



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA CERVEZA ARTESANAL BASADO  
EN LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL COMO PROPUESTA DE VALOR ESTRATÉGICA**

**AUTOR:**

**ANTONIO FERNANDO MONCAYO GUZMÁN**

**Componente práctico de Examen complejo, previo a la obtención del  
Grado Académico de: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**Tutora:**

**ECON. MARÍA DEL CARMEN LAPO MAZA**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

**2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de componente practico examen complejo, fue realizado en su totalidad por **Moncayo Guzmán Antonio Fernando**, como requerimiento para la obtención del título de **Magister en administración de empresas**

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Diana Piedad Espinoza Alcívar, Mgs.**

**REVISORA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. María del Carmen Lapo Maza PhD.**

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Antonio Fernando Moncayo Guzmán**

**DECLARO QUE:**

El Examen Complexivo, “Modelo De Negocios Para Cerveza Artesanal Basado En La Percepción De Los Consumidores En La Ciudad De Guayaquil Como Propuesta De Valor Estratégica”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2019**

**AUTOR**

---

Antonio Fernando Moncayo Guzmán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Antonio Fernando Moncayo Guzmán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del examen complejo de la Maestría en Administración de Empresas titulado: Modelo De Negocios Para Cerveza Artesanal Basado En La Percepción De Los Consumidores En La Ciudad De Guayaquil Como Propuesta De Valor Estratégica, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2019**

**AUTOR:**

---

Antonio Fernando Moncayo Guzmán



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Examen Complexivo Antonio Moncayo 2019 Final.pdf  
(D55252290)  
**Submitted:** 04/09/2019 7:03:00  
**Submitted By:** antonio.moncayo@hotmail.com  
**Significance:** 1 %

### Sources included in the report:

1566321911\_530\_GRUPO\_#2\_PROYECTO\_DE\_NEGOCIOS\_CERVEZA\_CAMINO\_DEL\_SOL.docx  
(D54929022)  
Tesis Ollague Pico\_ Edison Espinoza.docx (D54787357)  
<http://bierecab.com/en/como-se-elabora-la-cerveza-artesanal/>  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5024/1/T1985-MBA-Martinez-Analisis.pdf>  
a16f8552-2128-4964-8045-1f8f8e680945

### Instances where selected sources appear:

6

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios;  
A mi madre y a mi novia por su apoyo incondicional.

## **DEDICATORIA**

A mi papá (1958 - 2012+)

## Índice General

Resumen .....	XII
Abstract .....	XIII
Introducción.....	2
Capítulo I .....	2
Planteamiento del Problema .....	2
Justificación .....	2
Preguntas de Investigación .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivo Específicos .....	3
Capítulo II .....	4
Modelo de Negocios .....	4
Investigación de Mercados.....	5
Segmentación de Mercados .....	6
Targeting o Mercado Objetivo .....	7
Posicionamiento .....	8
Marketing Mix .....	9
La Cerveza y la Ley en el Ecuador .....	12
Tipo de Investigación .....	13
Técnicas de Recolección .....	14
Selección de Muestra .....	15
Análisis de Datos .....	16
Capítulo III .....	17
Análisis de Variables Simples .....	17
Edades .....	17
Género .....	17
Ocupación .....	18
Ingresos Aproximados.....	18
Consumo de Licor .....	19
Tipos de Bebidas de Consumo .....	19
Presentación de Bebidas .....	19
Cantidad de Bebidas Alcohólicas que ingiere .....	20

Medio Publicitario más recordado por el consumidor .....	20
Consideraciones al Comprar .....	20
Factores de Importancia en la Compra .....	21
Adquisición de Cervezas de diferente grado alcohólico .....	21
Precio a Pagar.....	22
Preferencias Personales de Compañía al tomar.....	22
Intereses al Compartir una bebida alcohólica .....	22
Lugares de Preferencia al tomar .....	23
Servicios de Ventas Online de bebidas alcohólicas .....	23
Presentación de Preferencia de la Cerveza Artesanal .....	23
Capítulo IV .....	25
Descripción del Negocio .....	25
Visión y Misión de la Empresa .....	26
Organigrama Empresarial .....	26
Perfiles y Competencias .....	27
Gerente General .....	27
Contador .....	28
Jefe de Producción .....	29
Diagrama de Producción.....	30
Análisis FODA .....	31
Fortalezas .....	31
Oportunidades .....	31
Debilidades .....	31
Amenazas .....	31
Análisis de Fuerzas Competitivas de Porter .....	31
Rivalidad entre Competidores .....	32
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.....	32
Amenaza de Productos Sustitutos .....	33
Poder de Negociación de los proveedores .....	33
Poder de Negociación de los Compradores .....	33
Producto .....	33
Ciclo de Vida del Producto .....	33
Matriz BCG .....	34

Mercado Meta .....	35
Marketing Mix .....	35
Producto .....	35
Lager .....	36
Porter .....	36
Stout Dulce .....	37
Precio .....	37
Plaza .....	39
Promoción .....	39
Capítulo V .....	41
Vida Útil del Proyecto .....	41
Inversión Inicial .....	41
Activos Fijos .....	41
Capital de Trabajo .....	43
Inversión Total .....	43
Financiamiento .....	44
Costos Fijos .....	44
Salarios .....	44
Servicios Básicos .....	46
Publicidad .....	46
Gastos Varios .....	47
Costos Fijos Anuales .....	48
Costos Variables .....	49
Costos Totales .....	52
Producción .....	49
Costos Variables de Producción .....	49
Costos Variables Unitarios Anuales .....	51
Costos variables Totales anuales.....	51
Costos Totales anuales.....	52
Ventas .....	52
Estados Financieros .....	54
Estado de Situación Financiera .....	54
Estado de Resultados .....	56

Retorno de Inversión (VAN, TIR, TMAR) .....	56
Punto de Equilibrio .....	57
Análisis de Sensibilidad en las Ventas .....	58
Conclusiones .....	60
Recomendaciones .....	61
Bibliografía .....	62
Apéndice .....	68

## Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de Decisión de Compra.....	13
Figura 2. Porcentaje de las edades de los encuestados .....	17
Figura 3. Ocupación de los encuestados .....	18
Figura 4. Ingesta de bebidas alcohólicas .....	19
Figura 5. Bebidas de mayor consumo .....	19
Figura 6. Consumo en cantidad de bebidas alcohólicas .....	20
Figura 7. Medio publicitarios .....	20
Figura 8. Importancia al comprar bebidas alcohólicas .....	20
Figura 9. Factores de importancia en la compra .....	21
Figura 10. Gusto por bebidas alcohólicas con diferente grado alcohólico .....	21
Figura 11. Precio estimado a pagar por el cliente .....	22
Figura 12. Preferencia de compañía en momento de tomar .....	22
Figura 13. Gustos cuando se comparte una bebida alcohólica .....	22
Figura 14. Lugares de Preferencia para tomar .....	23
Figura 15. Presentación de preferencia de la cerveza artesanal .....	23
Figura 16. Estructura Organizacional Propuesta .....	26
Figura 17. Proceso de Producción .....	30
Figura 18. Ciclo de Vida de Producto .....	33
Figura 19. Matriz BCG .....	34
Figura 20. Etiqueta Lager 330ml .....	36
Figura 21. Etiqueta Porter 330ml .....	37
Figura 22. Etiqueta Stout Dulce 330ml .....	37
Figura 23. Punto de Equilibrio .....	58

## Índice de Tablas

Tabla 1. Proporción de Edades en la Población de la ciudad de Guayaquil .....	17
Tabla 2. Edades de los encuestados .....	17
Tabla 3. Ingresos mensuales aproximados .....	18
Tabla 4. Presentaciones de las bebidas de mayor consumo .....	19
Tabla 5. Gusto por un servicio de ventas por internet de bebidas alcohólicas .....	23
Tabla 6. Síntesis Preferencias del Consumidor de Cerveza Guayaquileño .....	24
Tabla 7. Perfil del Gerente General .....	27
Tabla 8. Perfil Contador/a .....	28
Tabla 9. Perfil del Jefe de Producción .....	29
Tabla 10. Costo de producción por botella .....	38
Tabla 11. Margen de ganancia por botella .....	38
Tabla 12. Total de inversiones de Activos Fijos .....	42
Tabla 13. Capital de trabajo .....	43
Tabla 14. Inversión total .....	44
Tabla 15. Amortización Anual .....	44
Tabla 16. Nómina de pago de empleados primer año .....	45
Tabla 17. Proyección Salarial anual .....	45
Tabla 18. Costos por servicio básico .....	46
Tabla 19. Costos de publicidad .....	47
Tabla 20. Gastos varios .....	48
Tabla 21. Costos Fijos Mensuales antes de empezar el proyecto .....	48
Tabla 22. Costos Fijos Anuales .....	49
Tabla 23. Materia prima y costo de producción .....	50
Tabla 24. Proyección de costos unitarios anuales .....	51
Tabla 25. Costos variables de Producción anuales .....	51
Tabla 26. Costos totales anuales .....	52
Tabla 27. Precio de venta proyectado actualmente .....	52
Tabla 28. Proyecciones de unidades a vender anualmente .....	53
Tabla 29. Ingresos anuales por ventas proyectadas .....	53
Tabla 30. Situación Financiera .....	54
Tabla 31. Estado de resultado .....	56

Tabla 32. VAN, TIR, TMAR .....	57
Tabla 33. Datos punto de equilibrio .....	57
Tabla 34. Sensibilidad en las ventas .....	58
Tabla 35. Resumen análisis de sensibilidad .....	59

## Resumen

El objetivo principal del presente trabajo es el desarrollo de un Modelo de Negocios de Cerveza Artesanal, entendiendo las preferencias del consumidor de cervezas de la ciudad de Guayaquil.

El sondeo de las preferencias del consumidor de la ciudad de Guayaquil se realiza por medio de los parámetros de la Metodología de la Investigación, partiendo de entrevistas personales y revisión bibliográfica relacionada, luego el trabajo de campo con los formularios de preguntas con el fin de recabar información de interés. Los datos procesados por estadística descriptiva muestran los factores de influencia en la compra, las tendencias dentro de los diferentes segmentos de mercado, para poder acoplarse al marco de trabajo propuesto por Kotler, posicionamiento en el mercado a través del marketing mix.

El mercado cervecero de la ciudad de Guayaquil se encuentra extendido por las diferentes generaciones de la población, convirtiéndose así en un mercado complejo y exigente, aunque sus preferencias muestran tendencias claras. Al guayaquileño definitivamente le gusta la cerveza, le gusta tomar en casa de sus seres queridos para integrarse, conversar, y relajarse, por lo que muestra mucho interés en la facilidad de compra (disponibilidad, precio, variedad y comodidad en el lugar de adquisición).

En la propuesta, la creación de valor es dirigida por la oferta de tres recetas de cervezas artesanales; una propuesta integral para el posicionamiento del producto en el mercado, direccionada principalmente por el relacionamiento directo con el consumidor a través de las redes sociales, ventas online y entrega a domicilio; mostrando la rentabilidad y factibilidad como negocio.

**Palabras Claves:** Cerveza, Guayaquil, Consumidor, Negocio, Mercado, Preferencias.

## **Abstract**

The main purpose of the present project is the development of a business model strategy to offer Craft Beer in Guayaquil, understanding and focused on consumer preferences.

The beer consumer preferences survey in Guayaquil is based in research methodology, starting with personal interviews and related bibliographic reviews, then the field work by random sampling used question forms, in order to gather relevant information. The data processed by descriptive statistics show influencing factors in the beer purchase, the trends in the different market segments, and finally it was able to fit the framework proposed by Kotler, market positioning through the marketing mix.

The beer market of Guayaquil city is extended through different generations of its population, becoming a complex and demanding market, although their preferences show clear trends. Guayaquil citizens definitely likes beer, likes to take it at home, with family or friends, without worries, to talk, to spend relax time and integrate with their beloveds, the Guayaquil citizen prefers the moments shared with his loved ones, so he shows a lot of interest in ease ways to purchase (availability, price, variety, and comfort at the place of purchase).

According to the research carried out, the value creation will be guided by the offer of 3 recipes of craft beers; an integral proposal for the positioning of the product in Guayaquil beer market, mainly addressed by consumer direct relationship through social media, online sales, and home delivery, showing profitability and feasibility as business.

**Keywords:** Beer, Guayaquil, Consumer, Business, Market, Preferences.

## Introducción

La producción anual de cerveza en el mundo ha aumentado cerca del 33% en comparación con la producción mundial a inicios del año 2000 (Kirin Institute of Food and Lifestyle, 2017).

En Ecuador la bebida alcohólica preferida es la cerveza, con alrededor 50% del consumo total de alcohol (ISWR, 2014). Inclusive, en la última década se ha observado un incremento en el consumo per cápita de cerveza en el Ecuador, recientemente fue mencionado como segundo mayor consumidor de alcohol (bebidas fermentadas y espirituosas) en Latinoamérica (Organización Mundial de la Salud, 2014). Por otra parte en Ecuador, la producción es de cerca de 6.50 millones de hectolitros de cerveza, con marcas populares, como: Pilsener, Pilsener Light, Club Premium (SabMiller, 2014), aunque también se comercializan marcas propias de InBev, como: Stella Artois, Brahma, y Biela (AbInBev, 2014) dentro de nuestro mercado, manejando volúmenes importantes en ventas dentro de la economía del país. El sector cervecero del país es manejado 99% por la cerveza industrial y el 1% por la cerveza artesanal, e inclusive así este nicho es aún atractivo para emprendedores y pequeños inversionistas, pues anualmente mueve cerca de 2 millones de dólares (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2017).

En los últimos cinco años se han abierto alrededor de 115 establecimientos (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2017), pequeñas industrias principalmente, que apunta como target principal a los millenials, las cuales en el 2015 produjeron cerca de 44,000 litros mensuales (5280 hectolitros anuales o 0,52% de la cerveza del Ecuador) y que se distribuyen principalmente entre costa y sierra (Tamariz, 2014). Es necesario estudiar el comportamiento de este nuevo nicho de mercado que presenta un crecimiento llamativo y es tendencia en las ciudades de mayor movimiento económico del país, Quito y Guayaquil (Paredes, 2019), de esta forma ofrecer una gama de productos competitivos, con una estrategia empresarial enfocada, la cual garantice la rentabilidad sobre los recursos invertidos aprovechando las nuevas herramientas tecnológicas que pueden multiplicar los esfuerzos y llegar al máximo de personas al menor coste, sobre todo considerando que el sector de la cerveza mueve más de 800 Mio USD anuales en nuestro país.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Problema**

La globalización y la alta competitividad es una gran oportunidad para que las empresas puedan especializarse y aprovechar las necesidades que existen en los nichos de mercado en los cuales interactúan, desarrollando estrategias innovadoras que satisfagan lo que el consumidor requiere; pero para esto, es importante conocer lo que el consumidor piensa, siente, desea, conoce y espera de un producto o de un momento, y la empresa debe aprovechar esta información para poder utilizarlo ventajosamente dentro de su estrategia.

Dentro de la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador, la industria cervecera es altamente competitiva, trabaja principalmente a economías de escala, empresas de millones de dólares en activos, con grandes presupuestos de marketing y un poder de distribución de los más sólidos del país; aunque por otra parte también se ofertan productos elaborados artesanalmente a menor escala, donde la especialización y diferenciación es la clave. En pocas palabras, el mercado cervecero mueve cerca de 180 MUSD (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2017).

Siendo Guayaquil, la ciudad de mayor crecimiento y movimiento económico del país, así mismo la de mayor población es bastante importante poder entender e interpretar el comportamiento del guayaquileño que bebe cerveza, luego traducir esta información para el desarrollo de un modelo de negocio para emprendedores o empresarios inversionistas, estrategia que finalmente asegure la supervivencia de la empresa generando la rentabilidad deseada (Sheperd, 2003).

#### **Justificación**

El mercado cervecero ecuatoriano con un crecimiento sostenible en la última década, mercado de competidores multinacionales muy agresivos que ofrecen una gama varia de productos regulares a super-premium; el auge de micro-cervecerías artesanales en los últimos años (Tamariz, 2014 y Paredes, 2019); sumado a las condiciones socioeconómicas generales del país que permiten y atraen inversiones extranjeras, así como los incentivos a los pequeños productores (El Universo, 2019), donde es necesario tener confianza y apuesta en la inversión nacional, dando oportunidad a la generación de empleos, aprovechando el cambio de tasas en el capital prestado, y en los impuesto a las materias primas de importación, hacen que hoy en día sea más atractivo poder fijarse en este negocio, y por último y no de menor importancia las tendencias actuales de consumo, millenials y centennials encabezando la lista de consumidores,

personas interesadas en el medio ambiente, con amplio rango de preferencias, innovadores, prácticos, gusto por la tecnología e internet; en conclusión se puede decir que es la oportunidad perfecta para poder sondear las tendencias e interés de los consumidores para aprovecharse y apoderarse de un sector.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Existe algún nicho disponible y no satisfecho en nuestro mercado de cerveza?
- ¿Cuáles serán los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores de cerveza?
- ¿Cuál será el enfoque que debe tomar la estrategia de mercadeo? ¿Qué es necesario para conformar un modelo de negocio de venta de cerveza en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuál sería la inversión necesaria? ¿Será rentable?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de negocios rentable para la venta del producto “cerveza artesanal” basado en las preferencias de los consumidores de la ciudad de Guayaquil.

#### **Objetivos Específicos**

Entender la situación actual del mercado de cervezas en Ecuador mediante levantamiento de información bibliográfica hasta el 2019.

Analizar las preferencias del mercado local mediante una investigación del mercado cervecero de la ciudad de Guayaquil, a través de formularios a un grupo aleatorio y representativo de la población.

Determinar los factores influyentes en la decisión de compra de los consumidores de cerveza de la ciudad de Guayaquil por medio del análisis estadístico general de la información obtenida en los formularios de la muestra representativa.

Generar un modelo de negocio para la venta del producto “cerveza artesanal” y las estrategias de mercado basados en la propuesta del marketing mix.

Evaluar la factibilidad financiera de la propuesta realizada en el año 2019.

## Capítulo II

### Perspectiva teórica para el desarrollo de un modelo de negocio

Es importante alinear los conceptos, metodologías y criterios del presente trabajo.

#### Marco Conceptual

##### Modelo de Negocios

Una empresa con fines de lucro, un NEGOCIO, es un sistema complejo a través de la cadena de valor que busca generar rentabilidad mediante actividades lícitas. Se lo describe como un proceso repetitivo de cinco factores fundamentales, en los cuales se debe concentrar las energías para generar riquezas (Kaufman, 2010), a saber:

1. Generación de Valor
2. Marketing
3. Ventas
4. Entrega del valor
5. Finanzas

Se genera valor para satisfacer necesidades de un segmento de mercado, a un precio que estén dispuestos a pagar, cumpliendo las expectativas del cliente, de tal manera que se reciba beneficios suficientes para que los accionistas puedan seguir con la operación; no se puede exceptuar ninguna de ellas, caso contrario no podría obtenerse alguno de los resultados esperados. (Kaufman, 2010)

Para complementar lo mencionado por Kaufman, en el libro Generación de modelos de Negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010), mencionan nueve variables claves para el desarrollo de un negocio:

- a. Generar propuestas de *valor*,
- b. Segmentar el *mercado*,
- c. Determinar *actividades* claves dentro del proceso de crear valor,
- d. Precisar *recursos* claves dentro del proceso de crear valor,
- e. Determinar cómo se mantendrá la *relación* con los *clientes*,
- f. Fijar los *canales* para entregar el valor,
- g. Establecer la estructura de *costes*,
- h. Establecer las *alianzas estratégicas* o asociaciones claves,
- i. y por último precisar las fuentes de *ingreso*. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

El éxito de un negocio está sostenido por el desarrollo de un plan de investigación de mercado, para desarrollar actividades que el consumidor prefiera y necesite, el cual ayudaría a minimizar el riesgo de inversión. Así mismo menciona, las mayores causas de fracaso en las empresas agroindustriales (Sheperd, 2003), a saber:

- Error en la identificación de oportunidades de procesamiento, (Segmentación de Mercado y Generación de Valor)
- No considerar el tamaño de mercado, ni el tamaño de operación mínimo para conseguir los precios que el consumidor puede pagar, (Segmentación de Mercado y Entrega de valor)
- Y por último no identificar problemas potenciales en la cadena de valor (Planificación del Modelo de Negocio). (Sheperd, 2003)

La estructura principal para el desarrollo de un modelo de negocio estará basada en la planificación estratégica de Marketing, que consta de 4 etapas (Kotler, 2006):

- a) Investigar el mercado,
- b) Segmentar el mercado,
- c) Focalizar al mercado (Targeting) mediante la selección del mercado objetivo,
- d) Y por último posicionar en el mercado el producto generado (Valor).

Con estas herramientas se podrá determinar factores de éxito en la creación de valor, en canales de venta, en publicidad, en distribución y relacionamiento con el cliente, en actividades y recursos claves, en alianzas necesarias y estratégicas, en costes e ingresos para la determinación financiera (Osterwalder y Pigneur, 2010).

### **Investigación de Mercados**

La investigación de mercados es un método científico que evalúa factores que intervienen en la cadena de valor, analiza sus consumidores, comportamientos, tendencias, necesidades y deseos reales (declarados y no declarados) (Bennasini, 2009).

Una correcta investigación de mercado responde al cuestionamiento clave de las preguntas básicas: ¿Qué?; ¿Cómo?; ¿Cuánto?; ¿Cuándo?; ¿Quién?; ¿Dónde?; ¿A Cuánto?; y ¿Por qué? (García, 2013).

Las respuestas a estas preguntas deberían guiar la planificación y desarrollo de la estrategia de marketing mix en la sección de posicionamiento: Producto, Precio, Promoción, y

Plaza (Distribución); la empresa puede tomar acción, rumbo y dirección, mediante datos reales y confiables del comportamiento del mercado (Kotler, 2006).

Dentro de la investigación de mercado se usará el método científico de investigación que será detallado en la sección del marco metodológico, así como también se detallarán sus herramientas (Malhotra, 2008); no obstante, es relevante mencionar su estructura:

- Selección de Muestra:

Definir la unidad de análisis, delimitar la población, determinar variables de la población, cuantificar la muestra necesaria, tipos de muestreo.

- Hipótesis:

Una respuesta provisional al fenómeno en estudio debe ser específica, objetiva y concisa, ser apta para comprobar su validez/verificación. Cabe recalcar que no toda investigación descriptiva debe constar con hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

- Recolección de Datos:

Por último, la selección de instrumentos de recolección, variables de medición y sus escalas, instrumentos de medición, métodos de elaboración de cuestionarios y sumamente importante la codificación de las respuestas.

Luego se procede a realizar el análisis y reporte (que serán herramientas útiles para segmentar y clasificar el mercado).

- Análisis de Datos:

Crear matriz de datos, definir herramientas estadísticas apropiadas para la investigación, y ejecutarlas son los pasos fundamentales del análisis de datos. Se incluye la estadística descriptiva, frecuencias, tendencias, distribución, para entender el comportamiento de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### **Segmentación de Mercados**

El fin de la segmentación de mercado es analizar los datos de la investigación, comprender el comportamiento de los consumidores, clasificar a los potenciales clientes de acuerdo a sus factores comunes, hallar nichos no explotados del mercado en base a necesidades no satisfechas; información que eventualmente servirán de guía para las decisiones tomadas en la definición del mercado objetivo y a su vez para alcanzar el posicionamiento esperado del producto/servicio ofrecido, aprovechando así las oportunidades de la demanda mediante una estrategia planificada de mercadeo (Kotler, 2006).

En esta fase se debe clasificar al mercado por ventajas funcionales, por demografía (sexo, edad, geografía, renta), por perfiles comportamentales, perfiles psicográficos (estilos de

vida), o perfiles industriales (métodos de compra), etc., de acuerdo con la complejidad del mercado y necesidades del estudio (Kotler, 2006).

La segmentación determina el tamaño de los mercados en cuestión, de esto dependerá también la selección del mismo en el targeting (o definición del mercado objetivo), pues deberá ser lo suficientemente grande como para ser rentable por el volumen o deberá ser un nicho que esté dispuesto a pagar el precio requerido por la empresa para obtener utilidades. Además, sirve para definir el consumo aparente del producto o servicio, y por lo tanto cuantificar el volumen a ofrecer del bien o servicio, y determinará su demanda potencial (la parte del mercado de la cual una empresa se quiere apoderar). Por último, también servirá de base para la planificación tecnológica, adquisición de maquinaria o recursos para abastecer la demanda potencial (Kotler, 2006).

Al clasificar el mercado en segmentos, se podrá comprender mejor el entorno de cada uno de ellos, para poder atenderlos de manera personalizada, con estrategias que los hagan motivar la adquisición frente a un estímulo de la promoción (Kotler, 2006).

### **Targeting o Mercado objetivo**

Con la segmentación del mercado se debe detectar y responder con una oferta de productos/valores/servicios a los posibles compradores, seleccionando el mercado meta donde se cuente con mayores ventajas competitivas (Kotler, 2006).

El mercado objetivo definido serán los potenciales clientes que tienen necesidades o deseos similares, a los cuales se los puede satisfacer ofreciéndoles un producto diferenciado en precio, uso o presentación acorde a sus requisitos, y dándoles un relacionamiento (publicidad, promociones, atención) de iguales características, aprovechando las ventajas competitivas operacionales, logísticas y estratégicas de la empresa; de esta manera ahorrar recursos y generar mayor utilidad enfocada (Kotler, 2006).

Actualmente está tomando mayor fuerza la identificación de nichos de mercado, la especialización y personalización de productos. Las pymes están ganando terreno de esta manera, ocupando hasta el 50% de mercados globales solo con la identificación de nichos, ofreciendo innovación, estrecha relación con los clientes, personalización, entregas puntuales y a tiempo, simplificación de procesos, entre otros servicios que hacen posible tener vidas largas al negocio y rentabilidad prospera (Kotler, 2006).

La selección del mercado objetivo tendrá que realizarse luego de analizar el atractivo de los distintos segmentos, observando criterios como: el crecimiento del mercado, rivalidad de sus competidores, acceso al mercado objetivo, calculando su rentabilidad, alineación con la

estrategia a largo plazo de la empresa, nivel de riesgo, y capacidad de recursos actuales de la empresa. Se debe tomar en cuenta que el segmento seleccionado deberá cumplir con las siguientes características (Kotler, 2006):

*Medible*, respecto al tamaño, poder adquisitivo o a características intrínsecas.

*Sustancial*, debe ser lo suficientemente grande para poder ser rentable.

*Accesible*, estar al alcance de la empresa para poder atender y satisfacer.

*Diferencial*, debe responder verdaderamente diferente frente a los estímulos del marketing, haciéndolo único.

*Procesable*, tener la posibilidad de acercarse al mercado mediante estrategias de marketing viables y rentables.

La empresa tendrá la capacidad de seleccionar la cantidad de segmentos a su conveniencia y estrategia, pudiendo seleccionar un solo segmento, especializarse en un determinado mercado o producto, o por último abasteciendo a diferentes segmentos de manera selectiva (Kotler, 2006).

### **Posicionamiento**

La última fase de la estrategia de marketing, el posicionamiento, busca establecer al producto y la marca de una empresa en la mente de los consumidores positivamente, que potenciales clientes sean capaces de reconocer la oferta de valor como única y diferente para elegirlo entre el mercado, pues consideren que dichas ventajas y atributos ofrecidos no los encontrará en la competencia. De igual manera el posicionamiento busca impactar y crear una imagen positiva de su marca de manera sostenida en el tiempo, ejemplo: actualmente empresas buscan mantener la reputación de su marca mediante estrategias de responsabilidad social y generación de valor compartido (Lamb, 2011).

El posicionamiento busca la fórmula de **diferenciación**: Beneficio Funcional + Beneficio Emocional + Beneficio Expresivo; y expresarlo mediante la estrategia del marketing mix para la cual sirve de directriz. El *beneficio funcional* es aquel relacionado a la ventaja competitiva del producto o servicio, es una ventaja tangible expresada como atributo (intrínseco del valor ofrecido) o beneficio (efecto tangible o palpable causado por el valor ofrecido). El *beneficio emocional* es aquel relacionado al valor ofrecido (propio del individuo consumidor), está ligado a sus sentimientos, emociones e impresiones. Por último, el beneficio expresivo, aquel relacionado a asociaciones que hace el consumidor con la marca (como estatus social) (Kotler, 2006).

Se debe tener claro que las empresas pueden diferenciarse: En producto (Innovación), En Operatividad, o En Relación con el cliente. Las *empresas líderes en producto* tendrán un reconocimiento como empresas innovadoras, y sus productos serán vistos como tal. Las *empresas líderes en operatividad* tendrán reconocimiento como empresas de calidad, ofreciendo productos a un buen precio, seguros y confiables. Las *empresas líderes en relación con el cliente* serán reconocidas como ágiles, simples, confiables al servicio y de buen trato al cliente (Kotler, 2006) (Osterwalder y Pigneur, 2010).

### **Marketing Mix**

La estrategia del marketing mix es la clave del posicionamiento, remarcando la ventaja competitiva a través de la cadena de valor y los beneficios esperados por el cliente: Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción (Publicidad); creando una diferenciación de liderazgo para llegar a los consumidores del mercado meta seleccionado (Kotler, 2001).

- **Producto:** el principio es desarrollar, crear y mostrar un *producto tecnológicamente* factible que considere las *necesidades* funcionales que el *consumidor* espera, aprovechando la oportunidad para hacerlo único y diferenciable (Kotler, 2001).

Las herramientas usadas hasta el momento permiten determinar las exigencias del consumidor, conociendo las características de lo que busca y está dispuesto a consumir. Existen otras técnicas, como la “formulación de preferencia”, mediante la cual una empresa por medio de la evaluación directa descifra las características funcionales de un producto, como: tamaño y empaque, atributos sensoriales/ organolépticos, o presentaciones en general, para llegar a ser un producto altamente atractivo (García, 2013).

- **Precio:** Establecer el precio correcto, justo y rentable; el principio es que el *consumidor se sienta convencido de que el beneficio obtenido por su adquisición es mayor al valor pagado* (Sheperd, 2003).

Las empresas deberán considerar algunas variables antes de seleccionar la política de precios, para su estrategia de mercadeo:

- a. Selección de objetivos de precio (supervivencia, maximización de utilidades, maximización de participación de mercado, introducción al mercado, o liderazgo en calidad del producto).
- b. Demanda del mercado, y su frecuencia de consumo (rotación de productos).
- c. Estimación de costos.

- d. Análisis de costos, precios y oferta de la competencia (Ideal para productos en etapa de introducción al mercado).
  - e. Selección de método de fijación de precios (conociendo el umbral de precios máximos y mínimos, se determina precios mediante políticas de obtención de márgenes o rendimientos, en el valor percibido o real, o en la competencia o sustitución).
  - f. Precio Final (Sheperd, 2003).
- **Plaza:** Trabajar con el canal correcto de distribución, hacer que el producto ofrecido se encuentre disponible de manera oportuna, cómoda y de calidad para el consumidor. Es importante evaluar las opciones de abastecimiento del mercado, para maximizar la rentabilidad, pues existen distintos escenarios de acuerdo con el alcance y estrategia de la empresa, cada uno con sus ventajas y desventajas, así como sus costos, que se deberán de ajustar a la capacidad de producción e inversión de la empresa, así como al tamaño del mercado elegido (Kotler, 2001).

Una *distribución directa al consumidor* permitirá recibir mayor margen de utilidad por unidad vendida, ahorra inconvenientes de transporte, mantiene una retroalimentación directa del consumidor (opiniones y sugerencias), pero exige una promoción más activa y directa, así como limita el alcance de las ventas (Kotler, 2001) (Sheperd, 2003).

*La venta a minoristas* ofrece mayor alcance y cobertura de la zona, pero exige mayor capacidad de producción, así como una fuerza de transporte lista para la complejidad de la distribución, y resta margen de utilidad por unidad vendida (Kotler, 2001) (Sheperd, 2003).

*Venta a mayoristas*, reducción relativa de costos de transporte y de complejidad de la distribución (por lo general envía despacho a poco número de localidades), aumenta el alcance de venta a una zona determinada, pero así mismo exige mayor capacidad de producción y de respuesta, y merma el % de rentabilidad por unidad vendida (Kotler, 2001) (Sheperd, 2003).

El fin de toda elección del canal de distribución es “maximizar las ventas a un precio que genera ganancias” (Sheperd, 2003)

- **Promoción:** Es la inversión de recursos para dar a conocer la marca y producto, sobre sus beneficios funcionales y beneficios emocionales, de una manera efectiva a su mercado meta, generando fidelidad e imagen positiva, e incrementando del consumo del producto. Se vale de herramientas como el logo, los slogans, el nombre

del producto para atraer la atención del cliente consumidor, y son basados netamente en las aspiraciones que el consumidor quiere encontrar. El fin es invertir en publicidad que influya en la motivación e impulso de compra (Kotler, 2001).

### **Psicología del consumidor**

La importancia de la psicología del consumidor en las investigaciones de mercado es que esta, tal cual lo mencionan Velandia, A. y López, W. en el 2008, agrupando los patrones de consumo, entendiendo la toma de decisiones al momento de comprar un producto. Pero ¿Qué es la percepción?, según lo describe Carvajal, J. y Zapata, E. en el 2012, proceso en el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos y se forma una imagen significativa y coherente de la realidad, de la siguiente manera:

- a. Selección: En la cual se elige, ignora o rechaza el estímulo captado.

La selección se realiza en base a las necesidades, expectativas, experiencias previas o motivaciones. Se ha determinado que a mayor necesidad de algo, mayor es la ignorancia a estímulos “NO” relacionados con la satisfacción de la necesidad. Una buena forma de identificar esta realidad, es de que los consumidores buscan inconscientemente mensajes que produzcan sensación de bienestar en su realidad, y omiten aquellos que no lo hacen (se involucra desde el precio hasta la aceptación social).

- b. Organización Perceptual: Agrupa los estímulos seleccionados y crea una imagen en base a su realidad, hasta tiene la capacidad de completar una situación incompleta en base a su experiencia.

- c. Interpretación Perceptual: Recibe una sensación en base a la selección y organización de los estímulos, se basa netamente en la experiencia previa, necesidades o motivaciones.

Existe la percepción subliminal, que se encuentra bajo el umbral de percepción consciente de los estímulos que se reciben todo el tiempo.

Dentro de la psicología del consumidor podemos rescatar el proceso de decisión de compra, que está influenciado o motivado por “x” factor(es) lo cuales habría que determinar.



Figura 1. Proceso de Decisión de Compra

## Marco Legal

### La cerveza & La Ley en el Ecuador

El consumo de alcohol es regulado por las legislaciones nacionales, permitido a los mayores de 18 años, se cobra impuestos de consumos especiales (ICE: \$ 7.24/L en cerveza artesanal y \$ 12.00/L), las compañías socialmente responsables deben mencionar que son bebidas de consumo moderado, las leyes de tránsito prohíben y sancionan conducir bajo el efecto del alcohol, pues reduce las capacidades motoras, entre otras.

En el año 2016 se reformuló el Acuerdo Interministerial 4425, entre el Ministerio del Interior y el Ministerio de Turismo del Ecuador (antes de regulación del consumo de bebidas alcohólicas), para fomentar la recuperación económica y social posterior al terremoto del 16 de Abril del mismo año, determinando que:

- Los establecimientos registrados y autorizados por el Ministerio de Turismo, como: restaurantes, bares, cafeterías, lugares de comida rápida, discotecas, y otros podrán vender bebidas alcohólicas de Lunes a Jueves hasta las 01h00, Viernes y Sábados hasta las 04h00, y se permitirá la venta de alcohol los Domingos de 12h00 a 20h00.
- Los establecimientos no turísticos, regulados por el Ministerio del Interior, como: tiendas, lugares de abarrotes, comisariatos, delicatessen, y licorerías hasta las 22h00 de

Lunes a Sábado; mientras que los bares, karaokes, lugares de diversión nocturna o adulta hasta las 01h00 de Lunes a Jueves, y hasta las 04h00 Viernes y Sábados.

- Prohibida la venta o entrega gratuita de bebidas alcohólicas en lugares de autoservicio (gasolineras) y eventos públicos, en cualquier día de la semana. Existiendo la excepción de los eventos deportivos, donde se regulará mediante la venta de bebidas alcohólicas 30 minutos antes de iniciar la jornada, y solamente hasta su culminación. De igual manera se considera necesario que los productos de bebidas alcohólicas dispongan de dispensadores para eliminar los envases, y de capacitar a los vendedores sobre responsabilidad social en la venta de estos productos.

En 3.10.b Ley Orgánica de Comunicación, en el artículo 94, menciona que se prohíbe la publicidad o propaganda de bebidas alcohólicas, cigarrillos o sustancias psicotrópicas; los medios de comunicación no podrán publicitar cualquier producto cuyo uso regular puede afectar la salud de las personas.

Por otra parte, es importante mencionar que así mismo que la Ley de Fomento Productivo beneficia al sector de la cerveza artesanal, pues decreta que se disminuya el 3% del impuesto de consumos especiales (ICE) para los productores de cerveza artesanal (Jiménez, 2018).

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

Se procede a desarrollar un sondeo de carácter exploratorio discreto, para reconocer los factores de interés dentro del mercado de consumo de cervezas dentro de la ciudad de Guayaquil y entender la situación actual. En esta fase una herramienta aceptada son las revisiones bibliográficas técnicas y académicas, como los papers, o medios de investigación social, como los periódicos, también se puede hacer sesiones grupales o entrevistas personales a un número discreto de personas. En la revisión de referencias, se ha podido observar que dentro de Ecuador y la ciudad de Guayaquil factores muy influyentes a la hora de consumir cervezas son: el fútbol, el calor, más la compañía de amigos y familiares (Cavero, 2012).

La investigación se tornará de orden descriptivo, para “medir” y “analizar” factores, variables y características del mercado de la cerveza en la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de estudio (2015 – 2016), en esta fase la investigación se valdrá de los formularios o encuestas individuales, como herramienta de recolección de datos. A partir de los resultados de

la investigación científica, alineada al método de investigación de mercados, se realizará la segmentación, la selección del mercado meta, y las estrategias para el posicionamiento del negocio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Durante la fase exploratoria, se usará la herramienta de **entrevistas personales**, donde se reunirá a una cantidad discreta de personas (muestra aleatoria del mercado potencial, se recomienda alrededor de cinco personas), en la cual se sostendrá un dialogo sobre la cerveza y su consumo en la ciudad de Guayaquil; se tomarán apuntes mediante observación y análisis de las respuesta de los participantes, enfocándose en la reacción frente a estímulos, percepciones, significados y detalles generales de la investigación (Malhotra, 2008) (Bennasini, 2009). La idea es orientar la investigación y centrar la misma a los temas más comunes tratados en la misma, evitar gasto de recursos.

Para estas sesiones se consideraron las siguientes condiciones:

- Cantidad de entrevistas: 5 personas.
- Edad comprendida entre 18 años y 65 años.
- Balance de género.
- Perfil Socioeconómico Medio.

Luego, en la fase de investigación descriptiva, se usará las encuestas individuales o formulario. Las encuestas serán llevadas a cabo mediante herramientas online, ya sea celular o correo electrónico (ver Anexos). Las encuestas se valdrán de distintas herramientas para enriquecer la investigación, lo que la hará una investigación con cuestionario estructurado no disfrazado y no estructurado disfrazado (Malhotra, 2008) (Bennasini, 2009). A continuación, el esquema de construcción de cuestionario:

- Inicialmente constará de una introducción, propósitos, con claras instrucciones y al final agradecimientos.
- El formulario se dividirá en información de identificación, información de clasificación e información de investigación (Bennasini, 2009).
- Se hará uso de preguntas cerradas, de opción unitaria o múltiple, así como ordinales (Bennasini, 2009).
- Eventualmente uso de preguntas abiertas para profundizar en percepciones (Bennasini, 2009).

- La codificación de preguntas cerradas será cuantitativa y ordinal, dependiendo de la cantidad de veces que fue seleccionada una respuesta por pregunta (Bennasini, 2009).

### **Selección de Muestra**

Las unidades muestrales serán “personas”, y la delimitación poblacional serán personas mayores a 18 años que habitan en la ciudad de Guayaquil durante el año 2015 – 2016, hasta 65 años, edad máxima seleccionada para los efectos de esta investigación como potencial fuerza laboral de la ciudad, por flujo de dinero. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la ciudad de Guayaquil ronda los 2’589.229 habitantes para el año 2015, de los cuales para la provincia del Guayas cerca del 56% corresponde a personas con edad comprendida entre 18 y 65 años.

Tamaño de la población caso de estudio = 2’589.229 x 0,56 =

**1’449.968 habitantes**

El estudio se valdrá de una muestra probabilística, para definir el tamaño de la muestra se usará la fórmula para una población infinita (> 300.000 unidades) al 90% como nivel de confiabilidad (Barraza, 2007):

$$n = \frac{Z^2 p (1 - p)}{(e^2)}$$

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Desviación del valor medio aceptada para lograr el nivel de confianza deseado

(Nivel de confianza 90% → 1,645)

**e** = Margen de error máximo admitido (5%)

**p** = probabilidad de ocurrencia (se aplicará p=50%)

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.50) (1 - 0.50)}{(0.05^2)} = 270,6 \cong \mathbf{271}$$

Las muestras serán distribuidas en las siguientes proporciones, acorde a la distribución de la población:

*Tabla 1. Proporción de Edades en la Población de la ciudad de Guayaquil (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)*

<b>Edades</b>	<b>Proporción</b>
---------------	-------------------

---

18 a 24	15%
25 a 34	28%
35 a 44	24%
45 a 54	19%
55 a 65	13%

Para mantener el carácter sistemático y aleatorio, las preguntas iniciales filtraran el target seleccionado.

### **Análisis de Datos**

Haciendo uso de estadística descriptiva para entender el comportamiento de los datos, se buscará la generación de estrategias y aprovechamiento de las oportunidades encontradas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Al final de la investigación de mercado, por medio de los resultados obtenidos se desarrolla un producto con ventaja competitiva, que en definición son todas las características que hacen de un producto especial, único y diferente para asegurar su aceptación en el mercado frente a los demás productos ofertados. (Sheperd, 2003)

### Capítulo III

#### Análisis de Data de la Investigación de Mercado

Basado en los datos recopilados en: Formulario Técnico Académico para Desarrollo de Perfil de Consumidores Potenciales de Cerveza en la Ciudad de Guayaquil - Proyecto MAE (Moncayo, 2015); para efectos del presente proyecto se presentan los datos relevantes para la estrategia de mercadeo.

#### Análisis de variables simples

##### Edades

Tabla 2. Edades de los encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 24 años	68	25%
De 25 a 34 años	109	40%
De 35 a 44 años	40	15%
De 45 a 54 años	33	12%
De 55 años en adelante	21	8%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

En proporción con la población de la ciudad de Guayaquil. El principal foco de la compañía es dirigido a las personas de 18 a 34 años, que corresponden al 65% de la población, con rasgos de generación millenials y centennials, por lo que tienden a tener mayor contacto con las redes sociales.

##### Género

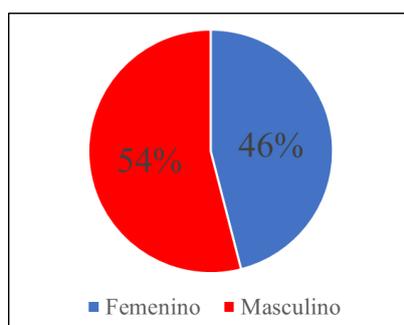


Figura 2. Porcentaje de las edades de los encuestados

## Ocupación

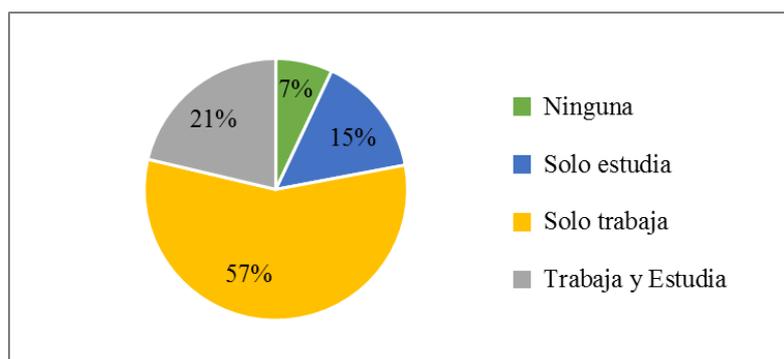


Figura 3. Ocupación de los encuestados

Positivamente, la proporción de personas activas laboral y económicamente es del 77%, por lo que existe amplia oportunidad comercial.

## Ingresos aproximados

Tabla 3: Ingresos mensuales aproximados

Ingresos Aprox.	Frecuencia	Porcentaje
Menor a \$ 399	71	26%
De \$ 399 a \$ 500	70	26%
De \$ 501 a \$ 750	39	14%
De \$ 751 a \$ 1000	43	16%
De \$ 1001 a \$ 1500	25	9%
De \$ 1501 a \$ 2000	15	6%
Mayor a \$ 2001	8	3%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

La población se concentra en condiciones socioeconómicas del espectro medio a bajo (82% con percepción mensual menor a \$ 1.000,00).

## Consumo de licor

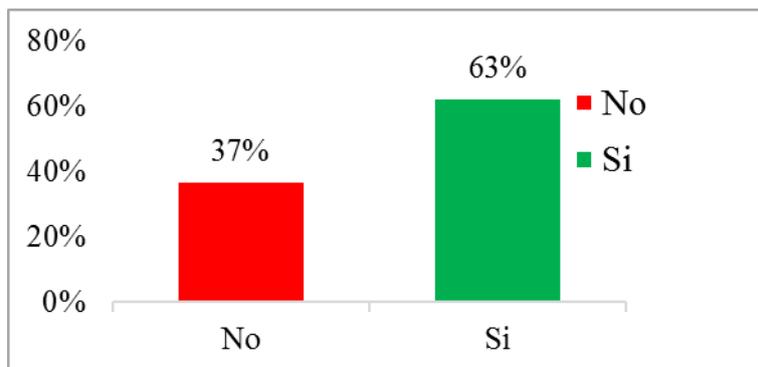


Figura 4. Ingesta de bebidas alcohólicas

El 63% de la población consume bebidas alcohólicas, por lo que esta claro que existe un gran potencial de mercado.

## Tipos de bebidas de consumo

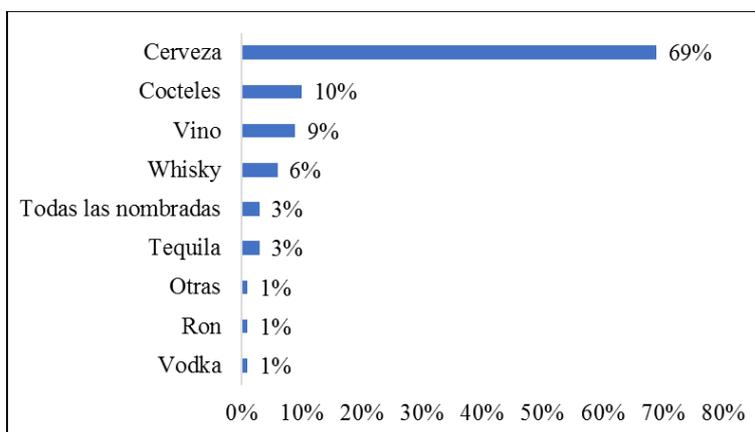


Figura 5. Bebidas de mayor consumo

Se observa ampliamente la preferencia por las Cervezas.

## Presentación de bebidas

Tabla 4: Presentaciones de las bebidas de mayor consumo

Presentación de bebidas	Frecuencia	Porcentaje
330ml	105	62%
750ml	25	15%
600ml	22	13%
1 litro	15	9%
Otras	3	2%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Se muestra mayor interés de venta por facilidad de manipulación en bebidas personales.

### Cantidad de bebidas alcohólicas que ingiere



Figura 6. Consumo en cantidad de bebidas alcohólicas

Los guayaquileños toman más de 4 unidades de bebida, por ocasión (72%), lo que demuestra que tendrá un gran poder de venta por volumen.

### Medio publicitario que más recuerdan los consumidores

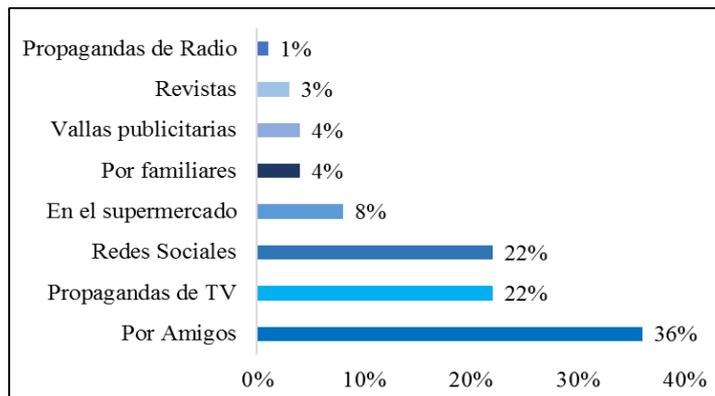


Figura 7. Medio publicitarios

Principalmente, se enteran de los movimientos publicitarios por medio de redes sociales, televisión y por amigos (80%).

### Consideraciones al comprar (bebidas alcohólicas)

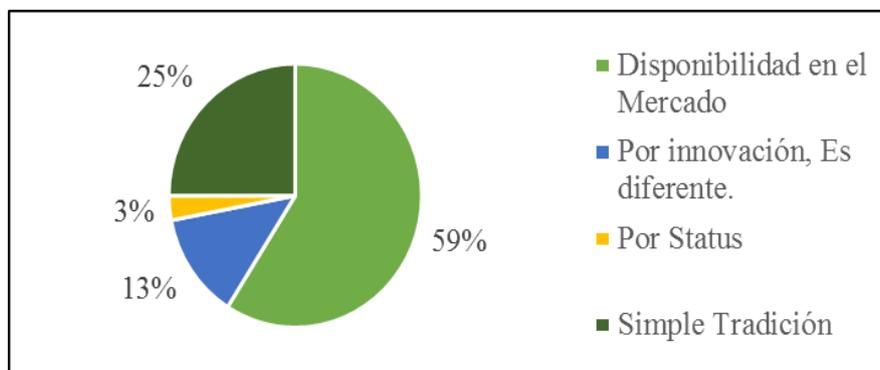


Figura 8. Importancia al comprar una bebida alcohólica

La consideración en el momento de la compra muestra oportunidad del 59% al mantener disponibilidad en el punto de compra.

## Factores de Importancia en la Compra

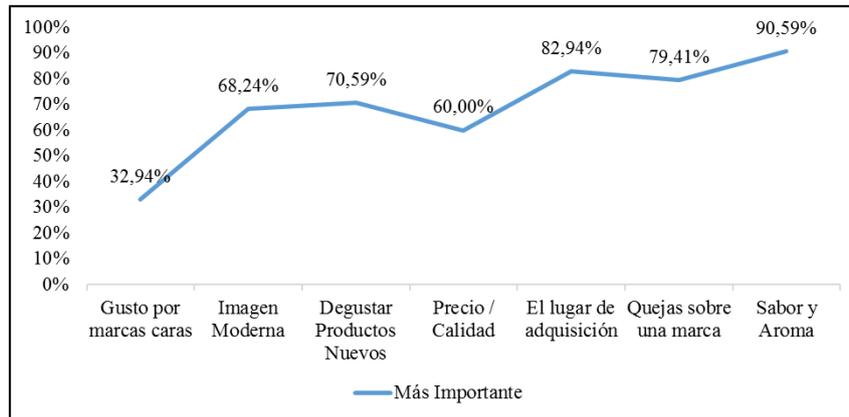


Figura 9. Factores de importancia en la compra

Los Guayaquileños al momento de seleccionar que bebida comprar se fijan en su “sabor y aroma”, principalmente. Luego en el lugar de adquisición, disponibilidad de parqueo, seguridad, acogida, rapidez y calidez. Como tercer factor relevante se dejan llevar bastante por los comentarios positivos o negativos sobre una marca.

## Adquisición de bebidas alcohólicas con diferente grado de alcohol

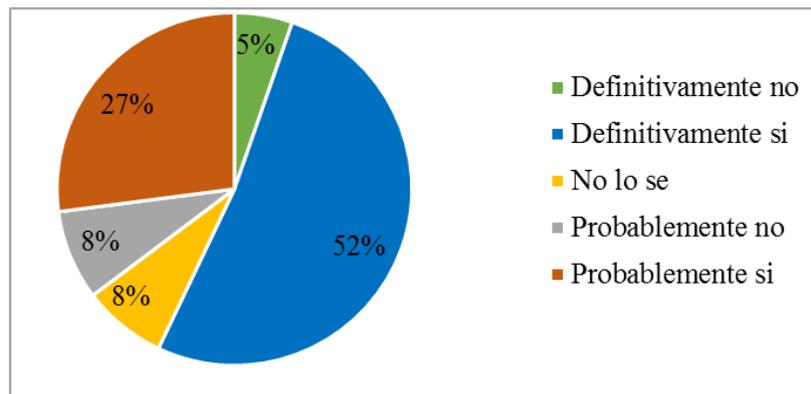


Figura 10. Gusto por bebidas alcohólicas con diferente grado de alcohol

En general, aproximadamente el 79% muestra interés en probar cervezas con diferente grado alcohólico, dando oportunidad a la cerveza artesanal.

## Precio dispuesto a pagar por un producto nuevo (cerveza artesanal)

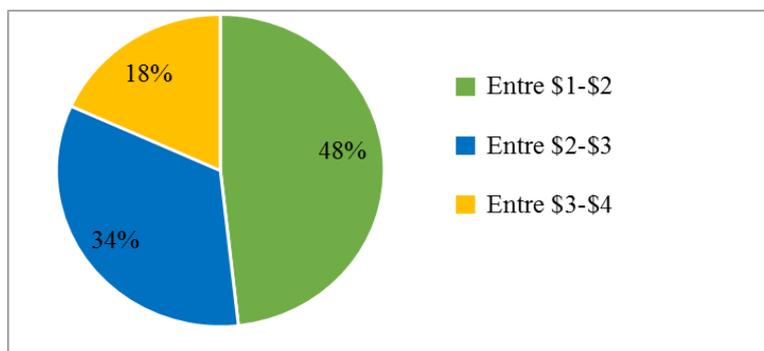


Figura 11. Precio estimado por el cliente a pagar

Cerca del 82% de la población estaría dispuesto a pagar alrededor de \$ 2,00 por unidad. Y cerca del 52% alrededor de \$ 3,00 por unidad.

### Preferencias personales de compañía al momento de tomar

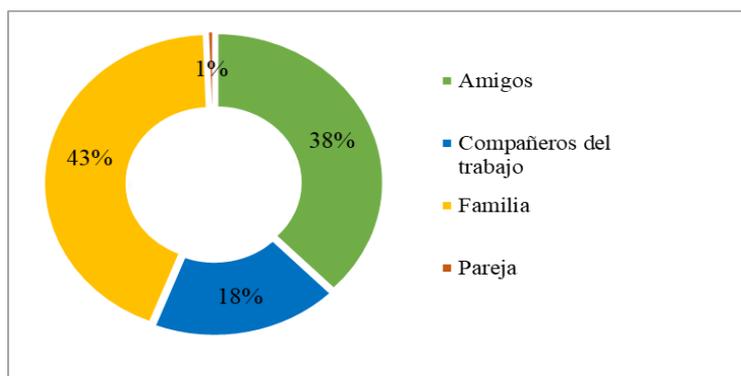


Figura 12. Preferencia de compañía al momento de tomar

La mayoría de los guayaquileños prefiere beber en compañía de su familia y amigos.

### Intereses al compartir una bebida alcohólica

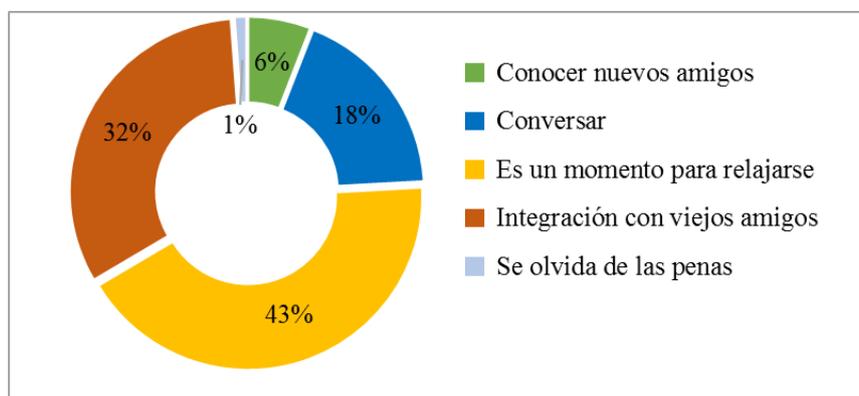


Figura 13. Gustos cuando se comparte una bebida alcohólica.

Relacionado a la pregunta anterior, al guayaquileño prefiere relacionarse con sus seres queridos más cercanos, relajarse y compartir con familiares y amigos.

### Lugares de preferencia para tomar

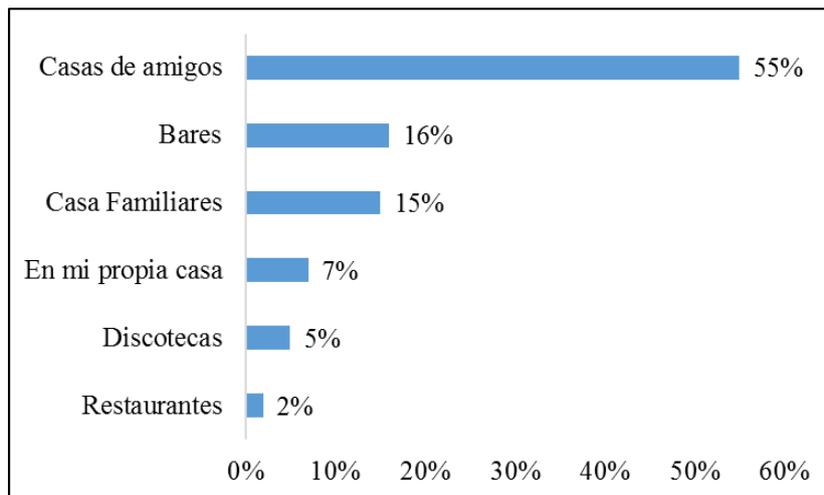


Figura 14. Lugares de preferencia para tomar

El 77% de la muestra prefiere tomar en un lugar de confianza, como casas, ya sea propia, familiares o amigos cercanos.

### Servicio de ventas On-Line de bebidas alcohólicas

Tabla 5. Gusto por un servicio de ventas por internet de bebidas alcohólicas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
NO	72	42%
SI	98	58%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

### Presentación de preferencia de la cerveza artesanal

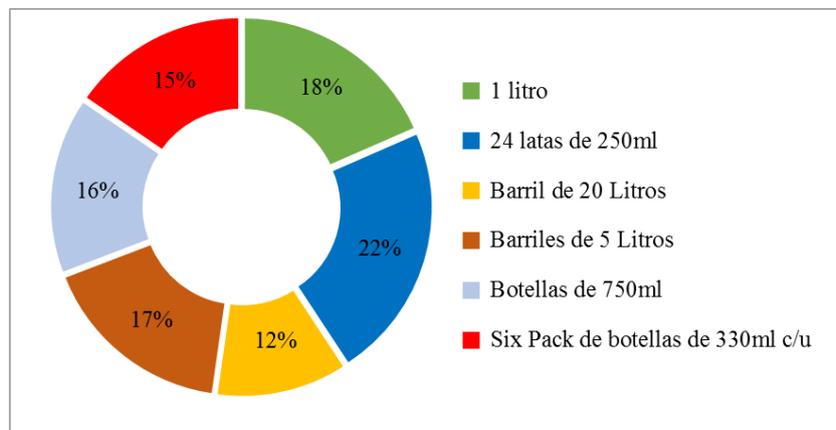


Figura 15. Presentación de preferencia de la cerveza artesanal

No destaca mayoritariamente alguna presentación en particular, por lo que se debe evaluar principalmente costos de producción relacionados.

Sintetizando y ordenando los resultados obtenidos para mejor comprensión de las preferencias del consumidor de cervezas guayaquileño se tiene que:

*Tabla 6. Síntesis Preferencias del Consumidor de Cerveza Guayaquileño*

<b>Preferencias del Consumidor</b>	
<b>Edades</b>	65% entre 18 a 34 años
<b>Ocupación</b>	77% Trabaja
<b>Ingresos Mensuales</b>	82% ≤ \$ 1.000,00
<b>Consume Alcohol</b>	63% Si consume
<b>Tipo de Bebida de Preferencia</b>	69% Cerveza
<b>Presentación Preferencial</b>	62% botellas de 330 ml
<b>Consumo por ocasión</b>	72% ≥ a 4 unidades
<b>Medios Publicitarios que más recuerda</b>	44% Redes Sociales & Televisión 36% Por Amigos
<b>Lo más relevante al momento de comprar</b>	59% disponibilidad del producto
<b>Factores de Importancia del Producto y Marca</b>	1. Sabor y Aroma 2. Disponibilidad 3. Percepción de Calidad
<b>Dispuestos a Probar Innovaciones</b>	79% busca probar cervezas diferentes
<b>Precio Esperado</b>	82% alrededor de \$ 2,00
<b>Con quien les gusta compartir al tomar</b>	82% con personas de mucha confianza.
<b>Intereses al tomar</b>	93% relajarse, conversar e integrarse
<b>Lugar de preferencia</b>	77% en Casas
<b>Compras Online</b>	58% Ventas Online

En base a estos resultados se plantea propuesta de negocio en el siguiente capítulo.

## Capítulo 4

### Propuesta De Negocio y Plan Estratégico De Marketing

Se deciden las bases del negocio posterior a la investigación de mercado, seleccionando mercado meta, y la propuesta para posicionamiento en el mercado.

#### Descripción del negocio

El presente proyecto investigativo pretende sentar las bases necesarias para generar un modelo de negocio de venta exclusivo de cerveza artesanal, basado en un estudio de mercado realizado a personas mayores de edad de la ciudad de Guayaquil (Osterwalder y Pigneur, 2010). La empresa tendrá actividades exclusivas de venta de cervezas artesanales en el mercado Guayaquileño, con potencial a mediano plazo de comercialización por todo el territorio nacional; se encargará desde la recepción de la materia prima para su elaboración, creación de valor mediante el procesamiento de las mismas, almacenamiento y entrega del bien (Palmer, 2006).

La oferta de cerveza artesanal será producida con 100% ingredientes naturales, de primera calidad; así mismo el personal que labore dentro de las instalaciones será constantemente capacitado en técnicas de elaboración de cerveza, buenas prácticas de manufactura para asegurar inocuidad y calidad consistente (Palmer, 2006).

Acorde a la segmentación y targeting del mercado, se ha seleccionado por sus características, a los ciudadanos indistintos de sexo entre 18 - 45 años, de estrato económico de medio-bajo a medio-alto, que afirman ser consumidores regulares de esta bebida, residen en las grandes áreas urbanas de la ciudad de Guayaquil, y manifestaron que beben en lugares de confianza, seguros, buscando un momento de esparcimiento, relajación, para integrarse, conversar y reunirse con familiares o amigos; que además usan activamente las redes sociales. Se conoce el perfil de preferencia del consumidor, eligiendo una marca por su sabor, aroma, disponibilidad en el mercado e innovación. Para su comercialización se ha ideado la presentación más viable, tanto técnica y financieramente (Sheperd, 2003), además de estar relacionado con las respuestas de los consumidores:

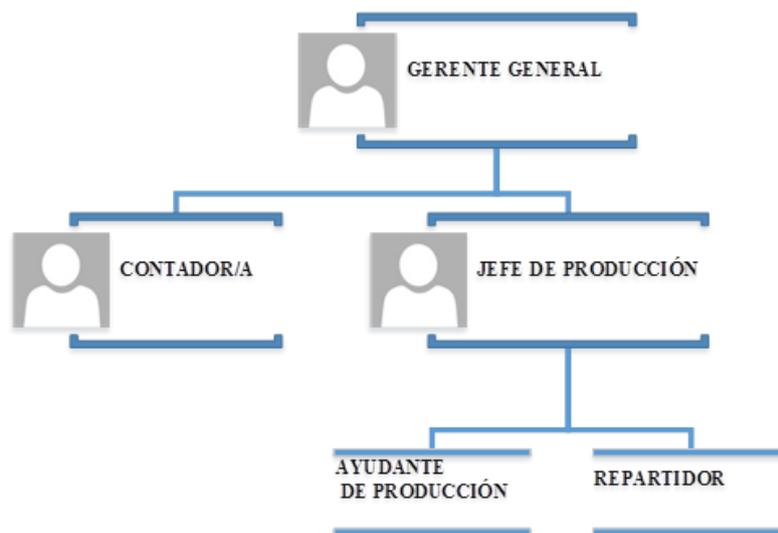
- Botellas individuales de 330ml (por su factibilidad tecnológica) para la venta en canal convencional (supermercados), canal moderno (autoservicio) y tiendas de licor.
- Sin embargo, no se descarta un nicho que estará necesitado de barriles refrigerados de 20 litros, con dispensador, que estará enfocado principalmente para eventos, bares, restaurantes e incluso para ser distribuidos a personas naturales para su consumo dentro de domicilios, a mediano plazo.

## Visión y Misión de la Empresa

**Visión:** Ser referente de prestigio y calidad en la comercialización de cervezas artesanales en el Ecuador, siempre ofreciendo productos agradables e innovadores para el consumidor.

**Misión:** Dar al mercado guayaquileño una alternativa innovadora y experiencia placentera en el consumo de cerveza artesanal.

## Organigrama empresarial



*Figura 16. Estructura organizacional propuesta*

## Perfiles y competencias

### Gerente General.

Tabla 7. Perfil del Gerente General

<b>Puesto</b>	Gerente General
<b>Nivel de educación</b>	Economía, Ingeniería Comercial, o relacionadas con la Administración de Empresas.
<b>Habilidades</b>	* Alta capacidad de negociación con clientes y proveedores * Manejo y control de presupuestos, y metas de producción *Dirección estratégica en la implementación de proyectos *Manejo de personal a su cargo
<b>Conocimientos</b>	*Técnicas de negociación *Marketing estratégico *Administración de capitales de trabajo
<b>Responsabilidades</b>	*Responsable del manejo y dirección de los objetivos de la empresa *Aprobación de movimientos financieros y giro de cheques *Manejo de ingresos por ventas *Responsable del proceso estratégico de marketing *Planificación y Dirección Estratégica del Negocio.
<b>Salario propuesto</b>	\$700
<b>Vacante</b>	1

**Contador/a***Tabla 8. Perfil Contador/a*

<b>Puesto</b>	Contador/a
<b>Nivel de educación</b>	CPA, Economía, o relacionada con la Administración de Empresas.
<b>Habilidades</b>	*Gestión y manejo en la compra con proveedores *Toma de decisiones oportunas *Responsabilidad *Manejo de cifras contables
<b>Conocimientos</b>	*Contabilidad, auditoria, tributación, NIFF *Entorno económico, venta a otras empresas *Obligaciones patronales
<b>Responsabilidades</b>	*Responsable del manejo interno financiero de la empresa *Gestionar codificar y contabilizar los ingresos y egresos de la empresa *Gestión y control de facturas de proveedores y clientes *Manejo de las planillas de retenciones *Llevar el libro contable actualizado *Gestión de roles de pago
<b>Salario propuesto</b>	\$400
<b>Vacante</b>	1

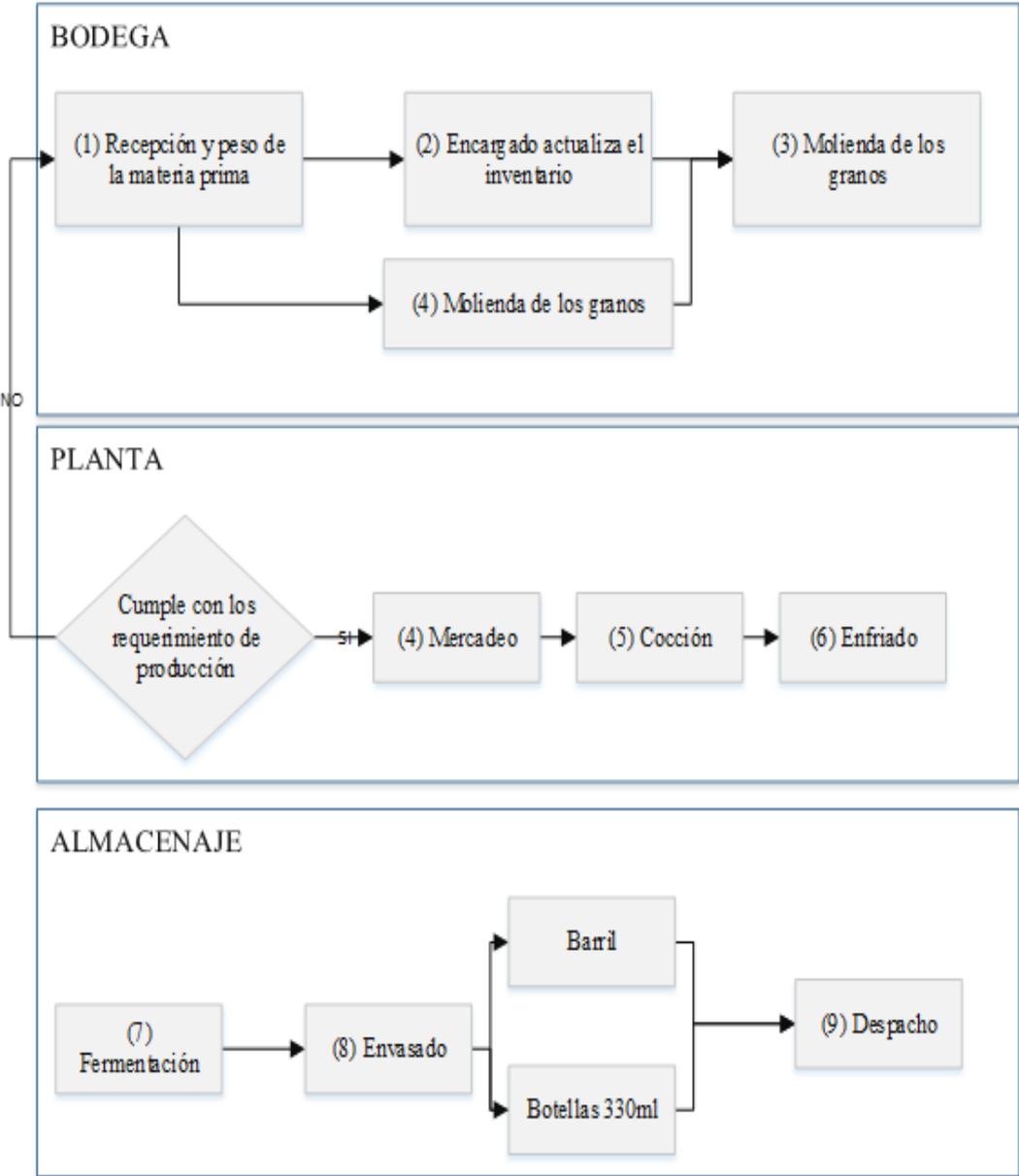
## Jefe de Producción

Tabla 9. Perfil del Jefe de Producción

<b>Puesto</b>	Jefe de Producción
<b>Nivel de educación</b>	Ingeniero en alimentos, industrial y/o carreras afines.
<b>Habilidades</b>	* Liderazgo * Proactividad * Trabajo en equipo * Capacidad organizativa
<b>Conocimientos</b>	* Normativas de seguridad y salud * Entorno económico, venta a otras empresas * BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) * Experiencia en la elaboración y proceso de producción de cerveza artesanal
<b>Responsabilidades</b>	* Planificar y supervisar la producción de cerveza artesanal * Planificar la compra de la materia prima para la elaboración * Emitir informes de control para el MSP * Coordinar el trabajo del personal de planta * Realizar cálculos y ajustes en los costos de producción * Gestionar la relación y mantenimientos de la maquinaria de producción * Coordinar el almacenamiento del producto finalizado
<b>Salario propuesto</b>	\$500
<b>Vacante</b>	1

**Diagrama de producción**

En este apartado se describirá de manera resumida las distintas etapas dentro del proceso de elaboración de la cerveza artesanal, para el correcto funcionamiento del negocio; desde el ingreso de la materia prima a la bodega, pasando por el proceso de producción y finalmente el almacén, lista para la distribución (Palmer, 2006).



*Figura 17. Proceso de producción*

## **Análisis FODA**

Se realiza análisis interno y externo de la empresa (Hernández y Pulido, 2011).

### **Fortalezas:**

- Identificación de potencial nicho de mercado.
- Producto innovador con alto atractivo de interés hacia el cliente.
- Flexibilidad en la producción de variedades de cervezas.
- Conocimiento del Sector Cervecerero.

### **Oportunidades:**

- Alto potencial de innovación, distintas recetas a nivel mundial, con diferentes texturas, aromas, sabores y grados alcohólicos para satisfacer a un mayor grupo de consumidores.
- Crear una nueva tendencia de consumo no tradicional de cervezas.
- Mercado con un crecimiento importante, potencial interés de puestos de autoservicio y de venta al por menor para negociación de frentes dentro de sus estanterías.
- La poca oferta de bebidas artesanales de alta calidad, premium.

### **Debilidades:**

- Falta de experiencia dentro del mercado innovador por ser parte de los pioneros dentro del mercado de barriles.
- Contar con un capital reducido para afrontar inicio del negocio.
- Falta de mano de obra capacitada.
- Falta de capital para realizar campañas publicitarias a gran escala.

### **Amenazas:**

- La alta saturación del mercado cervecero por parte de los industriales.
- Rechazo a las características de cervezas con un perfil diferente a las industriales, en recetas con poca similitud.
- Encarecimiento o escases de materia prima durante temporadas invernales.
- Materias primas principales son de exportación.

## **Análisis de las fuerzas competitivas de Porter**

De igual manera se recurre al análisis de las fuerzas del mercado donde estará posicionada la empresa y el negocio (Porter, 1982).

### **Rivalidad entre competidores (Baja)**

En la actualidad, al ser un mercado emergente, no saturado, y que no ha conseguido posicionarse en la mente del consumidor se puede decir que no hay rivalidad alta entre competidores (Porter, 1982), aunque si bien es cierto muestra una tendencia de crecimiento favorable y productos de alta calidad, sobre todo de origen Quiteño; una de las marcas consolidadas en la ciudad de Guayaquil es la “Porteña” que desde el 2010 incursionó en el mercado local con sus productos: Indian Pale Ale, Robust Porter, Brown Porter y Scotch Ale, todas recetas inglesas, su producción es de cerca de 100 litros al día, se las distribuye en envases de 300 ml, por un precio de entre \$3 y \$3.50, mediante pedidos online.

La marca Barracuda ofrece un tipo de cerveza Weissbier en presentaciones roja, rubia, y negra con grados de alcohol que oscilan entre los 5.5 ° y 7.2 °, mantiene una producción de 500 litros semanales, es comercializada en barriles de 45 pintas por un precio de \$65 y botellas individuales de 330 ml a \$2, y se comercializa principalmente en ferias y bajo pedidos en ciertos bares.

Analizando los competidores directos se pudo determinar que existe un margen de competencia baja, lo que hace más atractiva la industria, ya que el mercado de consumidores que desean experimentar nuevas tendencias de bebidas artesanales está en constante crecimiento, aún no existe una marca de cerveza artesanal posicionada (Porter, 1982).

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes (Baja)**

Las barreras para emprender en el negocio de cervezas artesanal son bajas, pero la mayoría fracasa debido a la escasez de conocimientos con relación a la producción, la experiencia de un maestro cervecero es de vital importancia, pues encontrar el punto exacto dentro del proceso de fermentación y clarificación es clave, factores cruciales para poder satisfacer un mercado tan exigente como el de consumidores de bebidas alcohólicas, más aún de la cerveza (Porter, 1982).

Se concluye que la amenaza de nuevos competidores dentro del mercado Guayaquileño es baja, ya sea por motivos de emprendimientos sin experiencia o conceptos desactualizados de los gustos de los clientes, o por un mercado industrial ya acaparado.

### **Amenaza de productos sustitutos (Alta)**

Existen numerosos sustitutos para la cerveza artesanal, como: otras bebidas alcohólicas, cervezas de producción industrial, bebidas azucaradas y energizantes, café y hasta agua; todos disponibles en el mercado bajo distintas presentaciones, precios y en localidades, que también apuntan al público objetivo (Porter, 1982).

### **Poder de negociación de los proveedores (Baja)**

Los principales ingredientes de la cerveza son commodities, a saber: cebada malteada, azúcar, agua y levadura, por lo cual no cuentan con mayor poder dentro del mercado, además que para el Ecuador los proveedores trabajan bajo las condiciones acordadas por el Gobierno y las grandes marcas industriales (Porter, 1982). Por las condiciones antes expuestas se puede concluir que el poder de negociación con los proveedores a nivel local es bajo.

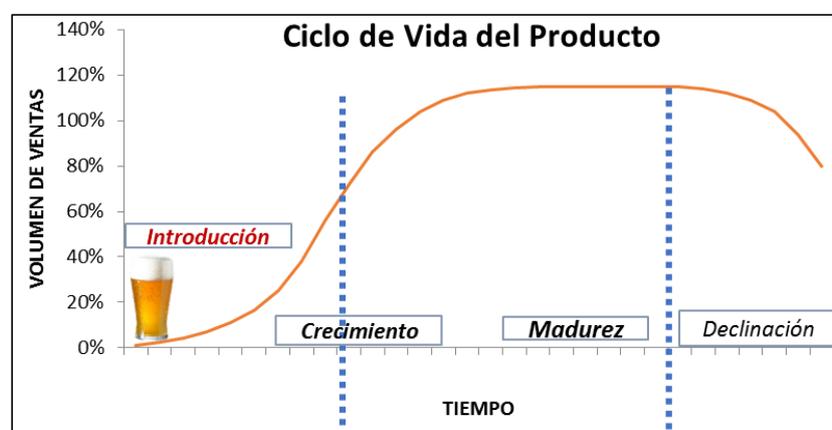
### **Poder de negociación con los compradores (Bajo)**

Dentro de la cadena de valor de la cerveza artesanal, el consumidor no cuenta con mayor poder de negociación; aunque cabe destacar que el precio estará acorde al mercado, y a la percepción que se desarrollará en el consumidor por su valor agregado (Porter, 1982).

## **Producto**

### **Ciclo de vida del producto**

Conocer las diversas instancias que experimenta un producto a lo largo de su vida nos permitirá conocer de mejor manera los posibles problemas que puedan aparecer, además se planificará de mejor manera la entrada al mercado y su constante evolución (Kotler, 2001).



*Figura 18. Ciclo de vida del producto*

El presente producto se encuentra en la etapa de introducción, en la cual se realizará un lanzamiento de la nueva marca, con invitados especialistas del medio para realizar catas; mediante estas acciones se dará a conocer al mercado Guayaquileño una alternativa fresca de cerveza artesanal, promoviendo su sabor y características diferenciales; las decisiones estratégicas toman un rol crucial en su crecimiento dentro del mercado, se asegurará calidad y disponibilidad en todo momento, la inversión será considerable en publicidad (Kotler, 2001). La estrategia irá evolucionando a lo largo de las etapas del ciclo de vida del producto.

### Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Para optimizar el desempeño y organización de un producto se vale de la matriz BCG (MatrizBCG, 2019), la cual representa de manera gráfica aquellas diferencias marcadas entre una división de términos sobre el posicionamiento y su participación relativa en el mercado, ajustado a una tasa de crecimiento, que ayudará a un mejor direccionamiento de la cartera de negocios. Es un método de análisis gráfico, que consta de cuatro cuadrantes, en donde el eje vertical indica el crecimiento del mercado, mientras el horizontal representa la cuota relativa del mercado, es decir en qué proporción se lo está aprovechando (MatrizBCG, 2019). A saber:

- **Estrella:** gran crecimiento de mercado y al mismo tiempo una gran participación del mismo.
- **Interrogación:** Gran crecimiento de mercado, y poca participación.
- **Vaca:** Bajo crecimiento de mercado y alta participación.
- **Perro:** Bajo crecimiento y poca participación de mercado.

<b>% CRECIMIENTO MERCADO</b>	<b>ALTA</b>	<b>ESTRELLA</b> 	<b>INTERROGACIÓN</b>  
	<b>BAJA</b>	<b>VACAS</b> 	<b>PERRO</b> 
		<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
<b>CUOTA RELATIVA DE MERCADO</b>			

Figura 19. Matriz BCG

El producto de cerveza artesanal se encuentra dentro del **cuadrante de interrogación** al presentarse en un mercado en crecimiento, pero al mismo tiempo tiene una participación baja en relación con el volumen total de cervezas comercializadas. Es importante contar con la estrategia a la medida correcta para poder aprovecharse de esta ventaja, de un buen uso de la inversión en los factores claves (incluido aumento de eficiencia productiva, reducción de costos para lograr mejorar precios y promover ofertas atractivas al consumidor, aprovechar espacios de vínculo con la comunidad de interés en los “momentos” encontrados en la investigación de mercado, etc.) y llegar a estar en el cuadrante estrella.

### **Mercado meta**

El perfil del segmento del mercado hacia el cual estará dirigido los productos artesanales de cervecería corresponde a hombres y mujeres, de entre 18 y 45 años que revelen alto interés por el consumo de cerveza, en restaurantes, bares, discotecas y de manera particular, todos estudiantes, profesionales o empleados de nivel socioeconómico medio bajo a medio alto (Kotler, 2006).

Los guayaquileños manifiestan un comportamiento de aceptación hacia el consumo de bebidas alcohólicas en especial la cerveza, que de acuerdo con la encuesta de mercado es la bebida preferida en fiestas, reuniones o de consumo ocasional, además revelaron interés por probar nuevas marcas con características propias que sobresalgan sobre las marcas más comunes.

### **Marketing mix**

En este apartado se describirá la planificación para la realización del proyecto desde la perspectiva del producto, su precio, la plaza en donde será elaborado y distribuido además de las diversas formas de promocionarlo al mercado meta (Kotler, 2001)(Sheperd, 2003).

### **Producto**

La cerveza de origen artesanal se caracteriza por su originalidad en sabores, aromas y técnicas de fermentación, brindado al público en general nuevas alternativas de consumo, pudiendo aprovechar materias primas de mayor calidad, con resultados considerablemente diferentes en sensaciones organolépticas. El proyecto plantea la elaboración de tres cervezas de tipo **Lager** (Rubia, similar a tipo Pilsen, bajo grado alcohólico), **Porter** (cerveza de mayor consistencia/textura, oscura, de mayor grado alcohólico), **Stout** (cerveza oscura, muy espesa, con sabor y aromas fuertes) en presentación de botellas de 330 ml (Palmer, 2006), las mismas que serán empaquetadas en cuatro (4) grupos de seis (6) dentro de una caja para 24 botellas, el consumidor final tendrá la opción de adquirir el producto ya sea por unidad, por SixPack o por

caja. Para la elaboración del producto se plantea la adquisición de una planta de micro cervecería a gas con capacidad para 200 litros, este activo de alta calidad ahorrará tiempo y dinero ante la opción de comprar los materiales por separado y pagar a un tercero para su armado.

#### - Lager

El primer producto para la producción del proyecto es la cerveza tipo Lager, originaria de Austria, cuya característica principal es su maduración en almacenamiento frío y el uso de levaduras específicas. Existen diferentes estilos de fabricación se opta por la más conocida, Dark Lager, para abrir el mercado en la ciudad de Guayaquil; las demás variantes no son descartadas y se espera poderlas introducir al mercado en ferias de la cerveza (Palmer, 2006).

Se plantea el diseño de una etiqueta sencilla con una tonalidad cálida de colores, resaltando el origen del producto.



Figura 20. Etiqueta Lager botella 330 ml

#### - Porter

Porter es un estilo oscuro de cerveza, desarrollado en Londres - Inglaterra, hechas de la malta marrón y lúpulo amargo, cuenta con un grado de alcohol mínimo de 5%, por fermentación baja (Palmer, 2006).



Figura 21. Etiqueta Porter botella 330 ml

- **Stout Dulce**

Stout es una cerveza oscura elaborada con malta o cebada tostadas, lúpulo, agua y levadura. Stouts eran tradicionalmente el término genérico para las cervezas estilo Porter más fuertes o robustas, de manera particular algunas recetas usan malta de chocolate, la cual ha sido tostada en horno hasta que adquiere un color de chocolate (Palmer, 2006).

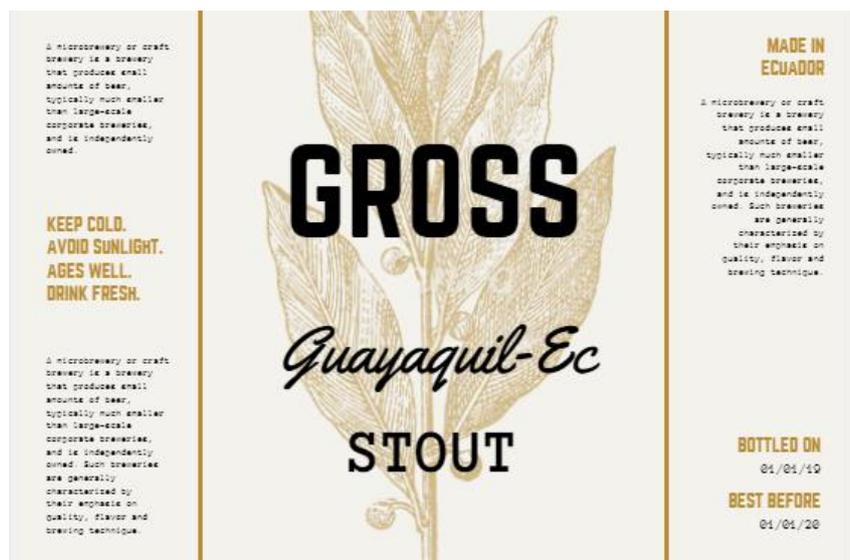


Figura 22. Etiqueta Stout botella 330 ml

**Precio**

Los costos de producción varían para cada tipo de cerveza artesanal que se desea elaborar, los ingredientes principales son: malta, lúpulo, levadura y agua, pero difieren en el tipo/variedad de ingredientes usado, así como en el tiempo de fermentación; la tabla a

continuación describe los costos unitarios por cada producto que ofrece el proyecto (Sheperd, 2003).

*Tabla 10. Costo de producción por botella*

<b>Producto</b>	<b>Costo Unitario Variable</b>
Lager, Botellas 330 ml	\$1,81
Porter, Botellas 330 ml	\$1,04
Stout Dulce, Botellas 330 ml	\$1,94
<b>COSTO UNITARIO PROMEDIO</b>	<b>\$1,60</b>

Basados en el costo de producción y en la oferta del mercado se plantean los siguientes precios de venta al público, con el correspondiente margen de ganancias necesario para la sostenibilidad y rentabilidad (Sheperd, 2003); cuando amerite las entregas se las realizara de manera gratuita mediante un motorizado, siempre que el pedido exceda las 12 botellas, para compras menores a esta cantidad el cliente debe cancelar una cantidad mínima por la entrega (\$0,50).

*Tabla 11. Margen de ganancia por botella*

<b>Producto</b>	<b>Costo Unitario Variable</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Margen de ganancia</b>
Lager, Botellas 330 ml	\$1,81	\$3,00	65,6%
Porter, Botellas 330 ml	\$1,04	\$2,50	139,6%
Stout dulce, Botellas 330 ml	\$1,94	\$3,50	80,1%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$1,60</b>	<b>\$3,00</b>	

El mayor margen de ganancia por botella se proyectó en la cerveza de tipo Porter, por utilizar materia prima de fácil acceso en el mercado local a precios razonables, seguida por la Stout dulce con un valor de producción elevado que representa el ítem más exclusivo del proyecto.

## **Plaza**

La ubicación del establecimiento ha sido seleccionada considerando acceso de los clientes, además de facilidades para abastecimiento de proveedores en la entrega de la materia prima, e incluyendo el almacenamiento, fácil logística para el traslado de la maquinaria o repuestos; el proyecto no necesita grandes zonas industriales para su producción, ni amplias oficinas para la atención al cliente, pues sus actividades pueden ser desarrolladas en espacios pequeños (hasta de 20m<sup>2</sup>) (Kotler, 2001). La localización óptima para el negocio de cerveza artesanal estaría ubicada en la ciudad de Guayaquil, zona Norte-Centro, que de acuerdo con las encuestas realizadas es donde se concentra parte del mercado meta, y cumple con los requisitos de logística (Kotler, 2001). El arrendamiento del lugar se estima en un promedio de \$500 hasta \$700, que tenga acceso a un flujo eléctrico continuo, además de accesos a tecnologías de contratación de internet, con espacios necesarios para la instalación de la maquinaria y cuatro plazas para escritorios de oficina.

Al inicio se considerará un único canal de distribución mediante un motorizado encargado de las entregas, la venta directa se las realizará en las oficinas de producción mediante la página web de la empresa, o pedidos a través de medios electrónicos (WhatsApp e Instagram), además se habilitará acceso para visitas guiadas de clientes potenciales, atraídos por la nueva oferta, canalizados en las ferias cerveceras. Se realizarán alianzas estratégicas con productores de eventos a los cuales se les ofrecerá atractivos paquetes de promoción, para dar a conocer al mercado la nueva oferta de cerveza artesanal mediante muestras gratis y visitas guiadas a la planta de producción. Así también se tendrá estrechas relaciones con la Asociación de Cerveceros de Ecuador y la Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La compra del producto también se lo podrá realizar de manera directa en las instalaciones, aunque no es el propósito del proyecto establecer un lugar de venta, se brinda esta opción al cliente (Sheperd, 2003).

## **Promoción**

La promoción del producto juega un papel de alta importancia en el desarrollo del proyecto, se debe introducir en el mercado Guayaquileño un set de bebidas alcohólicas con una nueva propuesta, se debe llegar al mercado meta de la mejor manera posible, para poder cumplir con la cuota de ventas proyectada y sustentar la rentabilidad de la empresa (Kotler, 2001). Por lo cual se desarrolla la siguiente estrategia de publicidad:

- Página web de contenido actual sobre los procesos y la oferta de la empresa, además de un canal de compra de productos, acceso a ofertas especiales por temporada, ubicación e imágenes de los productos finalizados.
- La impresión de folletos conmemorativos a las diferentes festividades celebradas en la ciudad con un enfoque hacia nuestros productos, se consultarán los mejores precios en la impresión para poder distribuir alrededor de 1000 por cada campaña, los encargados de la distribución masiva serán los empleados mismos y los promotores de eventos con los cuales se plantea tener alianzas estratégicas.
- La promoción mediante redes sociales con pautas pagadas para llegar al mercado meta establecido mediante las encuestas, será otra estrategia para que las personas se relacionen con la marca.
- Las ferias de cerveza o eventos relacionados son los mejores postulados para poder presentar al mercado Guayaquileño la nueva alternativa de cerveza artesanal, en este rubro se propone invertir alrededor de \$300 por evento en donde se harán degustaciones de los tres productos de manera gratuita, además se promocionarán las ventas, entregarán folletos conmemorativos con pases para conocer la planta de producción.

## **Capítulo V**

### **Análisis Financiero**

La viabilidad del proyecto estará determinada por el análisis financiero, apoyado en las herramientas de decisión para la inversión, así como el pronóstico de ventas.

#### **Vida útil del proyecto**

El proyecto tendrá una vida útil de cinco años, en este tiempo se planea que la empresa alcance sus niveles máximos de producción, maximizando la rentabilidad (Livingstone y Grossman, 2002).

#### **Inversión inicial**

Dentro de la inversión inicial se considera arrendamiento de una localidad amplia (20m<sup>2</sup> en el sector Norte-Centro de la ciudad de Guayaquil), que permita la elaboración, venta y distribución de la cerveza artesanal mediante un repartidor motorizado hacia los puntos de interés.

#### **Activos Fijos**

Para la implementación del proyecto se necesitan maquinaria de corte semi-industrial necesarias para la elaboración y envasado de la cerveza artesanal, además de un vehículo motorizado dedicado a la distribución. Se contará con área de oficinas en donde se registrarán los pedidos, elaboraran y diseñaran las estrategias de marketing y ventas, para lo cual es necesario equipamiento y mobiliario; sin embargo, los mayores gastos proyectados se encuentran concentrados en la maquinaria de elaboración de la cerveza artesanal, para poder brindar la mejor calidad y excelencia a los clientes meta (Apéndice sobre información técnica del equipamiento) (Livingstone y Grossman, 2002).

Tabla No. 12. Total de inversiones de Activos Fijos

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>						
<b>Cantidad</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>Valor de</b>	<b>Valor de</b>	<b>Vida</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Depreciación</b>
<b>ACTIVOS TOTALES</b>						
<b>ACTIVOS PARA LA PRODUCCIÓN</b>						
1	Microcerveciería Gas 200 Lts (1300 x 700 x 1200 mm)	\$7.400,00	\$7.400,00	10	10%	740,00
2	Tanque fermentador	\$700,00	\$1.400,00	10	10%	140,00
1	Embotelladora semiautomática 6 caños	\$2.100,00	\$2.100,00	10	10%	210,00
1	Etiquetadora manual alimentaria	\$200,00	\$200,00	10	10%	20,00
1	Congelador	\$450,00	\$450,00	10	10%	45,00
1	Mesa de acero inoxidable	\$200,00	\$200,00	10	10%	20,00
<b>VEHÍCULOS</b>						
1	Motocicleta	\$900,00	\$900,00	5	20%	180,00
<b>EQUIPAMIENTO DE LABORATORIO</b>						
1	Instrumentos de Laboratorio	\$268,00	\$268,00	10	10%	26,80
<b>MOBILIARIO</b>						
1	Muebles y Enseres	\$1.165,00	\$1.165,00	10	10%	116,50
1	Aire acondicionado 12000 BTU	\$800,00	\$800,00	10	10%	80,00
<b>EQUIPAMIENTO DE OFICINAS</b>						
2	Computadores	\$750,00	\$1.500,00	10	10%	150,00
1	Adecuamiento del establecimiento	\$400,00	\$400,00	10	10%	40,00
2	Impresora a tinta multifuncional	\$150,00	\$300,00	10	10%	30,00
1	Gastos	\$135,00	\$135,00	10	10%	13,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 17.218,00</b>			<b>\$ 1.811,80</b>

La inversión destinada solo a activos fijos es del alrededor de **\$17.218**, en donde se incluyen los materiales para poder producir la cerveza artesanal, además del adecuamiento administrativo de la empresa, y un solo medio para poder distribuir el producto.

### Capital de trabajo

Luego de la constitución, se estima un proceso de consolidación y de pruebas, antes de realizar las primeras ventas de alrededor de un mes, tiempo en el cual se deberá contar con fondos necesarios para sostener el gasto de capital (Livingstone y Grossman, 2002).

*Tabla 13. Capital de trabajo*

Meses Previa producción o ventas	Inversión en Capital de Trabajo	Unidad	Total
1	Costos fijos Mes Inicial	\$3.845,10	\$3.845,10
1	Materia prima para iniciar	\$5.758,14	\$5.758,14
1	Gastos de constitución	\$500,00	\$500,00
2	Depósito en garantía de arriendos	\$500,00	\$1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$11.103,24</b>

Los valores correspondientes a materia prima, y costos fijos al empezar se detallarán en tablas posteriores dentro de la sección de costos.

### Inversión total

La tabla a continuación muestra la inversión total que requiere el proyecto alrededor de **\$28.321.24**; el 35% serán aportes de accionista por un monto de **\$10.000**, y el 65%, **\$18.321.24** serán cubiertos por recursos bancarios, de manera específica un préstamo a 60 meses plazo al Banco del Pichincha a una tasa del **11.23%** en un sistema de amortización de cuotas fijas o francés (Livingstone y Grossman, 2002).

Tabla 14. Inversión total

<b>Total de Inversión Inicial</b>	
Inversión en Activos Fijos	\$17.218,00
Inversión en Capital de Trabajo	\$11.103,24
<b>Total</b>	<b>\$28.321,24</b>

### Financiamiento

El 65% de los fondos requeridos serán financiados por un ente Bancario a manera de préstamo, a cuotas fijas de \$400.45, generando un interés de \$5.705,93, la amortización mensual se la detalla en el anexo B y anual se muestran a detalle en la siguiente tabla (Livingstone y Grossman, 2002).

Tabla 15. Amortización anual

<b>Amortización del préstamo tipo de sistema de Amortización: Francesa</b>					
<b>Años</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Pagos por Amortizaciones	\$2.893,91	\$3.236,15	\$3.618,87	\$4.046,86	\$4.525,46
Pago por Intereses	\$1.911,53	\$1.569,28	\$1.186,56	\$758,58	\$279,98
<b>Servicio de Deuda</b>	<b>\$4.805,44</b>	<b>\$4.805,44</b>	<b>\$4.805,44</b>	<b>\$4.805,44</b>	<b>\$4.805,44</b>

### Costos Fijos

#### Salarios

Se proyecta cinco personas para las actividades claves: dos administrativos y tres de producción; además se proyecta un incremento salarial de acuerdo con la inflación anual en el Ecuador que al año 2019 fue de 0,33% (Livingstone y Grossman, 2002). Los salarios se los detalla a continuación:

Tabla 16. Nómina de pago de empleados primer año

<b>Nómina de Pago de Empleados</b>									
<b>Cantidad</b>	<b>Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>	<b>Total [mes]</b>	<b>Salario [año]</b>	<b>13ro Sueldo [año]</b>	<b>14to Sueldo [año]</b>	<b>Fondo de Reserva [año]</b>	<b>Aporte Patronal [año]</b>
1	Administrativa	Gerente general	\$700,00	\$700,00	\$8.400,00	\$700,00	\$394,00	\$700,00	\$936,60
1	Administrativa	Contadora	\$400,00	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$394,00	\$400,00	\$535,20
1	Producción	Jefe de producción	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00	\$500,00	\$394,00	\$500,00	\$669,00
2	Producción	Ayudante / Repartidor	\$400,00	\$800,00	\$9.600,00	\$800,00	\$394,00	\$800,00	\$1.070,40
<b>Total</b>			<b>\$2.000,00</b>	<b>\$2.400,00</b>	<b>\$28.800,00</b>	<b>\$2.400,00</b>	<b>\$1.576,00</b>	<b>\$2.400,00</b>	<b>\$3.211,20</b>

\*Se considera los pagos de ley; vacaciones se incluye dentro del rubro salarios, al incluirse 12 meses totales.

A continuación, detalle de rubros salariales estimados por año, incluyendo las debidas estipulaciones de ley laboral ecuatoriana:

Tabla 17. Proyección salarial anual

<b>Proyección de Pago de Salarios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente general	\$10.430,60	\$11.167,33	\$11.195,14	\$11.223,05	\$11.251,04
Contadora	\$6.129,20	\$6.550,75	\$6.566,64	\$6.582,58	\$6.598,58
Jefe de producción	\$7.563,00	\$8.089,61	\$8.109,47	\$8.129,40	\$8.149,40
Ayudante / Repartidor	\$11.864,40	\$12.706,19	\$12.737,98	\$12.769,87	\$12.801,86
<b>Total</b>	<b>\$35.987,20</b>	<b>\$38.513,88</b>	<b>\$38.609,23</b>	<b>\$38.704,90</b>	<b>\$38.800,88</b>

## Servicios básicos

Se considera costo moderado en consumo de luz y agua, mismos que pueden ajustarse a medida que la producción se incrementa.

*Tabla 18. Costos por servicio básico*

<b>Gastos en Servicios Básicos</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>
Internet	\$37,00	\$444,00
Telefonía	\$15,00	\$180,00
Electricidad	\$35,00	\$420,00
Agua Potable	\$15,00	\$180,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$102,00</b>	<b>\$1.224,00</b>

## Publicidad

Existe dos factores fundamentales para la inversión en la publicidad dentro del proyecto, la realización de una página web para la compra directa y la asistencia a eventos cerveceros para promocionar el producto artesanal, además se realizarán campañas de activación de marca con ayuda de folletos y vía redes sociales (Sheperd, 2003) (Kotler, 2006) (Livingstone y Grossman, 2002).

*Tabla 19. Costos de publicidad*

**Presupuesto de publicidad**

<b>Medio</b>	<b>Costo/ Pauta</b>	<b>Pautas por Mes</b>	<b>Inversión Mensual</b>	<b>Meses de inversión</b>	<b>Gastos Anuales</b>
Página web	\$300,00	1	\$300,00	1	<b>\$300,00</b>
Folletos	\$0,02	1000	\$20,00	3	<b>\$60,00</b>
Redes Sociales	\$10,00	2	\$20,00	6	<b>\$120,00</b>
Ferias de la Cerveza	\$300,00	1	\$300,00	5	<b>\$1.500,00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>\$1.980,00</b>

**Gastos varios**

Necesaria es la consultoría de un maestro cervecero, por un valor de \$150 durante un estimado de cinco veces por año; esta actividad permitirá a la empresa tener asesoramiento adecuado durante pequeños intervalos de tiempo que deben ser aprovechados de la mejor manera por el jefe de producción, a inicios del proyecto no se puede considerar la plaza fija para el experto por los altos costos que representaría (Livingstone y Grossman, 2002). Los costos relacionados con los permisos municipales, RUC, tasas de habilitación y bomberos se estiman en \$200, pero se encuentra sujeto a variaciones por cambios de autoridades, y finalmente se plantea un gasto de arriendo de local, por no contar con instalaciones propias, el estimado para este rubro es de \$500, no se busca grandes espacios industriales, el adecuamiento del lugar no requiere de edificaciones complejas.

*Tabla 20. Gastos varios*

<b>Rubro Gastos Varios</b>	<b>Valor</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Consulta Maestro cervecero x 5/Año</b>	\$150,00	\$750,00	\$752,48	\$752,48	\$752,48	\$752,48
<b>Permisos e impuestos Municipio, sanidad y Bomberos</b>	\$200,00	\$200,00	\$200,66	\$200,66	\$201,33	\$201,99
<b>Arriendo de local</b>	\$500,00	\$6.000,00	\$6.019,80	\$6.039,67	\$6.059,60	\$6.079,59
<b>TOTAL</b>	<b>\$850,00</b>	<b>\$6.950,00</b>	<b>\$6.972,94</b>	<b>\$6.992,81</b>	<b>\$7.013,40</b>	<b>\$7.034,07</b>

**Costos Fijos Mes Inicial (Inversión Inicial)**

*Tabla 21. Costos fijos mensuales antes de empezar el proyecto*

<b>Costos Fijos Mensuales Antes de Empezar el Proyecto</b>	<b>VALOR</b>
Gastos Sueldos y Salarios	\$2.998,93
Gastos en Servicios Básicos	\$102,00
Gastos de Publicidad	\$165,00
Gastos Varios	\$579,17
<b>SUMA</b>	<b>\$3.845,10</b>

## Costos Fijos anuales

Tabla 22. Costos Fijos Anuales

<b>Tipo de Costos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Sueldos y Salarios	\$35.987,20	\$38.513,88	\$38.609,23	\$38.704,90	\$38.800,88
Gastos en Servicios Básicos	\$1.224,00	\$1.228,04	\$1.232,09	\$1.236,16	\$1.240,24
Gastos de Publicidad	\$1.980,00	\$1.986,53	\$1.993,09	\$1.999,67	\$2.006,27
Gastos Varios	\$6.950,00	\$6.972,94	\$6.992,81	\$7.013,40	\$7.034,07
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$46.141,20</b>	<b>\$48.701,39</b>	<b>\$48.827,22</b>	<b>\$48.954,13</b>	<b>\$49.081,45</b>

## Producción

### Costos Variables de producción

Se propone una producción de 200 litros de cerveza artesanal generando alrededor de 600 botellas por cada producto, ordenadas en cajas de 24 unidades, y dentro de la misma en cuatro subdivisiones de seis unidades (six Pack); durante el mes se elaborarán dos lotes de cada producto, además se proyecta una demanda inicial del mercado del 80%, es decir solo ese porcentaje de botellas envasadas, se comercializarán en el mercado meta; por último, se propone un crecimiento de la capacidad instalada del 5% anual.

Tabla 23. Materia prima y costo de producción

<b>MATERIALES PARA LA PRODUCCIÓN ESTIMADA DE 200 LITROS</b>			<b>Lager, Botellas 330 ml</b>		<b>Porter, Botellas 330 ml</b>		<b>Stout Dulce, Botellas 330 ml</b>	
<b>Materia Prima</b>	<b>Presentación</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Malta Base	Kilo	\$ 2,40	158	\$379,20	63	\$151,20	48	\$115,20
Malta Caramelo	Kilo	\$ 3,00	24	\$72,00	3	\$9,00	96	\$288,00
Malta chocolatada	Kilo	\$ 3,00	25	\$75,00	12	\$36,00	27	\$81,00
Trigo Malteado	Kilo	\$ 1,60	0	\$-	0	\$-	33	\$52,80
Lúpulo Amargo	Kilo	\$ 125,00	0,9	\$112,50	0,5	\$62,50	0,75	\$93,75
Lúpulo de Sabor	Kilo	\$ 125,00	0,9	\$112,50	0,4	\$50,00	0,8	\$100,00
Lúpulo Aromático	Kilo	\$ 125,00	0	\$-	0,4	\$50,00	0,8	\$100,00
Levadura	Kilo	\$ 140,00	0,6	\$84,00	0,3	\$42,00	0,6	\$84,00
Avena Arrolladora	Kilo	\$ 1,70	0	\$-	12	\$20,40	0	\$-
Agua Esterilizada	Litros	\$ 0,09	1175	\$105,75	600	\$54,00	1175	\$105,75
Botella	Unidad	\$ 0,15	600	\$90,00	600	\$90,00	600	\$90,00
Etiquetas	Unidad	\$ 0,04	600	\$24,00	600	\$24,00	600	\$24,00
Cajas x 24	Unidad	\$ 0,70	26	\$18,20	26	\$18,20	26	\$18,20
Empaques Six Pack	Unidad	\$ 0,25	100	\$25,00	100	\$25,00	100	\$25,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>			<b>200 litros</b>	<b>\$1.098,15</b>	<b>200 litros</b>	<b>\$632,30</b>	<b>200 litros</b>	<b>\$1.177,70</b>
<b>COSTO UNITARIO VARIABLE</b>			<b>Unitario</b>	<b>\$ 1,81</b>		<b>\$ 1,04</b>		<b>\$ 1,94</b>

### Costos Variables Unitarios Anuales

Dentro del proyecto se considera un incremento anual en el costo de producción por unidad en relación con la tasa inflacionaria del Ecuador, los valores estimados están sujetos a variaciones por parte de los productores y proveedores (Livingstone y Grossman, 2002).

Tabla 24. Proyección de costos unitarios anuales

Costos Unitarios / Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lager, Botellas 330 ml	\$1,81	\$1,82	\$1,82	\$1,83	\$1,84
Porter, Botellas 330 ml	\$1,04	\$1,05	\$1,05	\$1,05	\$1,06
Stout dulce, Botellas 330 ml	\$1,94	\$1,95	\$1,96	\$1,96	\$1,97
<b>COSTO UNITARIO PROMEDIO</b>	<b>\$1,60</b>	<b>\$1,60</b>	<b>\$1,61</b>	<b>\$1,62</b>	<b>\$1,62</b>

### Costos variables Totales Anuales

A continuación, se describen los costos variables dentro de las producciones anuales de los tres productos a comercializar: lager, porter, y stout (Palmer, 2006); la descripción a mayor detalle de estos rubros se lo realizara en la sección de producción y ventas.

Tabla 25. Costos variables de Producción Anuales

Tipo de Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lager, Botellas 330 ml	\$20.873,66	\$21.989,67	\$23.165,34	\$24.403,88	\$25.708,63
Porter, Botellas 330 ml	\$12.018,77	\$12.661,35	\$13.338,29	\$14.051,43	\$14.802,68
Stout Dulce, Botellas 330 ml	\$22.385,74	\$23.582,60	\$24.843,44	\$26.171,70	\$27.570,97
<b>Total, Costos Variables</b>	<b>\$55.278,17</b>	<b>\$58.233,62</b>	<b>\$61.347,08</b>	<b>\$64.627,00</b>	<b>\$68.082,28</b>

## Costos Totales Anuales

Tabla 26. Costos totales anuales

<b>Costos Totales Anuales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Fijo	\$46.141,20	\$48.701,39	\$48.827,22	\$48.954,13	\$49.081,45
Costos Variables	\$55.278,17	\$58.233,62	\$61.347,08	\$64.627,00	\$68.082,28
<b>TOTALES</b>	<b>\$101.419,37</b>	<b>\$106.935,00</b>	<b>\$110.174,30</b>	<b>\$113.581,13</b>	<b>\$117.163,74</b>
Unidades (de 330cc)	34.560	36.288	38.102	40.008	42.008
<b>Costo Total Unitario</b>	<b>\$2,93</b>	<b>\$2,95</b>	<b>\$2,89</b>	<b>\$2,84</b>	<b>\$2,79</b>

## Ventas

A continuación, se refleja la proyección ventas durante el tiempo de vida útil del proyecto, con incremento anual del 5% basado en las estrategias y acorde a la capacidad instalada (Livingstone y Grossman, 2002).

Tabla 27. Precio de venta proyectado anualmente

<b>PRECIO DE VENTA PROYECTADO EN 5 AÑOS</b>					
<b>Precios Anual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Lager, Botellas 330 ml	\$3,00	\$3,15	\$3,31	\$3,47	\$3,65
Porter, Botellas 330 ml	\$2,50	\$2,63	\$2,76	\$2,89	\$3,04
Stout dulce, Botellas 330 ml	\$3,50	\$3,68	\$3,86	\$4,05	\$4,25

Tabla 28. Proyecciones de unidades a vender anualmente

<b>Unidades proyectadas a vender en 5 años</b>					
Incremento en ventas proyectado		5%	5%	5%	5%
<b>PRODUCTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Lager, Botellas 330 ml	11.520	12.096	12.701	13.336	14.003
Porter, Botellas 330 ml	11.520	12.096	12.701	13.336	14.003
Stout dulce, Botellas 330 ml	11.520	12.096	12.701	13.336	14.003
<b>Ventas totales en unidades</b>	<b>34.560</b>	<b>36.288</b>	<b>38.102</b>	<b>40.008</b>	<b>42.008</b>

Tabla 29. Ingresos anuales por ventas proyectadas

<b>VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS</b>					
<b>UNIDADES X PRECIOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Lager, Botellas 330 ml	\$34.560,00	\$38.102,40	\$42.007,90	\$46.313,71	\$51.060,86
Porter, Botellas 330 ml	\$28.800,00	\$31.752,00	\$35.006,58	\$38.594,75	\$42.550,72
Stout dulce, Botellas 330 ml	\$40.320,00	\$44.452,80	\$49.009,21	\$54.032,66	\$59.571,00
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$103.680,00</b>	<b>\$114.307,20</b>	<b>\$126.023,69</b>	<b>\$138.941,12</b>	<b>\$153.182,58</b>

## Estados financieros

Los principales estados financieros: Situación financiera y de resultados, determinan la factibilidad del proyecto (Livingstone y Grossman, 2002)

### Estado de situación financiera

Tabla 30. Situación financiera

<b><u>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</u></b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos corrientes</b>						
Activo en Bancos de disponibilidad efectiva	11.103,24	8.777,84	10.745,94	19.862,24	36.998,35	63.122,70
Activo en Bancos de reservas por pagar		(219,40)	598,67	1.927,65	3.418,44	5.089,06
Depósitos en garantía (arriendos)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Inventarios o materia prima para 1era semana	5.758,14	5.758,14	5.777,14	5.796,21	5.815,34	5.834,53
<b>Total activos corrientes netos</b>	<b>17.361,39</b>	<b>14.816,58</b>	<b>17.621,75</b>	<b>28.086,10</b>	<b>46.732,13</b>	<b>74.546,29</b>
Activos Fijos	17.218,00	17.218,00	17.218,00	17.218,00	17.218,00	17.218,00
Menos Depreciación Acumulada	-	1.811,80	3.623,60	5.435,40	7.247,20	9.059,00
<b>Total activos Fijos Netos</b>	<b>17.218,00</b>	<b>15.406,20</b>	<b>13.594,40</b>	<b>11.782,60</b>	<b>9.970,80</b>	<b>8.159,00</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>34.579,39</b>	<b>30.222,78</b>	<b>31.216,15</b>	<b>39.868,70</b>	<b>56.702,93</b>	<b>82.705,29</b>

<b>Pasivos corrientes</b>						
Reserva de Obligaciones gubernamentales y sociales por Pagar	0,00	-219,40	598,67	1.927,65	3.418,44	5.089,06
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>0,00</b>	<b>-219,40</b>	<b>598,67</b>	<b>1.927,65</b>	<b>3.418,44</b>	<b>5.089,06</b>
<b>Pasivos exigibles</b>						
Proveedor por pagar	5.758,14	5.758,14	5.777,14	5.796,21	5.815,34	5.834,53
Préstamos bancarios	18.321,24	15.427,34	12.191,19	8.572,31	4.525,46	0,00
<b>Total Pasivo exigibles</b>	<b>24.079,39</b>	<b>21.185,48</b>	<b>17.968,33</b>	<b>14.368,52</b>	<b>10.340,79</b>	<b>5.834,53</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>24.079,39</b>	<b>20.966,07</b>	<b>18.567,00</b>	<b>16.296,18</b>	<b>13.759,23</b>	<b>10.923,59</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00
Mas Utilidad neta del Ejercicio	0	-1.243,29	3.392,45	10.923,37	19.371,17	28.838,00
Más Utilidades Retenidas o en reservas	0	0,00	-1.243,29	2.149,15	13.072,52	32.443,69
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>10.500,00</b>	<b>9.256,71</b>	<b>12.649,15</b>	<b>23.572,52</b>	<b>42.943,69</b>	<b>71.781,70</b>
<b>Pasivo más Patrimonio</b>	<b>34.579,39</b>	<b>30.222,78</b>	<b>31.216,15</b>	<b>39.868,70</b>	<b>56.702,93</b>	<b>82.705,29</b>
<b>CUADRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Estado de resultado

Tabla 31. Estado de resultado

<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$103.680,00	\$114.307,20	\$126.023,69	\$138.941,12	\$153.182,58
Costo de Venta	\$55.278,17	\$58.233,62	\$61.347,08	\$64.627,00	\$68.082,28
<b>Utilidad Bruta en Venta</b>	<b>\$48.401,83</b>	<b>\$56.073,58</b>	<b>\$64.676,61</b>	<b>\$74.314,12</b>	<b>\$85.100,30</b>
Gastos Sueldos y Salarios	\$35.987,20	\$38.513,88	\$38.609,23	\$38.704,90	\$38.800,88
Gastos Generales	\$10.154,00	\$10.187,51	\$10.217,99	\$10.249,23	\$10.280,57
Gastos de Depreciación	\$1.811,80	\$1.811,80	\$1.811,80	\$1.811,80	\$1.811,80
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$448,83</b>	<b>\$5.560,40</b>	<b>\$14.037,59</b>	<b>\$23.548,19</b>	<b>\$34.207,04</b>
Gastos Financieros	\$1.911,53	\$1.569,28	\$1.186,56	\$758,58	\$279,98
<b>Utilidad Neta (Utilidad antes de Impuestos)</b>	<b>-\$1.462,70</b>	<b>\$3.991,11</b>	<b>\$12.851,03</b>	<b>\$22.789,61</b>	<b>\$33.927,06</b>
Repartición Trabajadores	-\$219,40	\$598,67	\$1.927,65	\$3.418,44	\$5.089,06
Utilidad antes Impuesto a la Renta	-\$1.243,29	\$3.392,45	\$10.923,37	\$19.371,17	\$28.838,00
Impuesto a la Renta	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Utilidad Disponible</b>	<b>-\$1.243,29</b>	<b>\$3.392,45</b>	<b>\$10.923,37</b>	<b>\$19.371,17</b>	<b>\$28.838,00</b>

### Retorno De La Inversión (VAN, TIR, TMAR)

La rentabilidad de todo proyecto puede ser estimada de mejor manera por los indicadores financieros, como la tasa interna de retorno (TIR) cuyo valor debe superior la tasa mínima atractiva de retorno calculada (10,9%), además de otro de los indicadores como el valor actual neto (VAN), siempre y cuando sea superior a cero, lo que indica que la inversión producirá ganancias superiores a la rentabilidad que se exige (Livingstone y Grossman, 2002).

Tabla 32. VAN, TIR, TMAR

VALORACIÓN DEL PROYECTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	\$ (28.321,24)	-\$1.243,29	\$3.392,45	\$10.923,37	\$19.371,17	\$28.838,00
<b><u>VAN:</u></b>	\$ 11.286,82					
<b>TMAR:</b>	10,9%					
<b><u>TIR:</u></b>	20,26%					

### Punto de equilibrio

Se determina punto de equilibrio de ventas del 1er año, comprobando viabilidad del proyecto acorde al pronóstico de unidades vendidas del mismo periodo.

Tabla 33. Datos punto de equilibrio

Precio Venta 1er. Año	<b>\$ 3,00</b>
Coste Unitario 1er Año	<b>\$ 1,60</b>
Gastos Fijos 1er. Año	<b>\$ 46.141,20</b>
Unidades de Equilibrio	<b>32.946</b>
Ventas de Equilibrio	<b>\$ 98.837,58</b>

De acuerdo con el cálculo del punto de equilibrio se deben vender **32.946** unidades al año, alrededor de 1373 cajas x 24, y si mensualmente se producen 150 cajas, se necesitaría aproximadamente nueve meses para poder tener un equilibrio en las ventas, dejando así los meses de octubre, noviembre y diciembre como los de ingreso neto para el primer año de funcionamiento del proyecto.

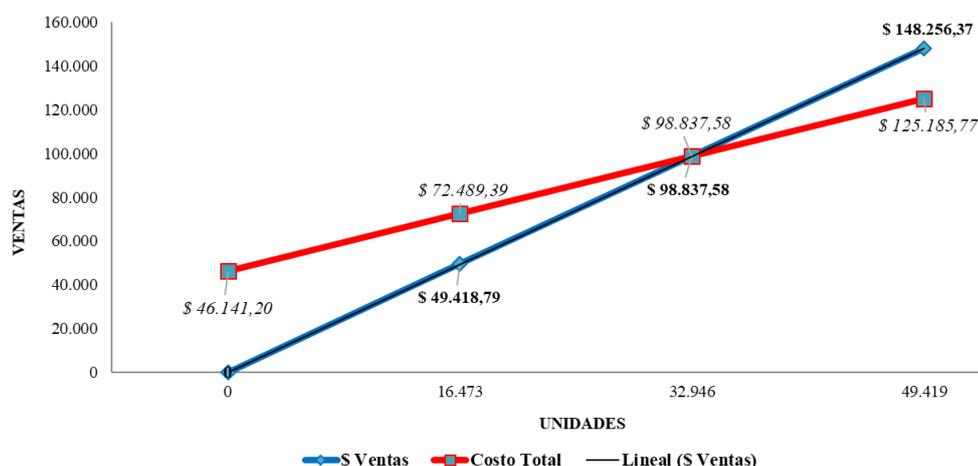


Figura 23. Punto de equilibrio

### Análisis de sensibilidad en las ventas

Para el presente análisis se plantearon tres escenarios distintitos al proyectado, uno pesimista con sensibilidad de reducción en las ventas, el segundo con un lineamiento más conservador de sensibilidad 3%, y finalmente un caso optimista de sensibilidad de ventas positivo del 4.50% (Livingstone y Grossman, 2002).

Tabla No. 34. Sensibilidad en las ventas

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON PRESUPUESTO PROYECTADO						
INVERSIÓN						
INGRESOS POR VENTAS VARIANTES		103.680,00	114.307,20	126.023,69	138.941,12	153.182,58
COSTOS TOTALES MANTENIDOS		104.923,29	110.914,75	115.100,31	119.569,95	124.344,58
FLUJO NETO DEL PROYECTO	(28.321,24)	(1.243,29)	3.392,45	10.923,37	19.371,17	28.838,00
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON PRESUPUESTO CONSERVADOR						
						Sensibilidad
3,00%						
INVERSIÓN						
INGRESOS POR VENTAS VARIANTES		106.790,40	117.736,42	129.804,40	143.109,35	157.778,06
COSTOS TOTALES MANTENIDOS		104.923,29	110.914,75	115.100,31	119.569,95	124.344,58
FLUJO NETO DEL PROYECTO	(28.321,24)	1.867,11	6.821,66	14.704,08	23.539,40	33.433,48
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON PRESUPUESTO OPTIMISTA						
						Sensibilidad
4,50%						
INVERSIÓN						
INGRESOS POR VENTAS VARIANTES	0	108.345,60	119.451,02	131.694,75	145.193,47	160.075,80
COSTOS TOTALES MANTENIDOS	0	104.923,29	110.914,75	115.100,31	119.569,95	124.344,58
FLUJO NETO DEL PROYECTO	(28.321,24)	3.422,31	8.536,27	16.594,44	25.623,52	35.731,22
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PESIMISTA						
						Sensibilidad
-8,00%						
INVERSIÓN						
INGRESOS POR VENTAS VARIANTES	-	95.385,60	105.162,62	115.941,79	127.825,83	140.927,97
COSTOS TOTALES MANTENIDOS	-	104.923,29	110.914,75	115.100,31	119.569,95	124.344,58
FLUJO NETO DEL PROYECTO	(28.321,24)	(9.537,69)	(5.752,13)	841,48	8.255,88	16.583,40

Tabla 35. Resumen análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LAS VENTAS	PESIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	OPTIMISTA
% DE CAMBIO EN LAS VENTAS	-8,00%	0%	3%	5%
VAN	-23.123	11.287	22.662	28.906
TIR	-12,07%	20,26%	31,35%	36,80%

Para el caso pesimista el TIR decayó hasta valores negativos, en el conservador se mantuvo en 31% muy superior a la TMAR (10,9%) lo que indica una buena rentabilidad y en caso optimista la TIR encontrada fue del 36.80% con un incremento de ventas en 5%, valores aceptables en los diversos escenarios.

## Conclusiones

Luego de aplicar las técnicas de metodología de la investigación y de la investigación de mercado se puede concluir en los elementos importantes de las preferencias del mercado cervecero en la ciudad de Guayaquil; predomina el consumo de cerveza en contraste con otras bebidas alcohólicas populares, lo habitual es el consumo de cuatro a seis botellas personales. Se nota alta preferencia por consumo de cerveza en casas de familiares o amigos, mostrando así su gusto por compartir, conversar, relajarse, integrarse con su gente, con sus seres queridos. Muy importante mencionar que los guayaquileños están propensos a captar información relacionada a sus productos de interés por medio de los amigos, las redes sociales y la TV, lo que daría pauta al uso de estos medios para la publicidad. Factores de influencia relevantes para el consumidor de cerveza en Guayaquil, son el lugar de adquisición, el precio y la disponibilidad en el mercado, mostrando así su interés en aprovechar el tiempo compartiendo momentos, cerveza es igual a momentos con su gente; por otro lado, es interesante apreciar que el consumidor guayaquileño de cerveza le importa el sabor, el aroma del producto, y la reputación de la marca, como también poder tener variedades para degustar, es innovador.

Era necesario poder realizar un análisis estratégico del mercado, en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como empresa emprendedora, y sobre todo poder decidir por medio de un análisis de las fuerzas del mercado de Porter a que segmento del mercado enfocarse: guayaquileños de 18 a 45 años principalmente de nivel socioeconómico medio (de bajo medio a medio alto). Acorde a esto, la estrategia del Marketing Mix para lograr posicionamiento en el mercado es direccionada por tres productos diferenciados, ofreciendo cervezas de distintas variedades, en presentaciones personales de 330ml; con un precio acorde a lo esperado por el consumidor de un poder adquisitivo medio, sin dejar de ser rentable para los accionistas; la estrategia de relacionamiento con el consumidor y de entrega del producto para asegurar satisfacer las necesidades del mercado, en cuestiones de disponibilidad y comodidad al comprar están enfocadas en las ventas online y entrega a domicilio, así como una promoción a través de las redes sociales, y ferias destinadas a millenials principalmente.

Por último, luego de realizar una revisión de los costos de inversión, costos variables y fijos en los que se incurriría en los primeros cinco años de vida del proyecto, así como las ventas presupuestadas, se puede concluir que un financiamiento de 36% dado por accionistas, y 64% por entidades bancarias, la estrategia planteada para levantar un negocio de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil es totalmente viable, pues los indicadores de recuperación son positivos en la mayoría de los escenarios planteados, con un TIR medio de 19,28%.

## **Recomendaciones**

La información recabada es útil y aprovechable para realizar estrategias de diversificación de productos, como inversión paralela, al desarrollar el modelo de negocio para la venta de barriles de cerveza a domicilio.

De igual manera es recomendado aprovechar la información detallada para poder abrir el abanico de los productos de venta en la presentación de 330 ml, ofreciendo diversos tipos de cerveza, con mayor amargor, mayor grado alcohólico, mayor aroma, etc.

Es recomendable contratar a un especialista en catas y evaluaciones sensoriales para determinar el perfil sensorial del producto ideal para el guayaquileño, de esta manera ofrecer producto con atributos claves para el consumidor y para la venta.

## Bibliografía

- ABInBev (2014). Ecuador Country Information. Ab-inbev.com. Recuperado de:  
[http://www.ab-inbev.com/go/about\\_abinbev/country\\_information.cfm?countryid=ecuador#boxes](http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/country_information.cfm?countryid=ecuador#boxes)
- Avilés, E. (2012). Cervecería. Enciclopediadeecuador.com. Recuperado de:  
<http://www.encyclopediadeecuador.com/temasOpt.php?Ind=2663&Let>
- Bamforth, C. (2004). Beer Health and Nutrition. Oxford, UK: Blackwell Science.
- Barraza, A. (2007). Apuntes sobre Metodología de la Investigación, Confiabilidad. Durango, México. Universidad Pedagógica de Durango.
- Benassini, M. (2da. Edición) (2009). Introducción a la investigación de Mercados: Enfoque para América Latina. Naucalpan, México. Pearson Prentice Hall.
- Best, R. (4ta. Edición) (2007). Marketing Estratégico. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.
- Carvajal, J. y Zapata, E. (2012). Análisis de percepciones de consumidores de bebidas alcohólicas - productos cerveceros. Criterio Libre, 10 (17), 107-126 ISSN 900-0642.
- Cavero, E. (2012). ¿Por qué tomamos cerveza?. Expreso.ec. Recuperado de:  
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=4491219&idcat=23668&tipo=2>
- Cerveza, malta y licores. (p. 197 - 207) Recuperado de:  
<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/.../Cerveza.pdf>
- Chamorro, D. (2012). Elaboración de un plan de negocios para la producción de cerveza artesanal. Tesis Inédita. Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.
- Contreras, R. y Regalado, A. (2009). Desarrollo y comercialización de la cerveza artesanal y orgánica de sabores tropicales The Jungle en la ciudad de Guayaquil para el año 2010. Tesis inédita. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.
- Datos del mercado de cervezas en Ecuador 2010. BuenasTareas.com. Recuperado de:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Datos-Del-Mercado-De-Cervezas-En/2571405.html>
- El Universo (2004). Consumo de cerveza tuvo ventas por 200 millones de dólares en el 2003. Eluniverso.com. Recuperado de:  
<http://www.eluniverso.com/2004/03/25/0001/9/ABE0B69F1DDA422E9FEB5BC29CFA6761.html>
- El Universo (2019). Heineken anuncia compra de cervecería Biela en Guayaquil. Eluniverso.com. Recuperado de:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/03/nota/7314299/heineken-anuncia-compra-cerveceria-biela-guayaquil>

- El Telégrafo (2018). Proyecto de Ley Beneficia Producción Cerveza. Eltelegrafo.com.ec  
Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/proyecto-ley-beneficio-produccion-cerveza>
- Forero, J. (1978). La psicología del consumidor. Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 10, núm. 1, pp 83 – 92, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Colombia.  
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80511108>
- García, H. “Marketing Estratégico”. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.2013.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., Baptista, P. (4ta. Edición) (s.f.). Metodología de la Investigación. Naucalpan, México: McGraw Hill.
- Hernández, S., Pulido, A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial. México DF, México. McGraw-Hill.
- Hornsey, L. (2003). A History of beer and brewing. Cambridge, UK. RSC Paperbacks.
- Hoy (2009). Crece el consumo de cerveza en el país. Hoy.com.ec. Recuperado de: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/crece-el-consumo-de-cerveza-en-el-pais-342453.html>
- Hoy (2012). Las ventas de marcas de cerveza premium se multiplican en el país. Hoy.com.ec.  
Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-ventas-de-marcas-de-cerveza-premium-se-multiplican-en-el-pais-562844.html>
- ISWR (s.f.). US beer consumption increases. Iwsw.co.uk. Recuperado de: [www.iwsw.co.uk/pages/news/news.html?article=002005](http://www.iwsw.co.uk/pages/news/news.html?article=002005)
- Kaufman, J (1ra Edición) (2010). MBA Personal. New York, USA. Penguin Group.
- Kirin Institute of Food and Lifestyle (2017). Global beer production by country in 2016.  
Recuperado de: [http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810\\_01.html](http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810_01.html)
- Kirin Institute of Food and Lifestyle (2017). Global beer consumption by country in 2015.  
Recuperado de: [http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2016/1221\\_01.html](http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2016/1221_01.html)
- Kotler, P. (8va. Edición) 2001. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Pearson Education.
- Kotler, P., Lane, K. (12ava. Edición) (2006). Dirección de Marketing. Naucalpan, México. Pearson Prentice Hall.

- La Hora (2013). Ecuador produce por primera vez cebada para cerveza. Lahora.com.ec.  
Recuperado de:  
<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101545939#.U6eIcZR5PSg>
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (11va. Edición) (2011). Marketing. México DF, México.  
Cengage Learning.
- Livingstone, J., Grossman, T. (3ra Edición) (2002). MBA Portable en Finanzas y  
Contabilidad. New York, USA. John Wiley & Sons.
- Malhotra, N. (5ta. Edición) (2008) Investigación de Mercados. Naucalpán, México. Pearson  
Prentice Hall.
- Martínez, J. (2013). Plan de negocio para la apertura de una planta embotelladora de cerveza  
artesanal en la ciudad de Quito. Tesis inédita. Pontificia Universidad Católica de  
Ecuador. Quito, Ecuador.
- MatrizBCG (2019). Herramienta Estratégica Esencial en la Empresa. Recuperado de:  
<http://www.matrizbcg.com>
- Noticias en línea (2011). Ecuador es el segundo país de América Latina donde más se  
consume alcohol. Noticiasenlinea.com.ec. Recuperado de:  
[http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/244\\_ecuador-es-el-segundo-pais-de-america-latina-donde-mas-se-consume-alcohol.html](http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/244_ecuador-es-el-segundo-pais-de-america-latina-donde-mas-se-consume-alcohol.html)
- OMS (2014). Global Information system on alcohol and health. Who.int. Recuperado de:  
<http://www.who.int/gho/alcohol/en/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio. New Jersey,  
USA. John Wiley & Sons.
- Palmer, J. (3ra Edición) (2006). How to brew: Everything you need to know to brew beer  
right the first time. Brewers Publications.
- Paredes, R. (2019). El 2019 será el año de las artesanales. [Diarioque.ec](http://Diarioque.ec). Recuperado de:  
<https://www.diarioque.ec/noticias/el-2019-sera-el-ano-de-las-artesanales/>
- Porter, M. (38va. Edición) (1982). Estrategia Competitiva. México DF, México. Grupo  
Editorial Patria.
- Primicias (2017). Cerveza Artesanal Boom en Guayaquil. Primicias.ec. Recuperado de:  
<https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/cerveza-artesanal-boom-guayaquil/>
- Rivera, Olga. (1991). Los conceptos de Misión, Visión y Propósito Estratégico. España.  
Universidad de Deusto.

- Sab Miller (2014). Where we operate: Ecuador. Sabmiller.com. Recuperado de:  
<http://www.sabmiller.com/about-us/where-we-operate#q=EC&id=5074f971-2c9d-6131-b545-ff00002059a6&type=Country>
- Sánchez, J. (s.f.). Producción de Cerveza Artesanal. Ministerio de la Producción Perú y Universidad del Pacífico.
- Tamariz, G. (2014). Boom Cervecerero. Editorial Vistazo. Recuperado de:  
<http://www.vistazo.com/impres/pais/?id=6562#>
- Sheperd, A. (2003). Estudio de Mercados Agroindustriales. Roma, Italia. FAO. Recuperado de: [http://www.fao.org/ag/ags/agism/markres\\_es.htm](http://www.fao.org/ag/ags/agism/markres_es.htm).
- Solomon, M. (7ma. Edición) (2008). Comportamiento del Consumidor. Naucalpan, México. Pearson Educación.
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2017). Informe Especial Sector Cerveza Artesanal. Recuperado de: [www.scpm.gob.ec > sitio > uploads > 2019/03 > Cerveza-Inf-version-publica](http://www.scpm.gob.ec/sitio/uploads/2019/03/Cerveza-Inf-version-publica)
- The Heineken Company (2014). Brands. Theheinekencompany.com. Recuperado de:  
<http://www.theheinekencompany.com/brands>
- Torres, E. y Muñoz, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión. Estudios Gerenciales, 22(100), pp. 71 – 81.
- Velandia, A. y López, W. (2008). Investigación Cualitativa y psicología del consumidor: Alternativas de aplicación. Avances en Psicología Latinoamericana, vol. 26 (2), pp. 290 – 203. Bogotá, Colombia. ISSN 1794 -4724.
- Zevallo, E. (2010). Manual para PYME No.3 Mercadeo y Ventas: atiende a su cliente. El financiero, edición 785. Grupo Nación GN S.A.

**Apéndice A**  
**Amortización Mensual**

Período	Capital	Amortización	Interés	Pago
0	18.321,24	-	-	-
1	18.092,25	229,00	171,46	400,45
2	17.861,11	231,14	169,31	400,45
3	17.627,80	233,30	167,15	400,45
4	17.392,32	235,49	164,97	400,45
5	17.154,63	237,69	162,76	400,45
6	16.914,71	239,91	160,54	400,45
7	16.672,55	242,16	158,29	400,45
8	16.428,13	244,43	156,03	400,45
9	16.181,42	246,71	153,74	400,45
10	15.932,39	249,02	151,43	400,45
11	15.681,04	251,35	149,10	400,45
12	15.427,34	253,70	146,75	400,45
13	15.171,26	256,08	144,37	400,45
14	14.912,78	258,48	141,98	400,45
15	14.651,89	260,89	139,56	400,45
16	14.388,55	263,34	137,12	400,45
17	14.122,75	265,80	134,65	400,45
18	13.854,47	268,29	132,17	400,45
19	13.583,67	270,80	129,65	400,45
20	13.310,33	273,33	127,12	400,45
21	13.034,44	275,89	124,56	400,45
22	12.755,97	278,47	121,98	400,45
23	12.474,89	281,08	119,37	400,45
24	12.191,19	283,71	116,74	400,45
25	11.904,82	286,36	114,09	400,45
26	11.615,78	289,04	111,41	400,45
27	11.324,03	291,75	108,70	400,45
28	11.029,55	294,48	105,97	400,45
29	10.732,32	297,23	103,22	400,45
30	10.432,30	300,02	100,44	400,45
31	10.129,48	302,82	97,63	400,45
32	9.823,82	305,66	94,80	400,45
33	9.515,30	308,52	91,93	400,45
34	9.203,89	311,41	89,05	400,45
35	8.889,57	314,32	86,13	400,45
36	8.572,31	317,26	83,19	400,45
37	8.252,08	320,23	80,22	400,45
38	7.928,85	323,23	77,23	400,45
39	7.602,60	326,25	74,20	400,45
40	7.273,30	329,31	71,15	400,45
41	6.940,91	332,39	68,07	400,45
42	6.605,41	335,50	64,96	400,45
43	6.266,78	338,64	61,82	400,45
44	5.924,97	341,81	58,65	400,45
45	5.579,96	345,01	55,45	400,45
46	5.231,73	348,23	52,22	400,45
47	4.880,24	351,49	48,96	400,45
48	4.525,46	354,78	45,67	400,45
49	4.167,35	358,10	42,35	400,45
50	3.805,90	361,45	39,00	400,45
51	3.441,06	364,84	35,62	400,45
52	3.072,81	368,25	32,20	400,45
53	2.701,12	371,70	28,76	400,45
54	2.325,94	375,17	25,28	400,45
55	1.947,26	378,69	21,77	400,45
56	1.565,03	382,23	18,22	400,45
57	1.179,22	385,81	14,65	400,45
58	789,80	389,42	11,04	400,45
59	396,74	393,06	7,39	400,45
60	0,00	396,74	3,71	400,45
		<b>18.321,24</b>	<b>5.705,93</b>	<b>24.027,18</b>

**Apéndice B**  
**Formulario De Investigación**

## Formulario Técnico Académico para Desarrollo de Perfil de Consumidores Potenciales de Cerveza en la Ciudad de Guayaquil - Proyecto MAE

El presente cuestionario es un instrumento para estudiar el perfil del consumidor de cerveza en la ciudad de Guayaquil, lo cual permitirá diseñar potenciales modelos de negocio con el objetivo de ofrecer productos innovadores a los mismos.

Los datos obtenidos son confidenciales, serán utilizados para valoraciones técnicas y académicas.

Lo invitamos a leer detenidamente, siéntase libre de contestar las preguntas con la mayor sinceridad posible.

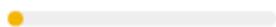
De antemano, muchas gracias por su colaboración.

**\*Obligatorio**

**¿Cual es su edad? \***

- Menor a 18 años
- De 18 a 24 años
- De 25 a 34 años
- De 35 a 44 años
- De 45 a 54 años
- De 55 años en adelante

**SIGUIENTE**

 Página 1 de 16

Sexo: \*

Elige ▼

¿A qué se dedica? \*

- Solo estudia
- Solo trabaja
- Trabaja y Estudia
- Ninguna

Sus ingresos mensuales son aproximadamente: \*

Elige ▼

Vive en: \*

- Fuera de la Ciudad de Guayaquil
- El Sur de la ciudad de Guayaquil
- Vía a la Costa
- El Centro de la ciudad de Guayaquil
- Vía a Samborondón
- El Norte de la ciudad de Guayaquil

¿Qué hace en su tiempo libre?

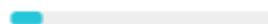
Tu respuesta

¿Ingiere bebidas alcohólicas? \*

Elige ▼

ATRÁS

SIGUIENTE



Página 2 de 16



¿Cuál es la presentación de bebidas alcohólicas que toma con mayor frecuencia? \*

- 750ml
- 600ml
- 1 Litro
- 330ml
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué cantidad ingiere cuando consume bebidas alcohólicas? \*

- 4 a 6 vasos / copas / latas / shots
- Más de 6 vasos / copas / latas / shots
- Un solo vaso / copa / lata / shot
- 2 a 3 vasos / copas / latas / shots

¿Alguna marca en especial de bebidas alcohólicas que recuerde? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cómo se entera de los movimientos de esa marca: promociones, presentaciones, publicidad, etc.? \*

Puede seleccionar más de una opción

- Por Amigos
- Por familiares
- Revistas
- Prensa Escrita
- Propagandas de Radio
- Redes Sociales
- Vallas publicitarias en la calle
- Eventos Exclusivos
- Propagandas de TV
- En el supermercado
- Volantes
- Otro: \_\_\_\_\_

ATRÁS

SIGUIENTE



Página 5 de 16

**El sabor y aroma en tu bebida es: \***

Seleccione la importancia del atributo.

	1	2	3	4	5	
Muy Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante				

**El prestigio de la marca, en tu bebida es: \***

Seleccione la importancia del atributo.

	1	2	3	4	5	
Muy Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante				

**El precio en tu bebida es: \***

Seleccione la importancia del atributo.

	1	2	3	4	5	
Muy Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante				

**La presentación y envase de la bebida es: \***

Seleccione la importancia del atributo.

	1	2	3	4	5	
Muy Importante	<input type="radio"/>	Nada Importante				

ATRÁS

SIGUIENTE



Página 6 de 16

Ok, sigamos!

¿Cuál de estas bebidas toma con mayor frecuencia? \*

- Cocteles
- Cerveza
- Vino
- Tequila
- Whisky
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia ingiere bebidas alcohólicas? \*

- Una o dos veces por mes
- Más de una vez por semana
- Muy pocas veces al año
- Una vez por semana

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 4 de 16

Porque compraría una bebida? Califique de acuerdo a su importancia. \*

Asignar solo una respuesta por columna.

	Disponibilidad en el Mercado	Simple Tradición	Por Status	Por innovación, Es diferente.
Muy importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poco importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 7 de 16

### Lea estas afirmaciones.

Luego elija la afirmación que Ud. considera más importante, y después la afirmación que Ud. considera menos importante.

	Más importante	Menos importante
Por el mismo precio, obtengo más cantidad de producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este producto tiene una presentación moderna, una buena imagen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ofrecen diferentes cervezas, nuevos sabores, variedad de texturas. Productos diferentes e innovadores, aunque también ofrecen las bebidas clásicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A la gente le gusta que compre esa marca de cerveza cara, da status.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 8 de 16

### Lea estas afirmaciones.

Luego elija la afirmación que Ud. considera más importante, y después la afirmación que Ud. considera menos importante.

	Más importante	Menos importante
El precio es accesible y cómodo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su sabor y aroma son exquisitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una marca muy confiable, nunca tengo quejas de los productos que ofrecen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo comprarlo en cualquier parte de Guayaquil. Tiene buena distribución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 9 de 16

¿Le gustaría tener la opción de elegir bebidas con diferente grado alcohólico? \*

- Definitivamente si
- Probablemente si
- No lo se
- Probablemente no
- Definitivamente no

ATRÁS

SIGUIENTE

 Página 10 de 16

Le gustaría la opción de bebidas alcohólicas: \*

- Más suaves (Grado alcohólico menor)
- Más fuertes (Grado alcohólico mayor)
- Ambas (unas más fuertes y otras más suaves)

ATRÁS

SIGUIENTE

 Página 11 de 16

¿Le gustaría tener diferentes colores en su bebida alcohólica? \*

- Definitivamente si
- Probablemente si
- No lo se
- Probablemente no
- Definitivamente no

¿Le gustaría tener opciones de bebida con diferentes texturas o cuerpos? \*

Textura o cuerpo se refiere al espesor de la bebida.

- Definitivamente si
- Probablemente si
- No lo se
- Probablemente no
- Definitivamente no

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 12 de 16

Le gustaría la opción de bebidas alcohólicas: \*

- Más espesas (Con más cuerpo)
- Más livianas (Con menos cuerpo)
- Ambas (unas más espesas y otras más livianas)

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 13 de 16

Si le ofreciéramos un producto diferente a su bebida preferida; una bebida con mayor opción de sabores, elaborada por expertos, con creatividad e innovación, una bebida en la que pueda personalizar los ingredientes, el grado alcohólico y hasta el color. Usted: \*

- Tal vez la tomaría solo para probar
- La tomaría cuando pueda
- Nunca la tomaría
- Seguramente la tomaría siempre

**¿Cuánto pagaría por un vaso de esta bebida? \***

Solo escribir el "número" que esta dispuesto a pagar (omitir el signo de \$ dolar). Puede usar decimales ","

Tu respuesta

---

ATRÁS

SIGUIENTE

 Página 14 de 16

¿Cuándo toma: con quién lo hace? \*

Puede seleccionar máximo dos opciones.

- Personas de Negocios
- Compañeros del trabajo
- Amigos
- Familia
- Solo
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué le gusta de las ocasiones en las que comparte alguna bebida alcohólica? \*

Puede seleccionar máximo dos opciones.

- Conocer nuevos amigos
- Integración con viejos amigos
- Conversar
- Se olvida de las penas
- Seguridad en mi mismo
- Es un momento para relajarse
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuándo toma: dónde lo hace? \*

Puede seleccionar máximo dos opciones.

- Casas de amigos
- Discotecas
- Bares
- Casa Familiares
- Restaurantes
- En mi propia casa
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Por qué ese lugar?, le gusta porque: \*

Puede seleccionar máximo dos opciones.

- Puede conversar tranquilamente
- Puede quedarse hasta tarde
- Conoce nuevas personas
- Esta en confianza
- Puede tomar lo que quiera
- Es un lugar seguro
- Se despeja, divierte y relaja
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Si compra las bebidas alcohólicas en un local, por cual razón lo haría? \*

Puede seleccionar máximo dos opciones.

- La música es buena
- Ofrece productos nuevos
- El personal es amable
- Es cerca de su trabajo
- El servicio es rápido
- Tiene variedad
- Es cerca de su casa
- Es agradable entrar ahí
- Los precios son más baratos
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de música va con una buena cerveza fría? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Si le ofrecemos compras online de bebidas de moderación y entregas a domicilio, ¿lo haría? \*

Elige ▼

¿Cuánto pagaría para entrar a un local barra libre, teniendo a su disposición autoservicio durante toda la noche, de 21h00 a 02h00 (total de 5 horas), en el cual tendrá posibilidad de elegir variedad de cervezas? \*

Solo escribir el "número" que estas dispuesto a pagar (omitir el signo de \$ dolar). Puede usar decimales ;

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente al leer: CERVEZA? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente al leer: ARTESANAL? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente al leer: GUAYAQUIL? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Si quiere compartir esta cerveza, en qué presentación la prefiere: \*

Seleccionar por lo menos 1 opción.

- Barriles de 5 Litros
- Botellas de 750ml
- Barril de 20 Litros
- Six Pack de botellas de 330ml c/u
- 24 latas de 250ml
- Otro: \_\_\_\_\_

**Por último...**

¿Cuál es su nombre y apellido? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuál es su dirección de correo electrónico?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

ATRÁS

ENVIAR

 Página 16 de 16

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Moncayo Guzmán Antonio Fernando, con C.C: # 0915796841 autor del examen complejo: *Modelo de negocios para cerveza artesanal basado en la percepción de los consumidores en la ciudad de guayaquil como propuesta de valor estratégica* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de Septiembre de 2019

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Moncayo Guzmán Antonio Fernando

C.C: 0915796841

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Modelo de negocios para cerveza artesanal basado en la percepción de los consumidores en la ciudad de guayaquil como propuesta de valor estratégica.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Moncayo Guzmán Antonio Fernando		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Lapo Maza, María Del Carmen, Ph.D.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16 de Septiembre de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	95
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de Producción, Sistemas de Comercialización.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cerveza, Guayaquil, Consumidor, Negocio, Mercado, Preferencias.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo desarrolla un Modelo de Negocios de Cerveza Artesanal, entendiendo las preferencias del consumidor de cervezas de la ciudad de Guayaquil. El sondeo de las preferencias del consumidor de la ciudad de Guayaquil se realiza por medio de entrevistas personales y revisión bibliográfica relacionada, luego el trabajo de campo con los formularios de preguntas para obtener información de interés. Los datos procesados por estadística descriptiva muestran los factores de influencia en la compra, las tendencias dentro de los segmentos de mercado, para poder plantear estrategia de posicionamiento en el mercado a través del marketing mix. El mercado cervecero de la ciudad de Guayaquil es un mercado complejo y exigente, aunque sus preferencias muestran tendencias claras. Al guayaquileño definitivamente le gusta la cerveza, le gusta tomar en casa de sus seres queridos para integrarse, conversar, y relajarse, por lo que muestra mucho interés en la facilidad de compra. En la propuesta, la creación de valor es dirigida por la oferta de tres recetas de cervezas artesanales; una propuesta integral para el posicionamiento del producto en el mercado, direccionada principalmente por el relacionamiento directo con el consumidor a través de las redes sociales, ventas online y entrega a domicilio; mostrando la rentabilidad del negocio.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-995061169	E-mail: antonio.moncayo@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			