.6. Cervezas tipo Ale**

Estas cervezas contienen levadura de alta fermentación que actúan a temperaturas que van de los 12°C a los 24°C, gracias a lo cual suelen tener una fermentación rápida (8 días o menos). Son oscuras, espesas, con poco gas y se encuentran en una variedad de aromas florales y afrutados, así como de sabores.

Por su proceso de elaboración, su nivel de alcohol es alto. Dentro de esta categoría, hay varios tipos de cervezas según su estilo: de estilo británico, de estilo belga y de estilo alemán. (Aventin, 2021)

### **2.2.7. Otros tipos de cerveza según sus ingredientes**

Veamos ahora distintos tipos de cerveza que se diferencian por los demás ingredientes.

- **Cervezas de trigo:** Son toda una categoría en sí. Están hechas total o parcialmente con malta de trigo, son claras de color y de baja graduación. Se fermentan con levadura ale.
- **Pale Ale:** toda una familia de cervezas ale de color claro, elaboradas con pequeñas proporciones de malta tostada. Pero que el color no os engañe: suelen ser cervezas con mucho lúpulo y por lo tanto con mucho sabor, algunas de ellas incluso

bastante amargas. Destacan en esta categoría las IPA (Indian Pale Ale), una cerveza muy alcohólica y rica en lúpulo.

- **Dark Ales:** si «pale ale» significa «ale pálida», pues tenía que haber ales oscuras, es decir las dark ales. Se trata de las Stouts y las Porters que describimos a continuación.
- **Cervezas Stout,** a veces llamada cerveza negra en España. Es una cerveza muy oscura, hecha con una buena proporción de maltas tostadas y caramelizadas además de una buena dosis de lúpulo. Son cervezas de textura espesa y cremosa con fuerte aroma a malta y un regusto dulce. Son cervezas ale.
- **Las cervezas Porter** son para muchos un tipo más de Stout, pero algo menos oscuras y potentes. Son también cervezas ale con un preciosos color y también muy ricas en lúpulo.
- **Cervezas Belgas:** Entre las pálidas y las oscuras, hay toda una categoría que viene de Bélgica. Se trata de cervezas de sabor intenso, con buenas dosis de lúpulo, pero con el fondo dulce que le dan las maltas ámbar y crystal. El color suele venir marcado por tonos rojizos, aunque hay ales belgas que son completamente rubias. Todas ellas son bastante alcohólicas superando muchas de ellas el 6 y el 7 % de contenido en alcohol.
- Pero es el **Barley Wine**, o vino de cebada, el que se lleva el récord alcohólico. Hechas con ingentes cantidades de malta, el resultado inmediato es una cerveza con mucho cuerpo y graduaciones que superan a menudo el 10%. Para beber en copa pequeña como si fuera vino, y de ahí su nombre. (Aventin, 2021)

#### 2.2.8. Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. (Galán, 2016)

#### 2.2.9. Modelo Canvas

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

(Alcalde, 2017)

#### **2.2.9.1. Segmento de Clientes**

El Segmento de Clientes del Modelo Canvas consiste en definir quiénes son los clientes de tu negocio para establecer la estrategia de la empresa. Necesitas conocer íntimamente al consumidor de tu producto o servicio, y analizar su personalidad como cliente, sus gustos y preferencias. (Yun T. , modelocanvas, 2021)

#### **2.2.9.2. Propuesta de Valor**

Una propuesta de valor es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes. (Higuerey, 2019)

#### **2.2.9.3. Canales**

Los canales canvas son todos aquellos medios que utilizamos para comunicarnos o para interactuar con nuestro target con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar su venta. (Mentorday, 2020)

#### **2.2.9.4. Relaciones con los clientes**

La relación con el cliente Canvas define cómo vas a atraer, preservar e incrementar tu cartera de clientes. El vínculo con los clientes se fundamenta sobre un canal específico, así que previamente debes haber rellenado los bloques de propuesta de valor, segmentos de clientes y canales. (Zambrano, 2021)

#### **2.2.9.5. Fuente de Ingresos**

Las fuentes de ingresos determinarán la estabilidad financiera de tu negocio. Debes analizar cuáles son los productos o servicios por los que pagarían tus segmentos de clientes. Si tienes claro ese concepto, podrás disponer de diferentes fuentes de ingresos que fortalezcan el músculo económico de tu empresa. (Zambrano, Modelocanvas, 2021)

#### **2.2.9.6. Actividades Claves**

Describe aquellas cosas que una empresa debe llevar a cabo para hacer que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, son imprescindibles para crear y ofrecer propuestas de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta. (Sitesgoogle, 2021)

#### **2.2.9.7. Recursos Claves**

Los recursos clave de una empresa permiten elaborar y ofrecer una propuesta de valor atractiva para tu segmento de clientes. Gracias a estos recursos puedes mejorar tu relación con los clientes y generar ingresos en tu negocio. (Yun T. , Modelocanvas, 2021)

#### **2.2.9.8. Socios Clave**

Los socios clave dentro del modelo Canvas se refieren a las alianzas estratégicas que establece tu organización para colaborar en temas como compartir experiencias, costes y también recursos. Socios estratégicos, socios industriales, socios inversores son algunos de los socios claves para una empresa. (Sánchez, 2020)

#### **2.2.9.9. Estructura de Costes**

La estructura de costes en el Business Modelo Canvas consiste en detectar los costes de la empresa, dividirlos y desarrollarlos en el lienzo Canvas. En este bloque se deben destacar los costes vinculados a las actividades clave, los socios clave y los recursos clave. (Yun T. , 2020)

### 2.2.10. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es un documento que resume de forma eficiente un plan de negocio. En él se refleja la sección más importante del plan de negocio, ya que abarca los puntos claves y los resultados, así como las acciones más fundamentales. (Cepymenews, 2021)

### 2.2.11. Análisis Pestel

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. (Barroeta, 2020)



Ilustración 1 Análisis PESTEL

Fuente: Análisis Pestel. Pest (Torreblanca, 2018)  
Elaborado por: Boada y León, 2022

### 2.2.12. Las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutivos y
- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

### **2.3. Marco conceptual**

Se llama marco conceptual o marco teórico a la recopilación, sistematización y exposición de los conceptos fundamentales para el desarrollo de una investigación, sea en el área científica o en el área humanística. Se entiende así que el marco conceptual es una parte del trabajo de investigación o tesis. (Imaginario, 2005)

El término marco conceptual se utiliza básicamente en el ámbito de la investigación con carácter científico. Por marco conceptual se entiende la representación general de toda la información que se maneja en el proceso de investigación. (Navarro, 2015).

Como su nombre lo indica, la cerveza artesanal es aquella que está elaborada siguiendo una “receta” propia, por maestros cerveceros que le dan un sabor distinto y personal; por lógica su producción es limitada, ya que se pone especial atención en sabores y texturas distintas a las marcas industriales.

Una cerveza artesanal tiene las siguientes ventajas sobre las industriales:

- No contiene elementos artificiales, ni en el proceso ni en los ingredientes, el fermentado es natural y los sabores son el resultado de la mezcla de agua, malta, lúpulo y levadura; adicionalmente contiene frutas, especias y hierbas que, unidas a la técnica del maestro cervecero, darán un sabor y un aroma único y especial a esa cerveza.
- Es innovadora, ya que podemos crear combinaciones de sabores a gusto de nuestros clientes.
- Es independiente y social, ya que al no pertenecer a los grandes corporativos, las ganancias se quedan en la localidad ayudando a su economía.

Es decir, la cerveza artesanal ofrece calidad, diversidad y atención personal; en lugar de precios bajos, mala calidad, restricción en sabores y publicidad.

**Proveedor:** Se entiende por proveedor a una persona o una empresa que se encarga de bastecer a otras empresas con existencias y bienes, artículos principalmente, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o que directamente se compran para su venta (Corporativas, 2016)

**Comercialización:** la comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización. (Yerba, s.f.)

### **Plan de negocios**

El plan de negocio es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. A través del contenido del plan de negocio, la compañía trata de evaluar las características de este proyecto para su posterior presentación. (Sánchez, s.f.)

### **Publicidad**

Es una herramienta de marketing que tiene como propósito general la venta de productos o servicios a través de la divulgación de información positiva. Atrae y da a conocer una marca a sus consumidores por medio de diferentes canales. (Sordo, s.f.)

### **Venta**

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo productos, servicios u otros en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo. (Thompson, s.f.)

### **Posicionamiento**

El concepto de posicionamiento de mercado en términos de marketing se refiere al lugar que ocupa una determinada marca o producto en la mente de los consumidores en relación a su competencia. (Montero, 2017)

### **2.3.1. Poder de negociación de los clientes**

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido

### **2.3.2. Poder de negociación de los proveedores**

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

### **2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca
- Diferenciación del producto
- Experiencia acumulada
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

### **2.3.4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o

servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

### **2.3.5. Rivalidad entre los competidores**

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario

(Laura Machado, 2020)

## **2.4. Marco legal**

### **2.4.1. Constitución de la República del Ecuador**

El estado ecuatoriano para promover el desarrollo productivo de forma continua necesita el fortalecimiento de su estructura productiva por medio de productos altamente

competitivos que además de eso tengan un valor agregado. Con esta base se procede a presentar los siguientes productos.

#### **2.4.2. Política Comercial**

La Normativa Técnica Ecuatoriana del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización 2262 (2003), especifica las características del contenido de la cerveza y realiza normativas en la pureza y envase, para garantizar un producto óptimo para el consumo humano.

La Ley para el Equilibrio de las Finanzas Públicas, entró en vigencia el 28 de abril del 2016 con el carácter de económico urgente, aumentando el impuesto para las bebidas alcohólicas y azucaradas, cigarrillos, entre otros. Mediante esta Ley, se realizó un alza para las bebidas industrializadas, pero no alterara el precio de las cervezas artesanales.

Adicional, en la Ley de Comunicación, Art 94.- “Se prohíbe la publicidad engañosa, así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas”.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Marco metodológico**

Se llevará a cabo una investigación no experimental, por lo cual se realizará una investigación actual de cómo se encuentra la empresa en cuanto a la comercialización de cerveza artesanal en el mercado, mediante un estudio que permitirá la recopilación de información necesaria en un solo rato.

#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación que a continuación se llevará a cabo va a ser descriptiva ya que ayudará a conocer los perfiles de la población, necesidades y experiencias.

#### **3.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque que se va a realizar en la investigación va a ser mixto, en vista que para recopilar cierta información como gusto, precio, grados, envase se va a tener que realizar en cuentas que cumplan con todos los requerimientos y necesidades a conocer por parte de la población en cuanto a lo que es la cerveza artesanal y a su vez también entrevistas en las cuales comenten sus necesidades y experiencias con alguna otra empresa dedicada a la creación y comercialización de cerveza artesanal.

#### **3.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas de la investigación que se usarán como herramienta de trabajo para la compilación de datos son:

### **3.3.1. Entrevista**

Las entrevistas darán a conocer las diversas opiniones, gustos y experiencias con respecto al producto, con el propósito de tener una idea de cómo satisfacer las necesidades de la población

### **3.3.2. Encuestas**

Las encuestas serán un procedimiento o mejor dicho un mecanismo cuantitativo que ayudará a determinar y conocer los aspectos de forma específica con el propósito de atenderlos y mejorarlos en nuestro actual plan de negocios.

## **3.4. Población y muestra**

Se estableció como universo poblacional el 75% de 2'698.077 habitantes que hay en la ciudad de Guayaquil en la actualidad.

### **3.4.1. Muestra**

La muestra se le hará a toda la población de Guayaquil, en un rango de mayores de 18 años que puedan consumir alcohol, nuestro alcohol podrá ser tomado hasta persona de 65 años.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Título de la propuesta**

Plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la elaboración de cerveza

Mediante esta recopilación de datos se explica en qué condiciones es rentable emprender el negocio de cerveza artesanal en Guayaquil, a nivel micro.

##### **4.1.1. Análisis interno: Situación actual**

Es fácil notar para cualquier ciudadano de Guayaquil la reciente expansión de cervecerías y el espacio que ha ganado puntualmente la cerveza artesanal en los últimos años, aun estando en etapa de Pandemia, en donde las empresas y pequeños negocios tuvieron que usar su resiliencia para que su mercadería pueda llegar a la clientela.

En un contexto económico desfavorable, es notorio que un segmento relacionado con el esparcimiento haya crecido de forma tan sostenida. Esto nos muestra que el sector de la cerveza artesanal ha crecido a pesar del mal momento económico, lo que puede entenderse como una tendencia que está desarrollando sus bases en la ciudad, y no simplemente una moda. Lo dicho nos indica que emprender el negocio de un establecimiento dedicado a la elaboración de cerveza artesanal sería rentable en nuestro contexto, pero para brindar más claridad es necesario analizarlo de forma más profunda.

Es por este motivo que se desarrolla el siguiente plan de negocios.

La metodología mediante la cual se llevará adelante la investigación será primero realizar un análisis de la situación actual del mercado de las cervezas en la provincia, para luego puntualmente verificar la situación del segmento de las artesanales. Se realizarán definiciones de los términos y elementos específicos del rubro para brindar mayor precisión al trabajo y facilitar la lectura de este.

Luego se desarrollará el plan de negocios ya mencionado, en cual se incluirán las distintas herramientas y modelos de análisis que se consideren oportunos. En base a este análisis de mercado y el plan de negocios establecido es que se obtendrán finalmente conclusiones sobre la viabilidad de incursionar en un proyecto de estas características.

## **4.2.Historia de la Empresa**

“**Grupo Boadas**” S.A es una microempresa liderada por Wilson Boada Paz y Fernando Boada Toala, quienes han trabajado arduamente en este campo, este emprendimiento cuenta con pocos empleados espera tener más personal y un mejor presupuesto para de esta manera surgir como un emporio

Este establecimiento se logró constituir gracias a la sociedad de cinco integrantes de una familia dedicada a la importación de alimentos, pero que siempre se proyectó en incursionar en un terreno tan firme como lo es la cervecería.

Los integrantes visionarios de este proyecto estudiaron desde la conversión del almidón contenido en el cereal en azúcares fermentables por acción de las enzimas que se encuentran en la malta hasta la posterior fermentación alcohólica de los mismos por la acción de la levadura, el procedimiento completo para garantizar la calidad del producto.

### **4.2.1. Ubicación del negocio**

El establecimiento de la microempresa se encontrará ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, en el sector de Vía de Daule km 12 1/2, específicamente dentro de la ciudadela “Colinas del Sol” Mz 2013 V19, parroquia Tarqui.



*Ilustración 2 Ubicación de la Empresa*

Fuente: Google Maps (2022).

#### 4.2.2. Logotipo de la empresa



*Ilustración 3 Logotipo de la empresa*

Elaborado por: Boada y León, 2022

### 4.2.3. Productos Ofertados



Enfocada en el sabor y aroma de los lúpulos

Elaborado por: León Andrés y Boada Ronald (2022).



Sedosa, de amargor moderado, turbia y frutada con destacadas notas a mango, durazno y maracuyá.

Elaborado por: León Andrés y Boada Ronald (2022).

*Ilustración 4 Productos ofertados*

Elaborado por: Boada y León, 2022

GRUPO BOADAS S.A elabora cerveza artesanal de diversos tipos para la comercialización de manera minorista para satisfacer las necesidades de las personas que son amantes de tipos de cerveza como lo son: Lino, Escarlata, Ámbar, Sultana, Scottish y Aurora

### 4.3. Matriz FODA

Mediante la Matriz Foda se pudo detectar mediante una evaluación interna de la empresa, la situación actual de la misma; de esta manera se identifica aspectos que ya posee y de los que carece, y esta es un excelente método que permite detectar la causa raíz del problema que se suscita actualmente.

Tabla 3 Matriz FODA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al grado de flexibilidad</li> <li>2. Producto de alta calidad</li> <li>3. Stock de inventario con rotación inmediata.</li> <li>4. Local propio</li> <li>5. Conocimiento previo y estudio de negocio</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilitación nacional.</li> <li>2. Mayor interés por parte de los consumidores</li> <li>3. Herramientas digitales de fácil acceso para innovar la visibilidad de la microempresa</li> <li>4. Mercado en etapa de expansión</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal poco capacitado sobre atención al cliente</li> <li>2. Poca disponibilidad de recurso financieros</li> <li>3. Posicionamiento bajo de marca.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencias de productos sustitutos con mayor posicionamiento.</li> <li>2. Mayor accesibilidad de promociones por parte de la competencia debido a que son empresas grandes.</li> <li>3. Bares con exclusividad de producto</li> <li>4. Contexto financiero negativo</li> </ol>

Elaborado por: Boada y León, 2022

Como algunas conclusiones de lo explicitado en el análisis FODA podemos ver que la principal debilidad de la empresa es el escaso posicionamiento de marca, el cual se conjuga con la aparición de nuevos competidores.

Sin embargo, la buena calidad del producto sumado a la idea de ser una cervecería innovadora puede contrarrestar estos aspectos negativos, pero será necesario realizar trabajo de posicionamiento.

Estas debilidades deben ser tomadas como oportunidades de mejora y crecimiento para la microempresa

#### 4.4. Análisis externo

##### 4.4.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite entender cuál es tu fuerza competitiva con respecto a la competencia del sector. Esta herramienta sirve como complemento al momento de hacer un plan de negocios ya que puedes ubicar el nivel en el que se encuentra tu proyecto.

Creado por Michael Porter Las fuerzas de Porter analiza, como lo indica su nombre, cinco puntos claves para medir la competencia de cualquier proyecto: La competencia que existe en el sector, las amenazas de productos sustitutos y competidores que entran al sector, el poder de los proveedores y compradores para negociar.

## ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – 5 FUERZAS DE PORTER

### *Proveedores*

Dentro del tema proveedores existe una gran cantidad de competencia como empresas y profesionales dedicados a ofrecer productos o servicios enfocados al marketing, por lo que dada su gran competencia los precios serán de la misma forma competitivos quitando al cliente ese poder de negociación y que este consumidor en potencia tenga la posibilidad de escoger la opción que desee dado que el precio es sensible.

En la actualidad el consumo de cerveza artesanal está en boga y tiene un consumo creciente en los últimos años esto debido a las preferencias del consumidor de adquirir productos nuevos una tendencia que ha ido en aumento esto también con la ayuda de diferentes empresas privadas las cuales aportan de manera económica al crecimiento de este sector (Quintana & Aguilar, 2018)

### *Clientes*

El poder en cuanto al sector clientes es alto dada existencia de empresas y personas las cuales están inmiscuidas en sectores relacionados y los cuales requieren este tipo de producto, por ende, los clientes tienen diferentes opciones para adquirir una de estas, por esto el cliente es quien decide primordialmente el precio.

En el Ecuador la bebida alcohólica de mayor consumo es la cerveza, esta misma que cuenta con diferentes sabores como en el caso de cerveza artesanal, la cual se puede ofertar en diferentes presentaciones o modelos, así como su variedad de sabores de frutas que sean nativas del país con una presentación atractiva que represente la zona donde se comercialice. (Carvajal Mark, 2017)

### **Productos sustitutos**

El consumo de cerveza es una tradición en el Ecuador, y a lo largo de los años este consumo no solo ha existido, sino que ha ido en aumento con la finalidad de refrescar o pasar un tiempo ameno en familia, adentrado en la cultura del Ecuador usando esta cerveza para el acompañamiento o elaboración de diferentes platos de comida.

La ventaja competitiva que puede brindar un producto o empresa se basa en los diversos beneficios que esta pueda ofrecer al cliente a diferencia de los productos que ya existen en el mercado, en el caso de la cerveza los productos sustitutos serían marcas posicionadas en el país como club, pilsener entre otras cervezas artesanales ya ubicadas en el mercado además del vino.

### **Nuevos entrantes**

Esta se refiere a una amenaza en cuanto las barreras que se pongan para ingresar al mercado, y dado que aun la industria de cerveza artesanal no se encuentra desarrollada de manera total se puede decir que la mayor barrera sería el ingreso al canal de distribución, dado que al ser una empresa nueva el acceso se complica por la exclusividad de contratos de empresas ya establecidas con los canales de distribución.

En la actualidad la cerveza artesanal es muy apetecida por el consumidor por lo que se está convirtiendo en un producto innovador aportando a que bares artesanales capten de manera prudencial su stock en cuanto a cerveza artesanal dado a su alto costo.

## **Rivalidad competitiva**

La rivalidad competitiva se refleja de manera enfocada en los canales de distribución y la marca, si bien los intereses de la competencia son estratégicos también son imparciales, dado que se tiende a realizar difusión en ferias y exhibiciones junto con otras empresas cerveceras.

Al realizar un análisis se puede decir que el mercado tiene un riesgo alto en cuanto a la rivalidad competitiva esto debido a la existencia de diversas cervezas artesanales con años

de trayectoria dentro de la industria y a su vez diferentes marcas de cervezas artesanales las cuales ya están comercializadas en restaurantes y supermercados.

## **Cadena de Valor**

Lo primero involucrado en este plan de negocios es la actividad primaria centrada en la realización del producto, y la actividad secundaria es una herramienta para establecer una estrategia para que el producto llegue al cliente.

# LA CADENA DE VALOR

DE MICHAEL PORTER



Ilustración 5 Cadena de Valor  
Elaborador por: Boada y León, 2022

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter						
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas						
5 FUERZAS DE PORTER	O	A				
<b>Poder de los compradores</b>	Los compradores tienen más poder cuando: Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. Los compradores adquieren grandes cantidades. Un comprador individual es un gran cliente. Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	<b>Poder de los proveedores</b>		
	Los proveedores tienen poder de negociación si: Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5			
	<b>Nuevos competidores / potenciales</b>	Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas. Barreras al ingreso: Lealtad de marca Ventajas absolutas de costo Economías de escala Costos inter cambiantes Normativas Gubernamentales Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	<b>Productos sustitutos</b>
		La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	1 2 3 4 5		1 2 3 4 5	
		<b>Rivalidad con establecidos</b>	La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de: La estructura competitiva de la industria. Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. El tamaño de las barreras de salida en la industria.		1 2 3 4 5	

Ilustración 6 Matriz Porter  
Elaborado por: Boada & León (2022)

Según la matriz (véase tabla 7) de las cinco fuerzas de Porter que se seleccionaron cinco factores estratégicos por cada una de las fuerzas correspondientes, estos factores se le añade una ponderación y calificación cualitativa.

El método consiste evaluar el impacto de cada una de las 5 fuerzas en particular para luego determinar el atractivo de la industria o mercado en general, siendo por ejemplo una industria muy atractiva aquella en que 4 o 5 fuerzas sean favorables.

Mediante los recursos obtenidos se pudo realizar el gráfico en el cual se puede identificar dos fuerzas que causan mayor impacto para la empresa, las fuerzas denotadas son: amenaza de entrada de nuevos productos y amenaza de rivalidad entre competidores en etapa de Pandemia ante el servicio de delivery.

#### *Conclusiones*

- Poder de negociación de los clientes: bajo 3
- Poder de negociación de los proveedores: bajo 3
- Amenaza de nuevos competidores: alta 5
- Amenaza de productos sustitutos: baja 5
- Rivalidad entre empresas: alta

Vemos que, de las 5 fuerzas analizadas por el modelo de Porter, 4 son débiles. Esto implica un escenario competitivo medio, ya que también existe una fuerza alta que es la amenaza. Es importante considerar que la alta amenaza de nuevos competidores se da en un contexto donde existe una rivalidad media, esto puede llevar a una futura saturación del mercado.

#### **4.5. Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia es un estudio de la situación de una empresa (existente o en proceso de creación) en su entorno de mercado para determinar la intensidad de la competencia. Es un componente importante de la investigación de mercado y del análisis estratégico de una organización.

Una vez identificada la estructura del mercado y la influencia de las fuerzas de Porter en dicho rubro, es un buen momento para realizar un análisis de la competencia. Para poder realizar este análisis primero necesitamos definir qué es la competencia en términos de mercado.

Para esto vamos a recordar cuales son los dos principales tipos de competencia.

### ***Competencia directa***

Aquellas empresas que dentro de un mismo mercado ofrecen un producto o servicio prácticamente idéntico o que satisface las mismas necesidades del mismo modo, compartiendo así el segmento objetivo de clientes. Por ejemplo, Quilmes y Schneider venden cervezas casi idénticas, a precios similares y enfocados al mismo público.

### ***Competencia indirecta***

Empresas que buscan atender necesidades cubiertas por un producto ofreciendo productos sustitutos o nuevas formas de uso. Por ejemplo, si la necesidad a cubrir fuera combatir el frío en invierno dentro de casa, una estufa y una frazada pasan a ser competidores indirectos. Son productos diferentes pero que pueden atender la misma necesidad.

#### **1. D Baviera**

El 23 de abril del año 1516, el duque de Baviera Guillermo IV decretó "La Ley de la Pureza". Esta ley establecía que la cerveza únicamente se debía elaborar a partir de 3 ingredientes: agua, cebada malteada, y lúpulo. Esta fue también la primera ley en la historia de la humanidad que se estableció sobre un alimento. 500 años después en Ecuador, jóvenes y adultos se han aventurado en la invención de sus propias cervezas inspirados por la tradición, el placer y la creatividad. Crece vigorosamente entre los ciudadanos, el culto por la degustación de esta bebida milenaria.

Esto demuestra el nivel de importancia cultural e histórica de la cerveza, y para rendirle homenaje al arte cervecero, en agosto 2018 abrimos la primera Tienda Especializada de cervezas artesanales del país: D`Baviera151



1,108  
Publicaciones

4,667  
Seguidores

2,628  
Seguidos

**D'Baviera 1516**

Cervecería

Pub con variedad de Cervezas Artesanales y Pikeos. Lunes a Sábado

5 pm a 1 am  WhatsApp, Tienda Online, Delivery  Dirección 

Miraflores

**Ver traducción**

[linktr.ee/artebeer](https://linktr.ee/artebeer)

Av. Dr. Adolfo Alvear Ordoñez 308, Guayaquil, Ecuador 090613

*Ilustración 7 D'Baviera 1516*

Fuente: Instagram (2021).

## 2. Cherusker

Desde el 2011 elaboran cervezas artesanas inspiradas en estilos clásicos alemanes y europeos. Constantemente siguiendo la ley de pureza alemana “Reinheitsgebot” de 1516 diversificamos detalles y texturas según el gusto nacional: Relación perfecta entre tradición cervecera y el encanto del Ecuador. Las cervezas están hechas a mano y confeccionadas en pequeñas cocciones. No pasteurizan y no usan ningún saborizante u otro elemento artificial. Utilizamos exclusivamente maltas y lúpulos alemanes de calidad distinguida, combinada con agua pura de nuestra ciudad San Francisco de Quito. Los Cherusker eran una tribu germánica que habitaba partes del valle del río Rin, el norte de las llanuras y bosques del noroeste de Alemania. Su nombre hace referencia al cuerno de un ciervo. Estos cuernos se usaban como jarra para beber, específicamente para tomar cerveza, pues los antiguos alemanes tenían sed, ¡muchísima sed! Reportajes sobre las conductas y sobre la cerveza de nuestros antepasados se pueden encontrar en las obras del escritor romano Cornelius Tacitus. Lo que más le impresionó a Cornelius fue la fidelidad matrimonial de los germanos, así como también su costumbre de tomar. En su obra «Germanía» cuenta que a menudo estaban cubiertos con pelaje de osos y tomaban de sus jarras de cuernos gigantes aguamiel y cerveza.

Los Cherusker ganaron popularidad por una de las batallas más importantes de la historia alemana, en la cual el Imperio Romano sufrió una seria derrota. En el bosque de Teutoburgo en septiembre del 9 d.C. una alianza liderada por los Cherusker y su caudillo Arminius exterminaron a tres legiones romanas guiados por el gobernador de la provincia de Germania Publio Varo.

La leyenda cuenta que cuando el emperador de los romanos Julio César Augusto recibió la noticia de la derrota andaba varios meses despeinado, golpeándose la cabeza contra una puerta y lamentando: Varo, Varo, devuélveme mis legiones.



*Ilustración 8 Cherusker Cervecería Alemana*  
Fuente: Instagram (2021).

#### 4.6. Estructura del mercado

El término composición del mercado o estructura de mercado se utiliza para describir la forma en la que está organizado un determinado mercado con respecto a sus oferentes y demandantes, principalmente se determina por la cantidad de compradores y vendedores. Se supone que mientras menos integrantes haya de cada lado, más poder sobre el mercado tendrán, como son los casos de monopolio o monopsonio.



*Ilustración 9 Condiciones del mercado*

Elaborado por: Boada y León, 2022

## 4.7. Venta online

La creación de un sitio web nos permite además de ofrecer el servicio de suscripción, también ofrecer venta directa de cervezas al consumidor final.

Horario semanal preestablecido o podrán ser enviadas mediante servicio de entregas del estilo de Glovo o Rappi, cuyo costo de \$45 no resultaría un inconveniente.

## 4.8. Plan estratégico

### 4.8.1. Misión

Promover la cultura cervecera artesanal en el Ecuador, mediante la exposición de todos los actores relacionados al sector, a través, de eventos, capacitaciones, y representación mediática.

### 4.8.2. Visión

Ser productores que ofrezcan las cervezas mejor posicionadas en el gusto del consumidor por su sabor, calidad, originalidad y personalidad, aportando siempre nuevos elementos a la cultura cervecera.

### **4.8.3. Propuesta de Valores Corporativos**

#### Sueño

Nuestro sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección con un impacto sobresaliente

#### Personas

Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente.

La Gente Excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.

Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.

#### Cultura

Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la complacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.

El consumidor manda. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.

#### 4.8.4. Organigrama estructural

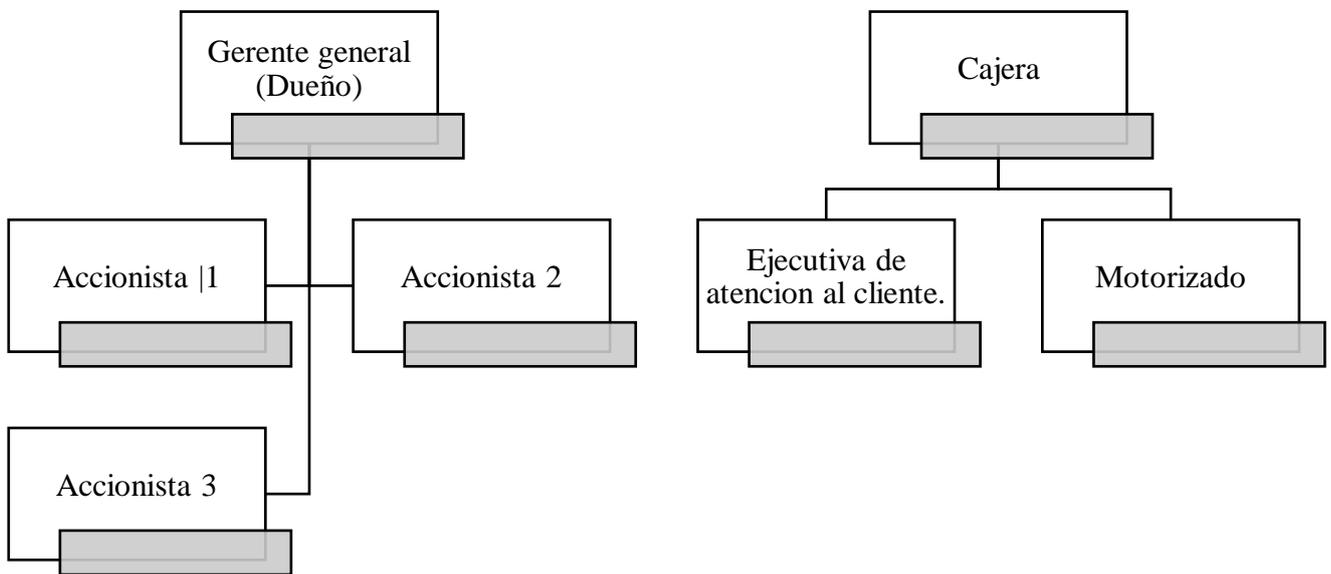


Ilustración 10 Organigrama estructural

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.8.5. Propuesta de Políticas

##### *Definición de políticas*

##### *Políticas de alcohol*

Como empresa cervecera líder promovemos el consumo responsable de nuestros productos entre los consumidores y como empleador responsable, la seguridad y el bienestar de nuestros colegas en el trabajo son prioritarios. Por eso contamos con políticas que nos permiten garantizar nuestro compromiso con el consumo inteligente de alcohol:

Política de Consumo Responsable (ENG)

Código de Marketing Responsable (ESP) (ENG)

Política de Abuso de Sustancias (ESP)

## *Conducta en los negocios*

La reputación de la Empresa en cuanto a su honestidad e integridad es un recurso invaluable. Por tanto, para lograr nuestros objetivos comerciales, debemos adherir siempre a los más altos estándares de integridad y de ética.

*Código de Conducta en los Negocios (ESP) (ENG)*

Política Global Anticorrupción (ESP) (ENG)

Política de Lavado de Dinero y Cumplimiento del Comercio Internacional (ESP) (ENG)

Política de Abastecimiento Responsable (ESP) (ENG)

Política de Conflicto de Interés (ESP)

*Derechos humanos, acoso y discriminación*

Como signataria del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, AB InBev está comprometida con prácticas comerciales que respeten los Derechos Humanos. Es así que contamos con las siguientes políticas que nos ayudan a garantizar el cumplimiento.

Política de los Derechos Humanos (ESP)

Política de Privacidad de Datos (ESP)

Política de Diversidad e Inclusión (ESP)

Política Global contra el Acoso y la Discriminación (ESP)

### **4.8.6. Propuesta de políticas de proveedores**

La política de adquisición de proveedores recaerá en 4 puntos básicos, los cuales nos permitirán elegir a los proveedores más adecuados, los mencionamos a continuación:

1. Certificación de proveedores orgánicos
2. Tiempo en el mercado superior a 5 años
3. Gestión de entrega de pedidos
4. Disponibilidad de stock constante

#### 4.8.7. Propuesta de imagen corporativa

##### *Establecimiento del logo*



*Ilustración 11 Logotipo de la empresa*

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.9. Planificación de Marketing

##### 4.9.1. Segmentación del mercado

Actualmente la empresa” solo cuenta con un establecimiento en el sector norte de la urbe porteña; nuestro producto se diferencia de la competencia desde los estilos de cerveza que proponemos, los cuales en muchos casos cuentan con distintos agregados (café, canela, duraznos, etc.) que los demás no. Es muy importante para nosotros mantenernos a la vanguardia, es por esto que seguimos constantemente a otras cervecerías pioneras en el mundo, de modo de lograr identificar nuevas tendencias de forma temprana.

*Tabla 4 Seguimiento del mercado*

<i>Población actual de Guayaquil</i>	2.698 habitantes
<i>Ciudad</i>	70%
<i>Cantones</i>	30%

Elaborado por: Boada y León, 2022



Ilustración 12 Identificación del mercado  
Elaborado por: Boada y León, 2022

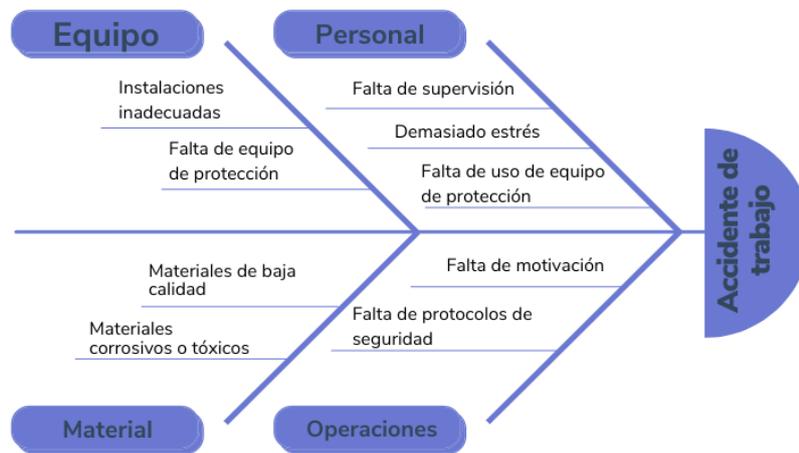


Ilustración 13 Accidente de trabajo  
Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.9.2. Estrategias comerciales

Mediante la aplicación de la tabla 6 donde encontramos la matriz FODA podemos determinar estrategias de competitividad como de supervivencia, determinar estas estrategias nos permitirán estar preparados para riesgos o impactos del sector comercial.

La cerveza se ha convertido en el principal producto de consumo en el mercado de bebidas alcohólicas. Insertarse en dicho mercado con este producto es una forma importante de aumentar la eficiencia económica de las empresas que se desarrollan en el mismo, ya que el nivel del consumo en el mercado urbano es relativamente alto y la capacidad de mercado cervecero medio-alto sigue creciendo.

La mayoría de las empresas cerveceras ha competido en los mercados cerveceros de grado medio y bajo. Esto ha traído como resultado que no sólo no han obtenido ventajas competitivas, sino que también han sufrido lesiones graves debido a precios excesivos. En consecuencia, las empresas de la industria cervecera han comenzado a ajustar las estructuras productivas y estrategias del mercado centrando las fuerzas en el desarrollo del mercado del nivel medio y alto.

Nuestra principal acción de valor social consiste en trabajar con cooperativas de recuperadores urbanos, a las cuales compramos envases de cerveza que recolectan.

Estos luego son enviados a un establecimiento especializado, donde son lavados e inspeccionados para poder ser reutilizados una vez desinfectados en nuestro establecimiento.

*Modelo CANVAS para la elaboración de cerveza artesanal*

<p><b>Socios claves</b> <b>Proveedores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores de materia prima principal (Malta, levadura, lúpulo e ingredientes para tapas)</li> <li>2. Empresas distribuidoras</li> <li>3. Editoriales y sitios dedicados a la divulgación y promoción de la cerveza artesanal</li> <li>4. Alianzas estratégicas de bares.</li> <li>5. Influencers</li> </ol>	<p><b>Actividades claves</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maceración</li> <li>2. Recirculado del mosto</li> <li>3. Lavado de granos</li> <li>4. Hervido</li> <li>5. Pasaje del mosto al fermentador</li> <li>6. Pre fermentación</li> <li>7. Fermentación</li> <li>8. Madurado</li> <li>9. Embotellado y carbonatación</li> </ol> <p><b>Recursos claves</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado</li> <li>2. Local equipado</li> <li>3. Equipo de laboratorio</li> <li>4. Servicio de atención</li> <li>5. Distribuidores</li> <li>6. Financiamiento</li> </ol>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerveza artesanal de óptima calidad</li> <li>2. Variedad en sabores y estilos</li> <li>3. Productos con características nuevas y atractivas.</li> <li>4. Homogeneidad en la producción.</li> </ol>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educar al cliente: Actividades y divulgación sobre el producto.</li> <li>2. Atención de calidad a los clientes</li> <li>3. Mantener un espacio para promociones</li> <li>4. Detalles para cumpleaños</li> </ol> <p><b>Canales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ventas directas en el local.</li> <li>2. Distribución a locales de consumo y venta.</li> </ol>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sexo: Hombres y mujeres.</li> <li>2. Características de los clientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos sólidos de cerveza artesanal.</li> <li>❖ Que les gusten cervezas elaboradas de calidad.</li> </ul> </li> <li>3. Edad: De 20 años en adelante.</li> <li>4. Nivel socio económico medio y alto.</li> <li>5. Localización: Guayaquil</li> </ol>
<p><b>Estructura de coste</b></p> <p>Arriendos, permisos y patentes Costo de materia prima Costos administrativos y de personal Capacitaciones Actividades de marketing</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>Venta de cervezas</p>		

*Ilustración 14 CANVAS*

Elaborado por: Boada y León, 2022

### **4.9.3. Estrategias competitivas**

#### *(Fortalezas – Oportunidades)*

- FO1. Alto grado de flexibilidad: al ser una fábrica pequeña, tenemos mucha flexibilidad para adaptarnos a distintos pedidos, pudiendo así elaborar cerveza para eventos puntuales o embarrilando/embotellando según la necesidad del cliente. Además, nos da la posibilidad de investigar nuevos estilos de cerveza sin arriesgar cantidades grandes de litros.
- FO2. Alto grado de know-how: como se menciona en el resumen ejecutivo, ambos miembros de la empresa estudiaron carreras afines y han realizado distintas capacitaciones referidas a la cerveza.

#### *(Fortalezas – Amenazas)*

- FA1. Mercado en etapa de expansión: como se menciona en el apartado de mercado, el mismo se encuentra en expansión y con expectativas de seguir creciendo. Esto nos proporciona la oportunidad de insertarnos en el mismo y diluye la competitividad entre las empresas
- FA2. Incrementar el stock de inventario con la rotación ya dada para poder definir promociones y de esta manera acaparar las de la competencia.

### ***Estrategias Supervivencia***

#### *(Debilidades – Oportunidades)*

- DO1. Apalancar las oportunidades financieras del gobierno para generar un programa de capacitan al personal.
- DO2. Integrar las herramientas digitales para los colaboradores y de esta manera tenga mayor facilidad de acceso a los precios y se familiaricen con ellos.

#### *(Debilidades – Amenazas)*

- DA1. Aprovechar el rebrote de pandemia para trabajar desde casa optimizando la debilidad no tener la experticia en atención presencial.
- DA2. Contexto económico nacional negativo: como es sabido, una situación macroeconómica mala afecta principalmente el consumo de bienes que no sean de primera necesidad, siendo una cerveza artesanal un bien superior y de esparcimiento.

#### **4.9.4. Análisis DAFO**

##### *Fortalezas.*

- La bebida hecha a mano evoca el concepto de funcional y energético
- Ser una bebida exótica debido a sus ingredientes es atractiva para los consumidores debido a su capacidad de diferenciación y la variedad de sabores y estilos
- Dado que está hecho a menor escala y con elementos de mejor calidad, permite la producción de acuerdo con la demanda del mercado.

##### *Oportunidades*

- Los consumidores buscan productos saludables y funcionales que ofrezcan beneficios cuando se consumen
- Mercado local de cerveza artesanal en crecimiento
- Nuevas tendencias de consumo en calidad y variedad de cerveza, por lo cual los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por la cerveza artesanal en comparación con las cervezas tradicionales

##### *Debilidades*

- Alto precio de la cerveza artesanal debido a la falta de economías de escala
- Es una nueva marca que necesita ser lanzada
- Poca frecuencia del consumidor local a cervezas artesanales

##### *Amenazas*

- Introducción de nuevas marcas de cervezas artesanales nacionales o importación de cervezas artesanales extranjeras.
- Concentración del mercado en algunas empresas que podrían producir cerveza artesanal a mayor escala.
- Contratos exclusivos en empresas de venta de marcas existentes.

## Matriz DAFO

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La bebida hecha a mano evoca el concepto de funcional y energético.</li> <li>• Ser una bebida exótica debido a sus ingredientes es atractiva para los consumidores debido a su capacidad de diferenciación y la variedad de sabores y estilos.</li> <li>• Dado que está hecho a menor escala y con elementos de mejor calidad, permite la producción de acuerdo con la demanda del mercado.</li> <li>• Normas de calidad y conocimiento experto en producción.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto precio de la cerveza artesanal debido a la falta de economías de escala.</li> <li>• Es una nueva marca que necesita ser lanzada.</li> <li>• Poca frecuencia del consumidor local a cervezas artesanales.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consumidores buscan productos saludables y funcionales que ofrezcan beneficios cuando se consumen.</li> <li>• Mercado local de cerveza artesanal en crecimiento.</li> <li>• Nuevas tendencias de consumo en calidad y variedad de cerveza, por lo cual los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por la cerveza artesanal en comparación con las cervezas tradicionales.</li> <li>• Los puntos de venta son formales y respetados y garantizan la calidad del producto a los consumidores y fabricantes.</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <p>Promoción del consumo de cerveza artesanal en términos de función y energía</p> <p>Promoción del consumo regular y moderado de cerveza artesanal por parte de los consumidores como una oportunidad de intercambio con grupos de interés y en lugares garantizados.</p> <p>Fomentar el consumo de otra cerveza artesanal que corresponda al estilo innovador del consumidor.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Un plan de marketing social agresivo tiene como objetivo posicionar la marca como la cerveza que se consume para hacer contactos a través de alta frecuencia y baja intensidad. Desarrollar producto funcional y energético que satisfaga el estilo innovador del consumidor.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción de nuevas marcas de cervezas artesanales nacionales o importación de cervezas artesanales extranjeras.</li> <li>• Concentración del mercado en algunas empresas que podrían producir cerveza artesanal a mayor escala.</li> <li>• Contratos exclusivos en empresas de venta de marcas existentes.</li> </ul>	<p>Posicionar la marca con un plan de marketing agresivo con estrategias comerciales de empuje y arrastre y garantice la calidad, disponibilidad, precio y visibilidad de la cerveza artesanal al configurar la venta.</p> <p>Establecimiento de pautas de apropiación y nivel de confianza.</p>	<p>Revisión constante para optimizar los costos a lo largo del proceso de la cadena de suministro para reducir los costos que se transfieren al precio al consumidor.</p>

Ilustración 15 Matriz DAFO

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### **4.9.5. Impacto en los objetivos estratégicos**

Los consumidores

Hoy en día, hay muchas razones para comenzar un negocio independientemente de la naturaleza. Resultados económicos que indican si la cerveza artesanal es sostenible y sustentable al aplicarla como modelo de negocio; se enfocará en comenzar una nueva empresa de producción y comercialización de cerveza artesanal que necesita mantener el espíritu de cerveza fresca y de calidad, presentar lo que los consumidores quieren y necesitan. Se pretende elaborar varios sabores que pueden satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores y aquellos que no conocen este producto.

Al hacer cerveza casera de una manera fácil y sencilla; con el fin de promover productos seguros que muestren buena cerveza en el estante, existe una gama de herramientas y proveedores de insumos disponibles para el refinamiento seleccionando las materias primas de la más alta calidad.

Cuando se trata de validar los consumidores, puede ver que existe incertidumbre con respecto al consumo de cerveza artesanal actualmente disponibles en el mercado. Esta queja está relacionada principalmente con los estilos ofrecidos hoy, ya que no hay mucha diversidad. Del mismo modo, puede identificar los siguientes problemas secundarios, como si el producto es difícil adquirir, el formato de presentación y el alto costo, debido a que el mercado es consciente de los precios de las cervezas tradicionales, que se pueden adquirir en la esquina del barrio.

En conclusión, de los consumidores, se puede decir que las innovaciones en estilo y sabor son las principales características que la empresa debe tener en mente para lanzar un nuevo producto al mercado y así ganar interesados que puedan convertirse en potenciales consumidores.

#### 4.10. Análisis de encuestas

Tabla 5 Género

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Masculino	201	52%
	Femenino	183	48%
	Total	384	100%

Elaborado por: Boada y León, 2022

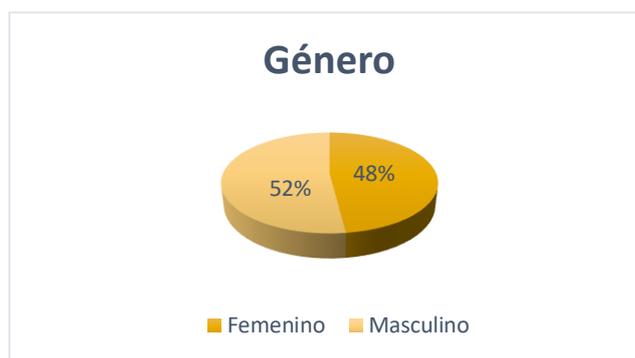


Ilustración 16 Género

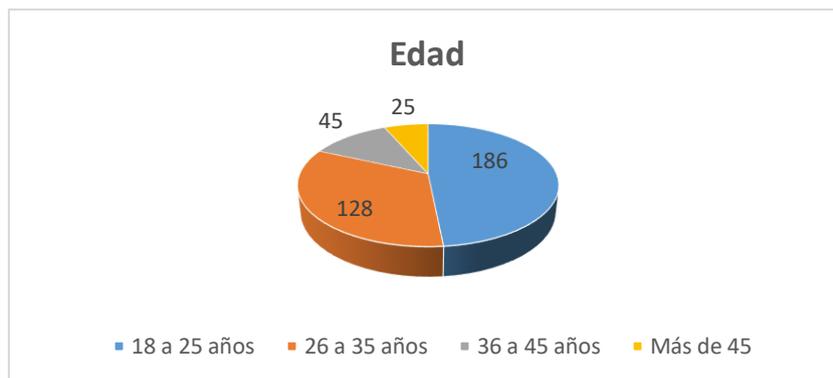
Elaborado por: Boada y León, 2022

Este gráfico muestra que la mayor cantidad de las personas participantes se puntúa en el 52% perteneciente al género masculino, mientras que el 48% restante se encuentra conformado por el género femenino.

Tabla 6 Edad

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	De 18 años a 25 años	186	48%
	De 26 años a 35 años	128	33%
	De 36 años a 45 años	45	12%
	Mas de 45 años	25	7%
	Total	384	100%

Elaborado por: Boada y León, 2022



*Ilustración 17 Edad*

Elaborado por: Boada y León, 2022

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el 48% de los elementos participantes determinaron que se encuentra en el segmento etario que consta entre los 18 y 25 años, el 33% dispuso que se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años, el 12% dispuso que se encuentra entre los 36 y 45 años, mientras que el 7% dispuso que sobrepasa los 45 años.

*Tabla 7 Consumo de cerveza*

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	230	60%
	No	154	40%
	Total	384	100%

Elaborado por: Boada y León, 2022



*Ilustración 18 Consumo de cerveza*

Elaborado por: Boada y León, 2022

Según se muestra en los resultados obtenidos se puede constatar que el 60% de las personas participantes indicaron que, si consumen cerveza, mientras que el 40% restante sostuvo que no consume cerveza.

Tabla 8 Tipo de cerveza que consume

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Cerveza de fabricación industrial	190	49%
	Cerveza artesanal	40	10%
	No consume cerveza	154	40%
	Total	384	100%

Elaborado por: Boada y León, 2022

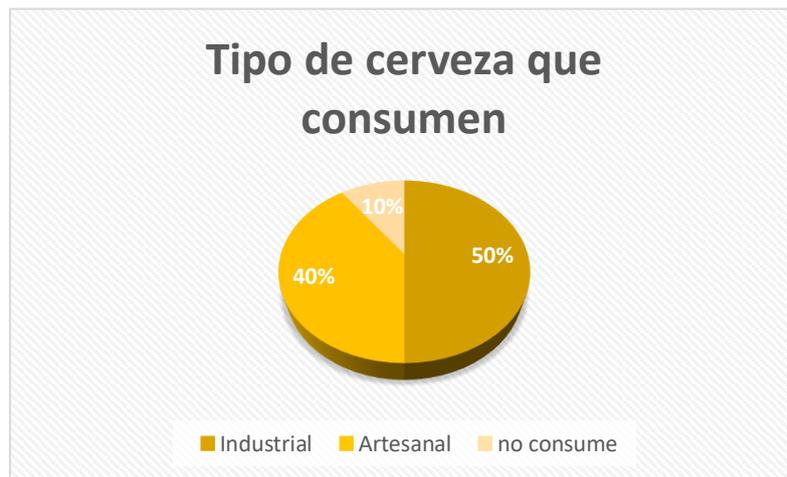


Ilustración 19 Tipo de cerveza que consume

Elaborado por: Boada y León, 2022

De acuerdo con los resultados presentados se determina que el 50% de los ciudadanos encuestados indicaron que consumen cerveza de fabricación industrial, el 10% dispuso que consume cerveza artesanal, mientras que el 40% restante reiteró que no consume cerveza.

Tabla 9 Personas dispuestas a probar cerveza artesanal

*Probar nueva cerveza artesanal*

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	15	38%
	No	25	63%
	Total	40	100%

Elaborado por: Boada y León, 2022



Ilustración 20 Nueva marca  
Elaborado por: Boada y León, 2022

En relación con esta última pregunta se obtienen los resultados referentes solo a las personas que consumen cerveza artesanal, y si estos estarían dispuestos a probar una nueva marca de cerveza artesanal, a lo que el 63% de los participantes expresaron que sí, mientras que el 37% restante sostuvo que no probaría la nueva marca.

#### 4.10.1. Análisis

El país está experimentando un importante desarrollo en el mercado de la cerveza artesanal. Se ha convertido en un mercado atractivo para evaluar la posibilidad de invertir en el sector.

Dado este escenario, actualmente existe una red de proveedores y clientes estables que están dispuestos a pagar por productos que son fundamentalmente diferentes de los que tradicionalmente han consumido en las últimas décadas.

Como mercado emergente a nivel nacional, esto no estuvo exento de problemas. Los productos que ofrecen las cervecerías artesanales y las micro cervecerías tienen problemas regulares de calidad y homogeneidad del producto y muestran poca innovación, que se limita a ofrecer una selección limitada de alternativas.

#### 4.11. Estrategia de venta

Tabla 10 Estrategias de venta

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Ventas del portafolio	Incentivar a los clientes al consumo de la cerveza artesanal	Determinar características diferenciadoras de la competencia	Gerencia	Número de ventas
		Brindar un servicio personalizado en las ventas directas	Gerencia	

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.12. Estrategia de precio

Con relación a la estipulación de estrategias direccionadas al precio, esta se orienta a la estipulación de precios competitivos para obtener mayor aceptación.

Tabla 11 Estrategia de precio

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia de precio	Mantener precios competitivos	Determinar estrategias con los proveedores de materia prima.	Dpto. de compra	Porcentaje de ahorro en materia prima
		Mantener un margen de precios acorde a la competencia.	Dpto. de venta	Precios de la competencia

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.13. Estrategia de distribución

Bajo el contexto de la determinación de estrategias de distribución, esta se encuentra orientada a abarcar una parte mayor del segmento del mercado.

Tabla 12 Estrategia de distribución

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia de distribución	Abarcar mayor parte del mercado	Desarrollar contacto y promociones para la compra directa de consumidores, es decir personas normales.	Dpto. de venta	Número de ventas
		Crear estrategias con establecimiento como restaurantes, o de diversión.	Dpto. de venta	

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.14. Estrategia promocional

En relación con el desarrollo de estrategias promocionales, estas se encuentran direccionadas a una mejor gestión por parte de la sección de ventas de la empresa para poder aumentar la cartera de clientes.

Tabla 13 Estrategia promocional

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia promocional	Crear canales de ventas	Desarrollar página web perteneciente a la empresa.	Gerencia	Visitantes en la página web
		Crear páginas en redes sociales que sean de uso exclusivo de la empresa.	Gerencia	Visitantes en la paginas
		Gestionar la creación de una línea de Whatsapp para el contacto directo con los clientes.	Gerencia	Número de llamadas y contactos recabados

Elaborado por: Boada y León, 2022

## 4.15. Análisis Financiero

### 4.15.1. Inversión total

Tabla 14 Inversión total

Cantidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Litro de cerveza en barril	13440	16128	19354	23224	27869	27869	27869	27869	27869	27869
Botella de litro	2520	3024	3629	4355	5225	5225	5225	5225	5225	5225
Litro de cerveza para eventos	840	1008	1210	1452	1742	1742	1742	1742	1742	1742
<b>Producción anual</b>	<b>16800</b>	<b>20160</b>	<b>24192</b>	<b>29030</b>	<b>34836</b>	<b>34836</b>	<b>34836</b>	<b>34836</b>	<b>34836</b>	<b>34836</b>
Total por mes	1400	1680	2016	2419	2903	2903	2903	2903	2903	2903
Precios por unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Litro de cerveza en barril	65,00	65,00	65,00	65,00	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50	71,50
Botella de litro	85,00	85,00	85,00	85,00	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50	93,50
Litro de cerveza para eventos	75,00	75,00	75,00	75,00	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50	82,50
Ventas anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Litro de cerveza en barril	873.600,00	1.048.320,00	1.257.984,00	1.509.580,80	1.992.646,66	1.992.646,66	1.992.646,66	1.992.646,66	1.992.646,66	1.992.646,66
Botella de litro	214.200,00	257.040,00	308.448,00	370.137,60	488.581,63	488.581,63	488.581,63	488.581,63	488.581,63	488.581,63
Litro de cerveza para eventos	63.000,00	75.600,00	90.720,00	108.864,00	143.700,48	143.700,48	143.700,48	143.700,48	143.700,48	143.700,48
<b>Ingresos totales</b>	<b>1.150.800,00</b>	<b>1.380.960,00</b>	<b>1.657.152,00</b>	<b>1.988.582,40</b>	<b>2.624.928,77</b>	<b>2.624.928,77</b>	<b>2.624.928,77</b>	<b>2.624.928,77</b>	<b>2.624.928,77</b>	<b>2.624.928,77</b>

Elaborado por: Boada y León, 2022

### 4.15.2. Situación Financiera inicial

Tabla 15 Situación financiera inicial

Balance previsional	Inicio
<b>Activo</b>	
Efectivo	2,410.00
Cuentas por cobrar	
Inventario	51,700.21
<b>Total activo corriente</b>	<b>54,110.21</b>
Activos fijos	36,655.00
Depreciación	
<b>Total activo no corriente</b>	<b>36,655.00</b>
<b>Total activo</b>	<b>90,765.21</b>
<b>Pasivo</b>	
Obligaciones bancarias a corto plazo	
Proveedores	
<b>Total pasivo corriente</b>	
Prestamos	60,765.21
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>60,765.21</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>60,765.21</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital	30,000.00
Reservas	
Resultados negativos	
<b>Total patrimonio</b>	<b>30,000.00</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>90,765.21</b>

Elaborado por: Boada y León, 2022

Con relación a la determinación de los estados financieros, se da inicio con la presentación del estado de situación financiera para la empresa, donde resume la cantidad de activos para el correcto funcionamiento y la forma en que estos se financian por medio del pasivo y patrimonio. Por lo consiguiente, se estipula el análisis para la empresa donde se observa que en los siguientes 5 años se observan flujos positivos.

#### 4.15.3. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 16 Estado de pérdidas y ganancias

Estado de Resultados			
Nombre de la Empresa		BOADAS S.A	
<b>Ingresos:</b>			
Ventas brutas		\$8.000,0	
Menos:	Devoluciones y provisiones	\$500,0	
<b>Ventas netas</b>			
<b>Costo de las ventas</b>			
Inventario inicial		\$9.000,0	
<b>Más:</b>	Compras	\$1.000,0	
	Costo de los fletes entrantes	\$100,0	
	Mano de obra directa	\$300,0	
	Gastos indirectos	\$202,0	
<b>Menos:</b>	Inventario final	\$15.000,0	
<b>Costo de las ventas</b>			
<b>Ganancia (pérdida) bruta</b>			
<b>Gastos:</b>			
	Publicidad	\$500,0	
	Amortización	\$200,0	
	Incobrables	\$205,0	
	Gastos bancarios	\$800,0	
	Donaciones de beneficencia	\$0,0	
	Comisiones	\$90,0	
	Mano de obra contratada	\$580,0	
	Gastos de tarjetas de crédito	\$400,0	
	Gastos de entrega	\$700,0	
	Depreciación	\$800,0	
	Membresías y suscripciones	\$500,0	
	Seguros	\$240,0	
	Intereses	\$20,0	
	Mantenimiento	\$20,0	
	Varios	\$158,0	
	Gastos administrativos	\$960,0	
	Gastos operativos	\$980,0	
	Impuestos sobre salarios	\$20,0	
	Permisos y licencias	\$400,0	

Franqueo postal	\$60,0
Honorarios profesionales	\$800,0
Impuestos sobre la propiedad	\$100,0
Alquileres	\$0,0
Reparaciones	\$0,0
Teléfono	\$100,0
Viajes	\$800,0
Servicios públicos	\$560,0
Gastos de los vehículos	\$200,0
Sueldos y salarios	\$960,0
<b>Total de gastos</b>	
<b>Ingresos operativos netos</b>	
<b>Otros ingresos</b>	
Beneficio (pérdida) por venta de activos	\$890,0
Ingresos por intereses	\$58.900,0
<b>Total de otros ingresos</b>	
<b>Ganancia (pérdida) neta</b>	

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.15.4. Estado de flujo de efectivo

Tabla 17 Estado de flujo de efectivo proyectado

BODEAS S.A												
Estado de flujo de efectivo												
	ene-00	feb-00	mar-00	abr-00	may-00	jun-00	jul-00	ago-00	sep-00	oct-00	nov-00	dic-00
<b>Efectivo disponible al inicio del mes</b>	0	1.153	4.837	72.826	79.654	76.359	127.698	130.306	132.645	133.560	132.745	128.059
<b>Ingresos en efectivo</b>												
Ventas (efectivo)	\$10.520	\$10.520	\$75.823	\$10.520	\$10.520	\$58.263	\$10.520	\$10.520	\$8.523	\$10.520	\$10.520	\$20.458
Cobranza	\$7.852	\$7.852	\$7.852	\$9.852	\$582	\$7.852	\$7.548	\$7.852	\$7.852	\$4.125	\$254	\$7.852
Créditos /otros ingresos	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502	\$502
<b>Total Ingresos en efectivo</b>	<b>\$18.874</b>	<b>\$18.874</b>	<b>\$84.177</b>	<b>\$20.874</b>	<b>\$11.604</b>	<b>\$66.617</b>	<b>\$18.570</b>	<b>\$18.874</b>	<b>\$16.877</b>	<b>\$15.147</b>	<b>\$11.276</b>	<b>\$28.812</b>
<b>Efectivo Total Disponible (antes de los retiros)</b>	<b>\$18.874</b>	<b>\$20.027</b>	<b>\$89.014</b>	<b>\$93.700</b>	<b>\$91.258</b>	<b>\$142.976</b>	<b>\$146.268</b>	<b>\$149.180</b>	<b>\$149.522</b>	<b>\$148.707</b>	<b>\$144.021</b>	<b>\$156.871</b>
<b>Egresos en efectivo</b>												
Compra de mercancía	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Compras (especificar)	986	205	986	205	986	986	986	986	986	986	986	986
Sueldos brutos	526	205	986	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Otros gastos de nómina	596	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Artículos de oficina (de oficina y operativos)	528	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Mantenimiento	1.025	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Gastos de publicidad	100	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Autos, entregas y viajes	200	200	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Contabilidad y legal	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Teléfono	56	56	56	205	354	503	652	652	652	652	652	652
Servicios públicos	589	589	20	205	80	58	457	457	457	457	457	457
Seguros	465	465	465	205	50	56	20	20	20	20	20	20
Impuestos	655	655	655	205	200	25	356	356	356	356	356	356
Intereses	50	50	50	205	360	515	670	670	670	670	670	670
Otros gastos (especificar)	564	564	564	205	258	524	210	210	210	210	210	210
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$6.577</b>	<b>\$4.046</b>	<b>\$5.044</b>	<b>\$2.902</b>	<b>\$3.755</b>	<b>\$4.134</b>	<b>\$4.818</b>	<b>\$4.818</b>	<b>\$4.818</b>	<b>\$4.818</b>	<b>\$4.818</b>	<b>\$4.818</b>
Reserva y/o en depósito	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896	5.896
Retiro de los accionistas	5.248	5.248	5.248	5.248	5.248	5.248	5.248	5.821	5.248	5.248	5.248	5.248
<b>Total Egresos en efectivo</b>	<b>\$17.721</b>	<b>\$15.190</b>	<b>\$16.188</b>	<b>\$14.046</b>	<b>\$14.899</b>	<b>\$15.278</b>	<b>\$15.962</b>	<b>\$16.535</b>	<b>\$15.962</b>	<b>\$15.962</b>	<b>\$15.962</b>	<b>\$15.962</b>
<b>Posición de Efectivo (fin de mes)</b>	<b>\$1.153</b>	<b>\$4.837</b>	<b>\$72.826</b>	<b>\$79.654</b>	<b>\$76.359</b>	<b>\$127.698</b>	<b>\$130.306</b>	<b>\$132.645</b>	<b>\$133.560</b>	<b>\$132.745</b>	<b>\$128.059</b>	<b>\$140.909</b>

Elaborado por: Boada y León, 2022

#### 4.15.5. VAN, TIR y PAYBACK

Tabla 18 VAN y TIR

##### *VAN y TIR - Optimista*

TIR Y VAN	
TMAR	10.17%
TIR	60%
VAN	\$ 387,067.66

Elaborado por: Boada y León, 2022

En relación con el análisis correspondiente del escenario pesimista planteado, se puede constatar que los índices de rendimiento financiero presentan una variación negativa para la factibilidad del proyecto, donde esta presenta un Valor Actual Neto negativo de -

\$128,082.33 y una tasa interna de retorno también negativa del -24.25%, demostrando así que en estas condiciones el proyecto presentaría pérdidas en lugar de ganancias.

Tabla 19 VAN y TIR Pesimista

<i>VAN y TIR - Pesimista</i>	
<b>TIR Y VAN</b>	
TMAR	9.29%
TIR	-
VAN	\$782,917.62

Elaborado por: Boada y León, 2022

Los indicadores de rendimiento financieros indican valores aún más favorables de los actuales, entre estos se logra identificar que el Valor Actual Neto presenta un valor de \$473,926.87, mientras que con relación a la Tasa Interna de Retorno presenta un rendimiento del 107.04%, recalando así, que bajo este escenario se aumentarían los resultados actuales.

#### *Análisis*

Estos cálculos evalúan información económica relacionada con el desarrollo del proyecto de la constitución de una empresa productora de cerveza artesanal.

Cuyo propósito de desarrollo se centró en la esquematización de todos los rubros que deben contemplarse para la creación de la empresa, como lo son los costos de la inversión, presentando los valores de inicio, considerando la adquisición de activos fijos en conjunto con el capital de trabajo necesario.

Bajo este capítulo también se especifican los costos representativos de la operación de la empresa, así como los cálculos correspondientes a la determinación del punto de equilibrio y su determinación de los montos de ventas óptimos. Como parte final de esta sección y de mayor importancia, se determinan los análisis financieros correspondientes, tomando a consideración indicadores de rendimiento financiero como el VAN, TIR y el periodo de recuperación, mismo que están encargados de presentar la factibilidad financiera del proyecto.

## CONCLUSIONES

En base a la fundamentación teórica de dicha investigación hemos podido llegar a la conclusión de que un plan de negocios aporta de manera netamente significativa al desarrollo y crecimiento de una microempresa, ya que ayuda a identificar posibles plazas para colocar el producto y que este obtenga el progreso esperado.

Tomando en cuenta los resultados de diferentes aspectos que conforman las encuestas de nuestra investigación, se puede llegar a la conclusión de que existe carencia en cuanto a lo que es conocimiento de cervezas Boada S.A en el mercado; pero con este mismo estudio se demostró el grado de interés y satisfacción de los consumidores por el producto que es la cerveza artesanal.

Se puede llegar a la conclusión de que estas estrategias son un apoyo para facilitar tanto la creación como la comercialización de la cerveza artesanal teniendo como sustento un estudio financiero que muestra la factibilidad en las estrategias proyectadas.

El mercado eventualmente puede saturarse de competidores, lo que desatará una guerra de precios dentro del rubro de las artesanales.

Esto solo afectaría negativamente al sector, ya que en tal contexto resulta imposible mantener la calidad del producto y no hay que olvidar que este producto sólo existe por ser de calidad superior a las cervezas industriales, quienes siempre van a ganarle al sector artesanal la batalla de precios. Mientras el público prueba cervezas va desarrollando su paladar y aprendiendo a distinguir sabores. Es muy importante para el sector incentivar dicho aprendizaje brindando información, sea en charlas, talleres o simplemente compartiendo conocimiento a través de redes sociales.

## RECOMENDACIONES

En base a la fundamentación teórica de dicha investigación hemos podido llegar a recomendar la elaboración de un plan de negocios dado que aporta de manera netamente significativa al desarrollo y crecimiento de una microempresa, además se desprende que la forma de emprender una cervecería artesanal y garantizar su paso sostenible en el tiempo es apostando firmemente a crear cervezas de alta calidad y mantenernos innovando constantemente.

Por esta razón se decide inclinarse por una fábrica pequeña que brinda la posibilidad de experimentar y ser flexibles ante las tendencias globales de cerveza artesanal.

El otro factor clave en este emprendimiento es cuidar al público, ya que al tratarse de un nicho no se puede permitir perder clientes.

Hay que considerar que el emprendimiento es ejecutado por los propios dueños, quienes cobran su sueldo. Por esto las ganancias pueden ser reinvertidas fácilmente de considerarse necesario ya sea para expandir la fábrica o bien para incrementar la inversión en comercialización.

Se sugiere para futuros análisis, el uso correcto de las herramientas que fueron claves para la investigación periodística más el conocimiento adquirido por la experiencia previa de los fundadores de la cervecería en su etapa de prueba.

## **Limitaciones**

Como principal limitación se presenta el estado en la que se encuentra el país bajo un entorno post pandemia, donde se presenta un descenso en los índices económicos, y las personas buscan priorizar sus ingresos para los gastos elementales, así mismo, con esta situación, cerraron muchas empresas como restaurantes que podían representar una alianza estrategia para darle mayor presencia al producto.

Sin embargo, se estima una reposición de esta de a poco, y el proyecto puede representar una oportunidad para la generación de nuevas plazas de empleo.

Otros de los factores limitantes corresponden a la masiva competencia en el mercado, tanto por parte de otras cervecerías artesanales, como la parte industrializada, con relación a la competencia industrial, debido a su cadena de producción, esta presenta mayor producto a menor precio, sin embargo, se busca tener un producto diferenciador que motive al consumidor a la adquisición y disfrutar de algo totalmente diferente

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, J. C. (14 de Junio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Aventin, V. (23 de Junio de 2021). *Avi Selection*. Obtenido de <https://aviselection.com/blog/caracteristicas-cerveza-artesanal/>
- Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Barroeta, M. R. (26 de Julio de 2020). *Milagros Ruíz Barroeta*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- Carvajal Mark. (2017).
- Cepymenews. (25 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://cepymenews.es/elaborar-resumen-ejecutivo/>
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.

- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:  
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwJvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAyBF&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usg=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjbJ-tStFQQA&sig2=a>
- El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.
- español, D. (21 de enero de 2022). *Google*. Obtenido de Google:  
[https://www.google.com/search?q=que+es+provicion&rlz=1C1UUXU\\_esEC978EC979&oq=que+es+provicion&aqs=chrome..69i57j0i1019.6342j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=que+es+provicion&rlz=1C1UUXU_esEC978EC979&oq=que+es+provicion&aqs=chrome..69i57j0i1019.6342j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.
- Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Galán, J. S. (30 de Junio de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .
- Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google:  
<https://maps.google.com.ec>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio*. Madrid: Paraninfo.
- Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber*. Florida: Atlantic Publishing Group .

- Hernández, J. P. (Mayo de 2013). *page 7,8*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5595/T-PUCE-5747.pdf?sequence=1#:~:text=En%201566%20se%20instal%C3%B3%20la,consumo%20de%20la%20congregaci%C3%B3n%20franciscana>.
- Higuerey, E. (17 de Mayo de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>
- Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)
- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Laura Machado. (2020). *ThepowerMBA*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Madrid: Esic .
- Mentorday. (17 de Junio de 2020). *wikitips*. Obtenido de <https://mentorday.es/wikitips/canales/>
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.
- Morales, R. (2013). *MF1330\_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996\_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.
- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Diaz de Santos.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Quintana & Aguilar. (08 de 09 de 2018).

- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial.
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.
- Sánchez, C. (16 de Octubre de 2020). Sage. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.
- Sitesgoogle. (2021). Obtenido de <https://sites.google.com/a/cenidet.edu.mx/canvas/home/actividades-clave>
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.
- Torreblanca, F. (2018). Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/analisis-pest/>
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.
- Yun, T. (2020). *Modelocanvas*. Obtenido de <https://modelocanvas.net/estructura-de-costes/>
- Yun, T. (2021). *modelocanvas*. Obtenido de <https://modelocanvas.net/segmentacion-de-clientes/>
- Yun, T. (2021). *Modelocanvas*. Obtenido de <https://modelocanvas.net/recursos-clave/>
- Zambrano, C. (2021). Obtenido de <https://modelocanvas.net/relacion-con-los-clientes/>
- Zambrano, C. (2021). *Modelocanvas*. Obtenido de <https://modelocanvas.net/fuentes-de-ingresos/>

## ANEXOS

### *Anexo 1 Entrevista*

#### **Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de Guayaquil**

#### **GRUPO BOADAS S.A**

1. Bajo su percepción de propietario ¿Considera que son adecuados los canales de distribución que está utilizando para la difusión de los servicios que presta el establecimiento?
2. ¿Cuáles son las vías que usa la empresa para darse a conocer?
3. ¿Estima que al establecer nuevas estrategias de marketing se cumplirán la filosofía empresarial (misión-visión) que se tiene planteada?
4. ¿Considera que sería factible hacer un esfuerzo inversor para la puesta en prácticas de nuevas estrategias de marketing, que permiten mejorar notablemente las ventas?
5. ¿Qué rango de horas suele ser de mayor afluencia y de menor afluencia?

Elaborado por: Boada & León (2022)

Anexo 2 Encuesta

**1. Género**

Masculino	
Femenino	

**2. Edad**

De 18 años a 25 años	
De 26 años a 35 años	
De 36 años a 45 años	
Más de 45 años	

**3. ¿Consumes cerveza?**

Si	
No	

**4. ¿Qué tipo de cerveza consumes?**

Cerveza de fabricación industrial	
Cerveza artesanal	
No consume cerveza	

**5. Si contestaste cerveza artesanal a la pregunta anterior, ¿estás dispuesto a probar una nueva marca de cerveza artesanal?**

Si	
No	

Anexo 3 Fichas de observación

<b>FICHA OBSERVACIONAL</b>	
<b>Investigación:</b> Control de calidad y procedimiento de venta de cerveza artesanal	<b>Fecha:</b> 12/01/2022 Sr. Wilson Boada Paz Propietario 
<b>Observadores:</b> León Andrés y Boada Ronald	
<b>Área Observada de la empresa:</b> Local comercial.	
<b>Objetivo de Ficha:</b> Identificar los procesos actuales al momento de realizar el proceso de elaboración de cerveza artesanal	
<b>Inicio:</b> 12/01/2022	<b>Fin:</b> 24/01/2022
<b>Inspección de lo observado:</b> Evaluamos: <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cómo se realiza el proceso pedido por el cliente actualmente?</li><li>2. Revisar si existen programas o herramientas tecnológicas donde se lleva la información o historial de las transacciones diarias.</li><li>3. Evaluar la satisfacción de la clientela por medio de una encuesta</li><li>4. Evaluar la organización dentro de la empresa.</li></ol>	

*Anexo 4 Maquinaria para la elaboración de cerveza artesanal*

