



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CERVECERÍA
ARTESANAL “LA MESTIZA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

AUTORAS:

MARITZA ALEXANDRA ALLAUCA LLAMUCA

KARLA JASMIN MERINO MORA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema “DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL “LA MESTIZA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA” previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado por las señoritas Maritza Alexandra Allauca Llamuca y Karla Jasmin Merino Mora, cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez examinado su contexto, se consiente su exposición.

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Maritza Alexandra Allauca Llamuca y Karla Jasmín Merino Mora, alumnas de la Escuela de Ingeniería en Marketing; Carrera Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría, y que el resultado del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autoras asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 30 de enero de 2019.

Maritza Alexandra Allauca Llamuca

C.C.060409446-6

Karla Jasmin Merino Mora

C.C. 060400019-0

DEDICATORIA

Este trabajo con el que culmino una de mis metas le dedicó a Dios por nunca fallarme, a mi madre Narcisa Allauca por ser el pilar fundamental de mi vida, que, con su amor, dedicación, apoyo es mi soporte en los momentos difíciles. A mi familia quienes son el motivo de mi lucha día a día, quiero demostrarles que con esfuerzo y dedicación todos los sueños son posibles. Por último, quiero dedicar mi trabajo de titulación a Sebastián por ser mi inspiración y alegría en mi vida.

Maritza Allauca

Mi tesis la dedico a Dios por darme la vida, la fuerza y la voluntad de aprender; a mi madre Merci Mora a quien por ella soy lo que soy, porque me brindó la oportunidad de estudiar, así como su apoyo incondicional, por la paciencia y los consejos que siempre me proveyó a lo largo de todo este tiempo, agradezco a ella y mis hermanos por haber vivido junto a mi esta etapa de enseñanza tanto personal como profesional.

Karla Merino

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme cada segundo en esta etapa de mi vida, por ser mi fuerza en la tristeza y regalarme momentos llenos de enseñanzas y experiencias de felicidad.

A mi querida madre por su apoyo incondicional, su confianza en mí, su ejemplo lleno de buenos valores y principios que me han permitido luchar cada día por alcanzar este sueño.

A mi tutora Ing. Maritza Rodríguez por guiarme, compartirme su experiencia y conocimiento durante la realización de este plan de negocios.

Finamente, un agradecimiento sincero a todas las personas que participaron en mi formación universitaria; amigos, familiares, docentes que apoyaron a la realización de este gran sueño.

Maritza Allauca

Por la culminación de esta tesis quiero expresar mis más sinceros agradecimientos y sentimiento de aprecio a las y los ingenieros que nos brindaron su esmerado apoyo y fueron nuestras guías durante todo el proceso de formación profesional, así como la construcción de nuestro plan de negocios, agradezco también a la empresa que nos ofreció su ayuda y toda la información necesaria para la elaboración de este proyecto; y a mi gran amiga y compañera de tesis Maritza Allauca que siempre dio lo mejor de sí para nuestro progreso conjunto.

Karla Merino

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
RESUMEN	xxi
ABSTRACT.....	xxii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Formulación del problema	2
1.1.2. Sistematización del problema	2
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. General	4
1.3.2. Específicos	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes investigativos.....	5
2.2. Fundamentación teórica	6
2.2.1. Plan de Negocios (Variable independiente).....	6
2.2.2. Fortalecimiento de la actividad comercial (Variable dependiente)	13
2.3. Fundamentación legal	17
2.4. Marco conceptual.....	20
2.5. Interrogantes de estudio (Planteamiento de la hipótesis).....	22
CAPÍTULO III.....	23
MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.1. Enfoque de investigación	23
3.2. Nivel de Investigación	23
3.3. Diseño de investigación	24
3.4. Tipo de estudio.....	24

3.4.1. Por los objetivos.....	25
3.4.2. Por el lugar.....	25
3.4.3. Por el tiempo o circunstancia.....	25
3.4.4. Por la factibilidad.....	25
3.5. Población y muestra.....	26
3.5.1. Población.....	26
3.5.2. Muestra.....	26
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	27
3.7. Análisis e interpretación de resultados.....	27
3.7.1. Encuesta dirigida al talento humano de la cervecería “La Mestiza”.....	27
3.7.2. Encuesta dirigida al cliente (consumidor).....	35
3.8. Comprobación de las interrogantes de estudio – hipótesis.....	51
3.8.1. Análisis de la relación entre las variables.....	51
3.8.2. Criterio de decisión.....	51
CAPÍTULO IV.....	53
MARCO PROPOSITIVO.....	53
4.1. Naturaleza del proyecto.....	53
4.1.1. La industria, la compañía y los productos/ servicios.....	53
4.1.2. La compañía y concepto de negocio.....	56
4.1.3. El producto y servicio.....	61
4.1.4. Análisis FODA.....	62
4.2. Investigación de mercados.....	69
4.2.1. Investigación de mercados y su análisis.....	69
4.2.2. Sistemas de distribución.....	72
4.2.3. Fijación y política de precios.....	73
4.3. Plan de marketing.....	77
4.3.1. Estrategias generales de marketing.....	77
4.3.2. Plan de ventas.....	82
4.3.3. Estrategia producto.....	87
4.3.4. Estrategia de plaza/ distribución.....	90
4.3.5. Estrategia de promoción y publicidad.....	95
4.3.6. Estrategia de precio.....	100
4.4. Plan organizacional.....	102

4.4.1. Objetivos	102
4.4.2. Organigrama de la empresa.....	102
4.4.3. Funciones generales y específicas de la empresa.....	103
4.4.4. Reclutamiento del personal	109
4.4.5. Selección del personal.....	110
4.4.6. Contratación del personal.....	110
4.4.7. Proceso de inducción	111
4.4.8. Programa de entrenamiento y capacitación de la empresa.	112
4.4.9. Administración de sueldos y salarios.....	104
4.4.10. Estructura del salario.....	113
4.4.11. Impacto de los salarios en la productividad organizacional	113
4.4.12. Acciones concretas para la mejora de calidad de vida del trabajador.....	114
4.4.13. Aspectos legales a considerar para la implementación de la empresa.....	116
4.4.14. Aspectos a considerar en la contratación	118
4.5. Plan técnico	120
4.5.1. Objetivos	120
4.5.2. Especificaciones del producto.....	120
4.5.3. Descripción del proceso del producto	121
4.5.4. Presupuesto	126
4.5.5. Diagrama del flujo de procesos.....	127
4.5.6. Características de la tecnología.....	130
4.5.7. Equipo y herramientas	135
4.5.8. Materia prima.....	139
4.5.9. Capacidad de la planta	141
4.5.10. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	142
4.5.11. Manejo de inventarios.....	142
4.5.12. Diseño y distribución de la planta.....	143
4.5.13. Mano de obra requerida	146
4.6. Plan financiero	146
4.6.1. Estudio financiero	146
4.6.2. Evaluación del proyecto.....	168
4.7. Plan de riesgos	176
4.7.1. Supuestos y criterios utilizados.....	176

4.7.2. Riesgos y problemas principales.....	177
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES.....	184
Bibliografía	185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Significado de siglas de la fórmula.....	26
Tabla 2. Componentes de la muestra	27
Tabla 3: Técnicas e instrumentos de investigación	27
Tabla 4: Funciones de los empleados	28
Tabla 5. Matriz FODA.....	28
Tabla 6: Acciones para eliminar las debilidades	29
Tabla 7: Metas según su función	30
Tabla 8: Tiempo de solución a quejas.....	30
Tabla 9: Acciones de mejora de calidad de vida del trabajador	31
Tabla 10: Producto de preferencia por el cliente	31
Tabla 11: Valor agregado de producto	32
Tabla 12: Canales de distribución.....	33
Tabla 13: Estrategias comerciales de posicionamiento	34
Tabla 14: Género de encuestados	35
Tabla 15: Rango de edades de los encuestados	36
Tabla 16: Ocupación y profesión del encuestado	37
Tabla 17: Consumidor de cerveza	39
Tabla 18: Frecuencia de consumo de cerveza	40
Tabla 19: Lugar donde consume cerveza	41
Tabla 20: Sabor de cerveza.....	42

Tabla 21: Consumo de cerveza artesanal.....	43
Tabla 22: Conoce la marca riobambeña “La Mestiza”	44
Tabla 23: Ha probado cerveza artesanal de la marca “La Mestiza”	45
Tabla 24: Preferencia del tipo de cerveza artesanal “La Mestiza”	46
Tabla 25: Lugar de adquisición de cerveza artesanal	47
Tabla 26: Precio que usted pagaría	48
Tabla 27: Medida del envase	49
Tabla 28: Medios publicitarios de información de la cervecería “La Mestiza”	50
Tabla 29. Tabla de contingencia	51
Tabla 30. Pruebas de chi-cuadrado	52
Tabla 31: Tamaño de la empresa	56
Tabla 32: Productos	61
Tabla 33: Significado de las siglas FODA	63
Tabla 34: Análisis de Medio Interno y Externo.	63
Tabla 35: Matriz EFI.....	67
Tabla 36: Matriz EFE	68
Tabla 37: Análisis FODA	69
Tabla 38: Segmentación del mercado de consumo	70
Tabla 39: Consumo potencial “La Mestiza”	71
Tabla 40: Costos fijos Rubia Ale.....	73
Tabla 41: Costos fijos Diabla Ale.....	74

Tabla 42: Costos fijos Ecuatoriana Stout	74
Tabla 43: Costos fijos mano de obra	74
Tabla 44: Costos fijos	75
Tabla 45: Costos Variables	75
Tabla 46: Costos total de la producción de cerveza artesanal	75
Tabla 47: Margen de ganancia.....	76
Tabla 48: Análisis de la competencia	76
Tabla 49: Datos históricos Cerveza “La Mestiza”	82
Tabla 50: Pronóstico de Ventas	83
Tabla 51: Significado de siglas de la fórmula	84
Tabla 52: Significado de siglas de la fórmula	84
Tabla 53: Estrategias para el plan de ventas	86
Tabla 54: Estrategia producto.....	88
Tabla 55: Presupuesto estrategia producto	89
Tabla 56: Actividades de la estrategia producto.....	89
Tabla 57: Estrategia de plaza/distribución.....	90
Tabla 58: Presupuesto de la estrategia producto	94
Tabla 59: Actividades de la estrategia producto.....	94
Tabla 60: Estrategia de promoción y publicidad	95
Tabla 61: Presupuesto de la estrategia de promoción y publicidad.....	99
Tabla 62: Actividades de la estrategia de promoción y publicidad	99

Tabla 63: Estrategia de precio	100
Tabla 64: Proforma de la Estrategia de precio	101
Tabla 65: Actividades de la estrategia de precio	101
Tabla 66: Niveles de la estructura organizacional.....	102
Tabla 67: Alta dirección	104
Tabla 68: Dirección media	105
Tabla 69: Dirección media- Departamento Comercial.....	106
Tabla 70: Dirección media – Departamento Financiero.....	107
Tabla 71: Dirección media- Departamento de producción.....	108
Tabla 72: Dirección media- Departamento de logística	109
Tabla 73: Reclutamiento personal	110
Tabla 74: Formato para la evaluación del desempeño	112
Tabla 75: Salarios mínimos “La Mestiza”	113
Tabla 76: Requisitos Legales.....	117
Tabla 77. Descripción de la maquinaria	126
Tabla 78. Descripción de los equipos	126
Tabla 79: Proceso de Abastecimiento de la cerveza artesanal	127
Tabla 80: Proceso de producción de la cerveza artesanal	128
Tabla 81: Proceso de comercialización de la cerveza artesanal	129
Tabla 82. Capacidad instalada	141
Tabla 83. Capacidad operativa.....	141

Tabla 84. Capacidad máxima.....	142
Tabla 85. Edificios.....	147
Tabla 86. Maquinaria.....	147
Tabla 87. Equipos.....	148
Tabla 88. Equipos de computación.....	148
Tabla 89. Otros equipos.....	148
Tabla 90. Muebles y enseres.....	149
Tabla 91. Inventario RUBIA ALE (1 Batch 400lt).....	149
Tabla 92. Inventario DIABLA ALE (1 Batch 400lt).....	149
Tabla 93. Inventario ECUATORIANA STOUT (1 Batch 400lt).....	150
Tabla 94. Instalación de equipos.....	150
Tabla 95. Salario Asistente de Producción.....	151
Tabla 96. Salario operador por obra (tiempo parcial).....	151
Tabla 97. Suministros y materiales.....	152
Tabla 98. Mantenimiento de equipos.....	152
Tabla 99. Costos de tercerización.....	152
Tabla 100. Salario Asistente de Ventas.....	153
Tabla 101. Salario Vendedores.....	153
Tabla 102. Comisiones Vendedores.....	154
Tabla 103. Material de publicidad.....	154
Tabla 104. Servicios básicos.....	155

Tabla 105. Materiales y suministros	155
Tabla 106. Salario Gerente	155
Tabla 107. Salario Asistente Contable.....	156
Tabla 108. Salario secretaria.....	156
Tabla 109. Salario del Área Logística	156
Tabla 110. Servicios básicos.....	157
Tabla 111. Materiales y suministros	157
Tabla 112. Capital de trabajo operativo.....	158
Tabla 113. Costo de mercancías	158
Tabla 114. Capital de trabajo administrativo y ventas.....	158
Tabla 115. Plan de inversiones	159
Tabla 116. Financiamiento de la inversión.....	159
Tabla 117. Tabla de amortización del financiamiento de la inversión	160
Tabla 118. Presupuesto de operación	160
Tabla 119. Ingresos totales	162
Tabla 120. Estado de Situación Inicial	163
Tabla 121. Balance General.....	164
Tabla 122. Estado de pérdidas y ganancias	167
Tabla 123. Flujo de caja.....	170
Tabla 124. Determinación del costo de oportunidad	171
Tabla 125. Valor Actual Neto.....	171

Tabla 126. Tasa Interna de Retorno	172
Tabla 127. Período de recuperación de la inversión	173
Tabla 128. Ratio del margen de utilidad	174
Tabla 129. ROA	174
Tabla 130. ROE	175
Tabla 131. Rotación del activo	175
Tabla 127: Simbología de Riesgos	180

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plan de negocios.....	12
Figura 2. Funciones de los empleados	28
Figura 3: Acciones de mejora de calidad de vida del trabajador	31
Figura 4: Producto de preferencia por el cliente.....	32
Figura 5: Canales de distribución	34
Figura 6: Estrategias comerciales de posicionamiento	35
Figura 7: Género de encuestados	36
Figura 8: Rango de edades de los encuestados	36
Figura 9: Ocupación y profesión del encuestado.....	38
Figura 10. Consumidor de cerveza	39
Figura 11: Frecuencia de consumo de cerveza.....	40
Figura 12: Lugar donde consume cerveza	41
Figura 13: Sabor de cerveza.....	42
Figura 14: Consumo de cerveza artesanal	43
Figura 15: Conoce la marca riobambeña “La Mestiza”	44
Figura 16: Ha probado cerveza artesanal de la marca “La Mestiza”	45
Figura 17: Preferencia del tipo de cerveza artesanal “La Mestiza”	46
Figura 18: Lugar de adquisición de cerveza artesanal	47
Figura 19: Precio a pagar por cerveza artesanal	48
Figura 20: Medida del envase.....	49

Figura 21: Medios publicitarios de información de la cervecería “La Mestiza”	50
Figura 22. Campana de Gauss	52
Figura 23: Planta de producción	57
Figura 24: Punto de venta/comercialización.....	57
Figura 25: Beer Garden.....	58
Figura 26: LOGO.....	59
Figura 27: Canal de distribución 1	72
Figura 28: Canal de distribución 2.....	73
Figura 29: Funnel de Marketing cervecería artesanal “La Mestiza”	78
Figura 30: Fanpage “La Mestiza”	79
Figura 31. Mensaje publicitario	80
Figura 32. Mensaje	81
Figura 33. Puntos de venta restaurantes.....	91
Figura 34. Puntos de venta restaurantes.....	92
Figura 35. Puntos de venta bares y licorerías	93
Figura 36. Puntos de venta Bares y Licorerías	93
Figura 37. Organigrama de la cervecería artesanal “La Mestiza”	103
Figura 38: Agua	121
Figura 39: Cebada Malteada	122
Figura 40: Lúpulo	122
Figura 41: Levadura.....	122

Figura 42: Batches	123
Figura 43: Maceración	123
Figura 44: Trasvaso	124
Figura 45: Tanque de Maduración.....	124
Figura 46: Barriles	125
Figura 47: Pistola llenadora de cerveza	125
Figura 48: Batch.....	130
Figura 49: Motor	130
Figura 50: Quemador industrial	131
Figura 51: Fermentador	131
Figura 52: Básculas.....	131
Figura 53: Barril para cerveza	132
Figura 54: Tanque de CO2.....	132
Figura 55: Dispensador de cerveza	132
Figura 56: Cámara de frío	133
Figura 57: Bombas y sistema de limpieza	133
Figura 58: Refractómetro	134
Figura 59: Densímetro	134
Figura 60: Pipeta	134
Figura 61: Probeta	134
Figura 62: Vaso precipitado.....	135

Figura 63: Manómetros, conectores y pistolas	135
Figura 64: Sala de cocción.....	136
Figura 65: Área de molienda	136
Figura 66: Carro transportable industrial.....	137
Figura 67: Tanques de gas	137
Figura 68: Bidones plásticos.....	137
Figura 69: Escalera industrial	138
Figura 70: Pallets	138
Figura 71: Baldes	138
Figura 72: Utensilios de limpieza	139
Figura 73: Diseño y distribución de planta.....	143
Figura 74: Diseño y distribución de planta.....	144
Figura 75: Simbología de riesgos	179

RESUMEN

El presente trabajo de titulación es el Diseño de un Plan de Negocios para la Cervecería Artesanal “La Mestiza” en la ciudad de Riobamba, realizado con la finalidad de fortalecer a la organización y hacerla fructífera por medio de la obtención de un procedimiento de negocio, el cual busca indagar y hallar explicaciones a situaciones internas y externas que afectan el correcto funcionamiento de la cervecería. Bajo una metodología con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y explicativo con instrumentos de: observación directa, encuestas dirigidas tanto al personal interno de la organización como al cliente potencial y entrevistas dirigidas a alta gerencia; permitiendo la obtención de información, así como de los requerimientos y necesidades de la clientela. Mediante la aplicación de diversas fórmulas, se procedió al cálculo de la oferta, demanda y demanda insatisfecha; además, se diseñaron las estrategias de marketing más apropiadas; se realizó el estudio legal, organizativo, técnico, donde se identificaron los procesos más adecuados, la distribución del lugar, las necesidades de materiales, maquinaria, equipo, entre otros. Considerando un nuevo escenario en el mercado, se proyecta el estudio financiero, el cual permitió establecer una inversión de 166.278,64 dólares, que puede ser financiado en un 30% por los accionistas y el 70% con financiamiento bancario. Los datos evidencian un VAN de \$121.384,07 y una TIR del 30,83%, con un período de recuperación del capital de 4 años, 1 mes; lo que confirma la viabilidad técnica y financiera del modelo de negocio planteado. Se concluyó que la cervecería, busca consolidar una estructura productiva, se recomienda la aplicación del presente plan de negocios, mismo que ayudará a su progreso.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIO> <EMPRESA> <ESTUDIO TÉCNICO> <ESTUDIO ORGANIZACIONAL> <ESTUDIO FINANCIERO> <ERVEZA ARTESANAL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACION

ABSTRACT

The present title work is focused in the design of a Business Plan for the Craft Brewery "La Mestiza" in Riobamba city, in order to strengthen the organization and make it fruitful by obtaining a business procedure, which seeks to investigate and find explanations to internal and external situations that affect the proper functioning of the brewery. Its purpose is to strengthen the organization and make it fruitful by obtaining a business procedure, which seeks to investigate and find explanations about internal and external situations that affect the proper functioning of the brewery. Under a methodology that describe an explanatory quantitative approach with instruments such as: direct observation, surveys aimed at both the internal staff from the organization and the potential client with directed interviews to senior management; allowing the reach of information, as well as the requirements and needs of the customers. Through the application of some formulas, it was proceeded to calculate the supply, demand and unmet demand. In addition, the most appropriate marketing strategies were designed; the legal, organizational and technical study was carried out, where the most appropriate processes were identified, the distribution of the place, the needs of materials, machinery, equipment, among others. Considering a new scenario in the market, the financial study is projected and established an investment of 166,278.64 dollars, which can be financed by 30% by shareholders and 70% by bank financing. The data show a net added value of \$ 121,384.07 and an internal rate of return of 30.83%, with a recovery period of 4 years, 1 month; that confirms the technical and financial viability of the proposed business model. It was concluded that the brewery, seeks to consolidate a productive structure, also recommends the application of this business plan, which will help its progress.

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> < BUSINESS PLAN> < COMPANY> < TECHNICAL STUDY> < ORGANIZATIONAL STUDY> < FINANCIAL STUDY> < ARTISAN BEER> <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el país se registran 70 cervecerías artesanales siendo su proceso de producción no habitual, las mismas que no son producidas ni comercializadas como las cervezas industrializadas. En el mercado, las marcas posicionadas abarcan el mayor porcentaje en los nichos de mercado como son tiendas, bares, discotecas, distribuidoras y supermercados del país. Según datos de la Asociación de Cerveceros, las cervezas industriales dominan el mercado en un 99,48%, mientras que el 0,52% corresponde a las cervezas artesanales (Diario El Telégrafo, 2016).

La industria de la cervecería artesanal en la provincia de Chimborazo, según la base de datos de la página Supertienda Ecuador (2018), determina que existen las cervecerías artesanales “Crisant”, “Chuncheña”, “Heisen Beer” y “La Mestiza”. Según con el periódico El Universo (2018), el presidente Lenin Moreno presentó la Ley para la reactivación económica del Ecuador y se dirigió a los “amigos empresarios, grandes, medianos, pequeños, populares, hermanos artesanos y solidarios”. Les solicitó no cambiar que el Régimen es su asociado y explicó “que si a una persona tiene éxito a todos les va de igual manera”. A su pensar, la asociación particular es muy significativa en la reproducción de trabajo y requieren más estabilidad e incentivo para transformar. En sí, la ley sujeta varios estímulos a la fabricación. Moreno planteó la degradación del desembolso del gravamen a la renta a las empresas que favorezcan Guayaquil y Quito por 8 años, pero si lo realizan en otras partes de la nación, se beneficiaran por cerca de 10 años.

Para las recientes empresas pequeñas que se ubiquen en el Ecuador se instituye una deposición de los impuestos por 3 periodos. También se fundará una Base de Precaución para el área de la Capital Solidaria y Popular, con el propósito de que consigan permitir a créditos, que favorecerán a más de medio millón de personas.

Según el diario La Prensa de Chimborazo (2017), el gobierno planteó lo siguiente en cuanto a la fomentación y fortalecimiento empresarial: Los nuevos micro emprendedores no cancelaran el Impuesto a la Renta (IR), en los 2 años iniciales de fundada su compañía. Las Pequeñas empresas ya determinadas desistirán de pagar el IR por un valor cercano a

los 11 mil dólares de provecho, para favorecer acerca de 36 mil nuevos emprendedores. Mostrará un plan de ley que excluya el adelanto del IR a las asociaciones que sus comercializaciones al año no logren los 300 mil, siendo esta cerca del 82% de las compañías. Para las organizaciones que registran valores mayores a los 300 mil poseerá el retorno creciente del gravamen mínimo del adelanto del impuesto a la renta. Se iniciará con cerca del 50% en el transcurso del año 2018, si se efectúa la obligación de incrementar o mantener el empleo.

“La Mestiza” es una empresa dedicada a la fabricación de cerveza artesanal, la misma que produce tres tipos de cerveza como son; cerveza Roja, Negra y Rubia. Estos productos son comercializados en el local propio de la empresa y restaurantes, teniendo un mercado reducido, limitando la expansión de la empresa. Al aplicar estrategias y toma de decisiones de manera empírica estas generan pérdidas y deficiencia en la empresa. En el transcurso de sus actividades la empresa ha tenido que sobrellevar varias situaciones, la más preocupante es la falta de un plan de negocios estratégico, la misma que es el resultado del desconocimiento de la participación en el sector de licores y bebidas en un mercado local, diversificación de productos, organización, superposición y control de ocupaciones y las decisiones de la organización. Si el presente problema no es contrarrestado a tiempo, la empresa tiende a no lograr su desarrollo y a permanecer en la baja competitividad, dando origen a que la inversión no tenga ningún resultado; así como también la rentabilidad siga en registros bajos o mínimos lo que conllevaría a que se realicen mayores inversiones y costes para las actividades de la organización.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo incide la inexistencia de un plan de negocios en la gestión comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza”, en la ciudad de Riobamba?

1.1.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál fue el comportamiento de las ventas de la cervecería artesanal “La Mestiza” durante los dos últimos años?

- ¿Qué estrategias de mercadeo, precio, producto, promoción y distribución se ejecutaron en la empresa?
- ¿Cómo afecta la toma de decisiones empíricas en el área comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza”?

1.2. Justificación

El presente trabajo indaga, por medio de la utilización de los conceptos y teoría sobre la comercialización, hallar explicaciones a situaciones internas (baja en ventas, segmento de mercado no identificado, falta de posicionamiento de la marca en el mercado, rotación del recurso humano) y del entorno externo (competencia, cambios tecnológicos, aspectos legales y socioculturales) que afectan el correcto funcionamiento de la cervecería.

Para lograr los objetivos de esta investigación, se emplean los métodos de investigación como herramienta para calcular el grado de posicionamiento y aceptación de la marca “La Mestiza” en la ciudadanía riobambeña, a través de la aplicación de la encuesta, se busca conocer el segmento específico, además puntualizar determinados aspectos relacionados con el precio, producto, plaza y promoción para posterior a ello plantear estrategias de comercialización para la cervecería. La entrevista es otra de las técnicas que se utilizó en la presente investigación, debido a que, al tener una entrevista directa con el gerente de la cervecería, se conoció el contexto presente de la organización para instituir soluciones recomendables en el progreso del presente proyecto. Además, los resultados que se obtengan en este trabajo se sujetan con métodos investigativos.

Según los objetivos del trabajo, el resultado accederá a hallar procedimientos específicos a dificultades de la tarea productiva, tácticas de mercadeo, canales de distribución, comercialización del producto, estructura organizacional que incidirá en la toma de decisiones generando una actividad económica financiera de crecimiento que permita la reactivación productiva, fomentando la creación de fuentes de trabajo en la empresa, además de desarrollar con normalidad las funciones de la empresa se encuentra dentro del plan de reactivación económica que tiene actualmente el gobierno, en el cual exonera

a las nuevas empresas del gravamen a la utilidad por favorecer con la matriz productiva e invertir en la nación.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Diseñar un plan de negocios para fortalecer la actividad comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza”, en la ciudad de Riobamba.

1.3.2. Específicos

- Fundamentar teóricamente el plan de negocios para la cervecería artesanal “La Mestiza”.
- Diagnosticar la situación actual de la cervecería artesanal “La Mestiza”.
- Realizar la investigación de mercado para proponer estrategias de producto, precio, promoción y plaza dirigidas al público objetivo de la cervecería artesanal “La Mestiza”.
- Elaborar el estudio económico y financiero de la cervecería artesanal “La Mestiza”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para Marino (2015), en su investigación “Elaboración de un plan de negocios para la producción de cerveza artesanal “Cerveza Blühend”, llega a las siguientes conclusiones:

Los aspectos esenciales y la factibilidad económica del proyecto es viable instalar en Lima una empresa cervecera pequeña para la distribución, producción, y comercialización de cerveza de tipo artesanal para los clientes locales, exponiendo todas las variables distinguidas y los puntos fructíferos de la acción. Tras la investigación del mercado realizada se revela un potencial crecimiento para este negocio dado por el volumen de mercado de cerveza y por el público objetivo que está preparado a continuar saboreando nuevos aromas y sabores. La Publicidad será del 10% de la inversión inicial para cada uno de los cinco años de duración del proyecto, cabe señalar que como modelo de negocio hemos pensado en cebo y anzuelo a través de una oferta inicial atractiva y barata que permitirá fidelizar al cliente con la marca (p. 89).

De acuerdo con Quintanilla (2017), en su trabajo sobre “Perspectiva de disposición de una pequeña cervecería para la elaboración y mercadeo de cerveza de tipo artesanal en el cantón Lima”, donde llega a las siguientes conclusiones:

El alto consumo de cerveza per cápita en el país permite el desarrollo de competencia para la industria ya determinada. El dispendio de este producto se en periodos anuales consecutivos, especialmente en las áreas cálidas. Existe una demanda en crecimiento por el consumo de cerveza artesanal, así como la tendencia de que nuevos consumidores migren a este producto. El estudio de mercado realizado da un mayor soporte a la idea de negocio y sus resultados son favorables hacia el consumo de este tipo de cerveza como producto y como cultura. El gusto por las bebidas alcohólicas como la cerveza se desarrolla experimentando con diferentes tipos de bebidas de acuerdo a sus ingredientes, textura, sabor, entre otros. Es por esto que se hace necesaria la investigación y prueba constante en la búsqueda de nuevos ingredientes o sabores, que renueven la imagen de la marca y extiendan los sabores nuevos que expenden (Quintanilla, 2017).

Según el artículo “Los Gustos y Sabores de la Cerveza Artesanal” publicado en El Comercio (2012), realizan una descripción sobre los tres tipos más conocidos este producto mostrando que la bebida alcohólica rubia está realizada especialmente de malta y de trigo, con un saborcillo fresco, un olor dominante y color amarillento, y dejando un sabor final con cierto picor burbujeante en la lengua. No obstante, la bebida roja, posee una coloración tipo ámbar, que a diferencia de la rubia esta muestra mayor cuerpo y tiene una característica de tipo amaderado seco, con un sabor permanentemente como dulce que deja en el paladar. Mientras que la cerveza negra, tiene un aroma muy dominante,

con un color café oscuro y con un sabor inicial amargo y un sabor final dulce, por lo que llega a ser empalagosa si se consume en grandes cantidades.

La cervecería artesanal “La Mestiza” es un ejemplo de una cervecería calificada como un negocio de artesanos. Este sueño nace en 2010, debido a un viaje realizado por parte de uno de los socios a Europa, en el cual pudo observar la pasión y tradición que existe hacia esta bebida en el continente. A su regreso en 2011, con ayuda de su socio, pudieron consolidar su sueño, emprendiendo un nuevo negocio. En 2012, se empieza a gestionar los insumos y materiales necesarios para la producción de cerveza, no obstante, siempre estuvo presente el deseo por incluir nuevos ingredientes, propios del Ecuador, que hagan al producto diferente ante otros. Gracias a los conocimientos que poseen en gastronomía, además de la información obtenida sobre cerveza, pudieron experimentar y realizar varias pruebas hasta llegar a lo que es en la actualidad su cerveza. A partir de ahí lo que buscan es brindar una nueva alternativa de consumo a los clientes, tanto a nivel regional como nacional, mostrando una cerveza artesanal única, debido a la selecta mezcla de ingredientes y a su concepto tradicional andino ecuatoriano.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Plan de Negocios (Variable independiente)

Según Almoguera (2009) “un programa comercial, guía de acción, plan de inversión, es un instrumento donde, a quienes anhelan iniciar una aventura empresarial” (p. 26), se les especifica la información acerca de sus proyectos, es decir que, servirá de guía como base y punto de partida de todo desarrollo empresarial.

Dentro del plan de negocios constan los objetivos y estrategias pensadas para el buen desarrollo de la iniciativa empresarial, el contenido dentro de este dossier es una herramienta esencial para lograr el triunfo ansiado para la organización.

En el documento de Almoguera (2009), menciona “El plan de negocio es desarrollado por los emprendedores del proyecto donde se analizan los diferentes objetivos y factores

de los sectores que van a inmiscuirse en el comienzo de la organización” (p. 41). Es un instrumento de carácter virtual donde la empresa diseña su organización simulando la actividad que se quiere emprender. En resumen, con el programa de mercadeo, el administrador comienza a cimentar sus detalles y pensamientos que poseen en mente para empezar un emprendimiento.

Razonablemente, el procedimiento de mercadeo puede reflexionarse como un instrumento de introversión, donde se examinan hipotéticamente una sucesión de peculiaridades del plan institucional antes de hallarse con el contexto del suceso que puede que no se acomoden a los manuales especulativos.

El procedimiento de mercadeo es un instrumento de labor para los individuos que apetecen desarrollar e iniciar un suceso corporativo. Se caracteriza por:

- a) Analiza, describe e identifica, una circunstancia de acción, logrando surgir en esta etapa asuntos concluyentes acerca de las que primeramente no se remedió.
- b) Inspecciona su posibilidad financiera, técnica, y económica cambiándose en la explicación primordial que sugiere o no la postura en partida del plan institucional.
- c) Despliega programaciones y habilidades para cambiar esa congruencia de acción en un plan corporativo, al ser esta una conceptualización libre de los manejos de mercadeo, de capitales personales, financieras, de compras, asentadas en el análisis de negocio.

Para Villarán (2009), alude que “crear un plan de negocios implica un gran esfuerzo adicional por parte del empresario y muchas horas de trabajo de todo un equipo de personas” (p. 68). No obstante, esta energía podría establecer la discrepancia asociada el fracaso y el éxito de una decisión corporativa y preparando a la organización para comenzar a contender con mayores contingencias de desarrollo y crecimiento. Por lo corriente, lo complicado que logra ser un propósito de mercados es claramente proporcionado al problema de la organización, y recíprocamente conveniente a la experiencia y conocimiento que posea el administrador de la organización y de la manufactura en la que se halle.

Para un buen plan de negocios se debe tener en cuenta las referencias a las características esenciales de los empresarios de la micro y pequeña empresa que son exitosos, el proceso emprendedor de los empresarios de la micro y pequeña empresa en el país, para mostrar que las empresas exitosas surgen como resultado de un análisis que luego se plasma en un plan de negocios, las características y estructura de los planes de negocios, sea para una nueva unidad de negocio de una empresa en marcha, o para una nueva iniciativa empresarial.

2.2.1.1. Importancia del plan de negocios

En estos últimos tiempos es muy frecuente que cuando se escucha hablar de un proyecto de inversión, aparezcan de por sí y de forma inmediata las palabras “Plan de Negocios”. Cuando se quiere o se desea iniciar un negocio, siempre se debe investigar qué es lo que se requiere para ponerlo en marcha, y para hacerlo el punto más importante es la elaboración de un plan de negocios y más aún cuando se vaya a requerir de un préstamo o capital y se tenga que recurrir a una persona o institución para lograr los fondos, el cual es muy forzoso para colocar en partida el plan institucional.

El hecho del por qué un plan de negocios es tan importante para arrancar con un emprendimiento, es debido a que, tiempo atrás, cuando se deseaba iniciar con un negocio lo típico que se solía hacer eran las proyecciones de los estados financieros y nada más, gracias al constante desarrollo humano y empresarial eso ha ido cambiado. A partir de la globalización y la aparición de tiendas virtuales y diferentes tipos de negocios manejados a través de internet, fue que se empezó a generalizar a nivel global la cultura de la elaboración del plan de negocios y así poder tener acceso a financiamientos para este tipo de negocios (un requisito indispensable fue poseer con un propósito de acciones) (Borello, 2004).

2.2.1.2. Las etapas de un procedimiento de mercados

Un procedimiento de servicios es una herramienta ampliamente ventajosa, ya sea en un análisis de contingencia de revolución o en la gestión de los ejercicios colectivos.

Según Borello (2004), las fases de un plan de negocios son las siguientes:

Comprensión del entorno circundante de la empresa: define el mercado, la competencia, las habilidades, el posicionamiento competidor; Enunciación del enfoque institucional y de los propósitos alcanzados; uso del capital en el conteo de los objetivos y del análisis de las desviaciones como procedimiento de control del desempeño de la empresa; Acceso a las fuentes del financiamiento; Análisis de la perspectiva bancaria y del seductor financiero de una alteración, ya se alterne del aumento de una diligencia positivo o del surgimiento de una reciente decisión; Organización de las habilidades y valoración del propósito ejecutivo en todo el sector; y, Enunciación de la constitución empresarial de la organización eficientemente, conjuntamente de relacionado con los propósitos y compromisos de los individuos implicados (p. 86).

2.2.1.3. Elementos del plan de negocios

Redactar un plan de negocios competitivo y sólido, con el que convencer a inversores o a futuros accionistas, requiere de esfuerzo y tiempo. Realizar estudios, conocer el mercado, familiarizarse con el negocio, analizar opciones y seleccionar la idea de negocio. Dentro del plan de negocios se debe presentar la introducción al mismo, es decir la finalidad del trabajo que se va a presentar, esta es una parte importante ya que contendrá el resumen de cada capítulo desarrollado dentro del documento como por ejemplo el plan operativo, plan financiero, plan de venta, etc. Dicha introducción debe estar en relación con una clasificación de los distintos objetivos para los cuales puede ser dispuesto un plan (Borello, 2004).

a) Definición del objetivo:

El objetivo se refiere a la naturaleza del plan de negocios y como funciona, el mensaje que especifica el objetivo, muchas de las ocasiones en frases muy cortas, debe tener únicamente la idea del negocio que se desea llevar a cabo y del segmento al que se quiere proyectar. Basándose en esto, el establecimiento del objetivo debe impulsar a la empresa a ingresar o mantenerse en el mercado y especificar en los términos que lo hace, especificando la clase de producto o servicio ofrecido, al interior de un enfoque colectivo bien desarrollado. La ideología de la cultura empresarial debe ser comunicada de forma inmediata para ayudar al lector a enmarcar el contexto del proyecto puesto a su consideración (Borello, 2004).

b) Análisis de la empresa

Es muy importante empapar al instante al lector de la historia de la empresa, en el caso de que esta ya exista y se encuentre operando dentro del negocio, que a partir de varios años se ha efectuado. Aquí se mencionará al fundador o fundadores, en donde y cuando fue fundada la empresa, la naturaleza jurídica, mencionar el crecimiento que ha tenido y el área básica de su actividad, la situación económica y financiera y demás puntos que admitan plasmar una idea de la empresa. Será necesario también dar a conocer los acontecimientos más importantes ocurridos en el pasado, así por ejemplo el cambio de la base accionaria (Borello, 2004).

c) Análisis del sector

Hablando con puntos generales, los límites que identifican un nicho de mercado están definidos por la clasificación de edad y económica emitida por formas como academias de censos y estadísticas, aparatos de compraventa o búsquedas de las asociaciones. El sector está formado por un conjunto de entidades que se encuentran realizando una misma actividad económica en un entorno geográfico más o menos amplio. También se toman en cuenta los negocios o las organizaciones que se encuentran dedicados a actividades similares, ofreciendo servicios o productos sustitutos de la empresa estudiada (Borello, 2004).

d) Las estrategias

Las estrategias que aplique una empresa en base a sus actividades deben ser muy meticulosas, ya que estas le permitirán a la misma operar dentro de un mercado tan competitivo que día a día va creciendo más. No obstante, dichas estrategias están dirigidas y se encuentran dentro de un plan estratégico subyacente. Sea cual sea las actividades a las que se dedique la empresa, siempre tendrá una cultura y una filosofía social y de igual forma competitiva, que estarán descritas en la visión y en misión sistémica. Es desde este punto donde se empieza un análisis sobre las estrategias empresariales ya que es un perfil estratégico subyacente (Borello, 2004).

2.2.1.4. Aspectos para la preparación del programa de negocios

Primero se analiza si es forzoso estar al tanto el enfoque de la organización, respetando la motivación como motor del éxito, por lo que el proyecto debe centrarse en algo que sea de total agrado. Antes de seleccionar un nicho de negocio concreto, es conveniente analizar el entorno que rodea a la empresa (Borello, 2004). Se maneja estrategias:

- a) **El estudio tipo PEST:** Se estudian los contextos Económicos, Políticos, Tecnológicos y Sociales que logran intervenir en la acción.
- b) **Análisis DAFO:** Para examinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del nuevo negocio.

Asimismo, es ineludible efectuar un estudio recóndito del negocio en el cual se va entrar. Se estudian 3 secciones importantes:

- c) **Competitividad.** Es ineludible indagar a la competitividad, revelar sus sitios débiles y fuertes e investigar por qué auxilian los compradores a ese mercado y diferenciar si es viable perfeccionarlo.
- d) **Vendedores:** Son un elemento fundamental en el mercado. Estar al tanto si existe una gran diversidad de vendedores o si se va a estribar de unos pocos, averiguar los costos y las situaciones que prometen.
- e) **Compradores:** Los programas de mercado deben asentarse en un inclemente análisis de negocio que auxilie a descubrir los clientes objetivos de la reciente organización. Dividir los clientes auxiliará a bosquejar tácticas más vigorosas, para lo cual se debe percibir las tipologías comunes que precisan a los prometidos compradores.

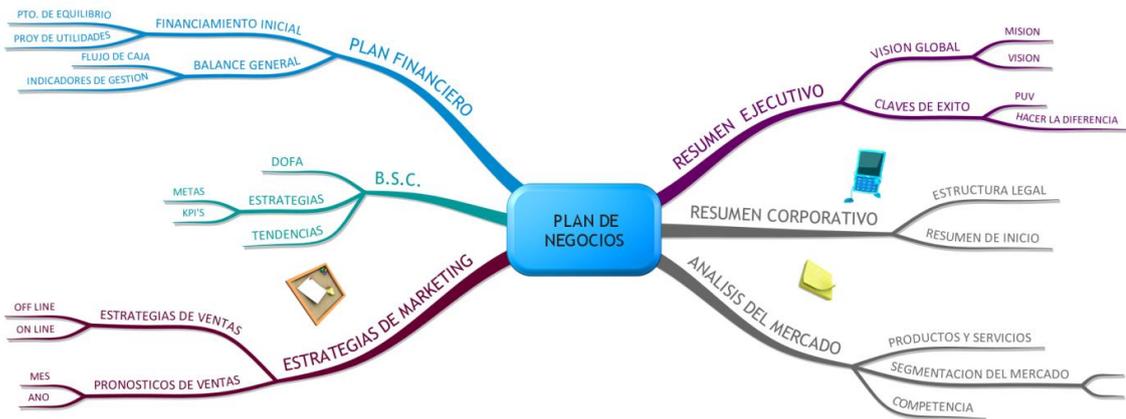


Figura 1. Plan de negocios
Fuente: (Borello, 2004)

2.2.1.5. Apartados que no pueden faltar en el plan de negocios

Una vez identificada la idea de negocio y con la información necesaria para empezar a desplegar el pensamiento, es el instante de dar representación al plan. En este se irradia, lo siguiente:

- a) **El pensamiento de mercado.** Se expone de que se tratará el negocio, las faces ordinarias y puntos importantes que lo precisan (Business school - EAE Programas , 2018).
- b) **Rápida exposición del negociante o accionistas.** Es provechoso mostrar a todos los socios que forman parte del proyecto, describiendo la trayectoria profesional y las motivaciones por las que se emprende este reciente emprendimiento. Este punto puede ser esencial al obtener el préstamo (Business school - EAE Programas , 2018).
- c) **Detallar el servicio o el producto.** Consigue el instante de puntualizar más el pensamiento de mercado. Precisar en qué reside el servicio que se a ofrecer o el producto a brindar. Exponer la distinción del servicio o producto, cuál es su precio, sus características especiales. (Business school - EAE Programas , 2018).
- d) **Diferenciar los clientes meta.** Es forzoso puntualizar cuáles son los clientes y detallarlos en esta sección (Business school - EAE Programas , 2018).

- e) **Definir las estrategias de marketing.** El marketing es una herramienta básica para el éxito del negocio, por eso se debe precisar qué estrategias se utilizará para captar nuevos clientes y fidelizar; cómo se va a promocionar el producto o servicio o qué estrategias de precio se debe seguir (Business school - EAE Programas , 2018).
- f) **Recapacitar acerca de los requerimientos de contratar a empleados.** En este apartado estarán plasmados las contrataciones del personal, la jornada de los trabajadores y el tipo de contrato que pueden firmar según sus funciones y experiencia. También conviene reflejar las estrategias de comunicación y relación con los colaboradores que se desee establecer y aclarar si se va a llevar a cabo un procedimiento de bonos (Business school - EAE Programas , 2018).
- g) **La manera legal de la organización.** Elegir la forma jurídica dependerá de varios factores, como el número de socios, el volumen de negocios, los riesgos a los que se enfrenta o el capital inicial que coloque. Cada manera legal de la organización posee sus contras y pros. Examinar para elegir aquella que mejor se acomode a los requerimientos (Business school - EAE Programas , 2018).
- h) **El procedimiento de préstamo.** Alcanza el instante de la realidad, el momento de efectuar la cuenta, de examinar la ganancia de la empresa. En este punto se debe inspeccionar qué costas sobrelleva la organización, cuánto precisas ofrecer para captar capital y establecer cuánto dinero precisa para emprender la diligencia y cómo se lo va a lograr, a qué recursos se va a acudir (Business school - EAE Programas , 2018).

2.2.2. Fortalecimiento de la actividad comercial (Variable dependiente)

La actividad comercial es la que da dinámica, productividad y prosperidad a las ciudades; genera innovación, empleo, satisfacción y consumo y de los requerimientos de los individuos. Sin embargo, en términos urbanísticos ella también se encuentra normativizada con el fin de impedir que se presentes problemas de convivencia en la ciudad (Cooperación Colectiva Colombia, 2014).

2.2.2.1. Clases de tarea comercial

Comercio representante (Detallado asimismo como "comercialización al mayoreo" o "compra en grande") el movimiento de venta compra de productos cuyo proveedor no es el comprador último del producto. La adquisición con el propósito de ceder a otro negociante o a una compañía industrial que la utilice para obtener su otra mercancía (Comunidad Emagister, 2017).

Comercio por menor ("comercio minorista", "compra al por menor"; "compra minuciosa" o escuetamente "al detal") la diligencia de venta compra de géneros cuyo consumidor es el comprador ultimo del producto, en otras palabras, quien utiliza o termine la mercadería (Comunidad Emagister, 2017).

2.2.2.2. Particularidades de tarea productiva

De acuerdo con Ibáñez (2015), las particularidades de la tarea comercial han originado el surgimiento de una guía disyuntiva que venere más a productores menores que les provea una gran independencia: La Comercialización Equitativo. Se enfoca en lo siguiente:

- a) Instituye un costo minúsculo que envuelva los precios de elaboración y consienta transformar un margen de favor en la agrupación.
- b) Invierte anticipadamente en empresas pequeñas entre conjuntos de localidades sensibles.
- c) Adquisición directa a los fabricantes para impedir la difusión de terceros.
- d) Certifica unas situaciones salariales consientes y laborales y equivalentes a los empleados.
- e) Prevalece las acciones ambientalmente verosímiles.

2.2.2.3. Costos de la actividad comercial

Los costes dependientes de la actividad, son aquellos costes directos que se derivan de la actividad principal de la empresa, es decir producir y comercializar lo producido. Así, surgen con el desarrollo de la actividad y desaparecen cuando ésta desaparece (Cortéz, 2016). Abarcará los costes siguientes:

a) Producción.

b) Comercio.

Por otro lado, los costes de estructura de la empresa, son en los que se incurre en la empresa sin estar directamente relacionados con las funciones de producción y comercialización, pero que proporcionan la estructura necesaria para que la empresa pueda completar dichas funciones. De hecho, al ser fijos su imputación varía de modo inversamente proporcional al volumen de producción y ventas (Cortéz, 2016).

2.2.2.4. Análisis micro y macro del entorno de la actividad comercial

Mediano (2015), conceptúa al entorno de la actividad comercial como:

Análisis del microentorno:

- Estructura y naturaleza del mercado: Tamaño del mercado, localización geográfica, evolución y potencial de crecimiento, segmentos que lo integran.
- Compradores y causa de compra: Dígito, características, identificación, tipología, ubicación, codificación en ocupación del cuerpo de adquisición, experiencia en la organización, productos demandados, periodicidad de adquisición, ventas transversales, beneficios por consumidores, particularidades de los pasos de disposición de venta.
- Competitivos: Dónde se ubican, quiénes son, qué enfoque invaden en el marketing, asignación de mercado, cantidad periódica de comercializaciones, qué

ganancia logran, importantes puntos débiles y fuertes, qué servicios y productos y brindan.

- La sección: Grado de competencia de los antagonistas, poder de contratación de los consumidores, poder de contratación de los vendedores, productos similares, recientes contrincantes.
- Vendedores: Ubicación, identificación, calidad de las provisiones, precios, servicios agregadas que brindan, nivel de acatamiento de las prórrogas de desembolso, alianzas, contextos de desembolso, garantías,

Examen del entorno macro:

- Alcanza la caracterización de elementos de tipo político, económico, legal, tecnológico y social que logren conmover (negativamente o positiva) en el presente a posterior a la diligencia del negocio.
- De la misma manera del anterior, los concernientes al entorno macro asimismo son difíciles de controlar y desconocidos para la organización. No obstante, hay que pretender conocerlos.
- Varios componentes del entorno macro a reflexionar son los recientes requerimientos ecológicos, nueva reglamentación, subvenciones, ayudas, datos económicos, incentivos, tecnologías nuevas que consientan perfeccionar los métodos.

2.2.2.5. La compra-venta dentro de la actividad comercial

Compraventa es el título traslativo de dominio legítmate, es el contrato sustancialmente obligacional, precisan mutuamente el mercader a conceder el producto con el esfuerzo de trasladar la potestad a favor del consumidor que se exige a solventar el costo al mercader del producto (Vargas, 2016).

2.2.2.6. Factores de la actividad comercial

Los factores de la actividad comercial son un eje fundamental del mercado, a que todo tipo de empresa se debe regir, (Burin, 2017):

- a) El elemento “Consumidores” contiene las insuficiencias de estos, la cantidad potencial y actual de compradores y cómo son las amistades con los compradores presentes.
- b) El elemento “Canales” contiene el estudio de comercialización.
- c) El elemento “Coste” circunscribe la concurrencia de gastos y cómo son las amistades con los vendedores
- d) El elemento “Labor” contiene la mano de obra utilizable, de la empresa y de la fabricación.
- e) El elemento “Capital” contiene el camino a recursos de préstamo de dinero.
- f) El elemento “Producto”, puede detallarse a lo que se fabrica en la actualidad o a mercancías desiguales, si es que se examina la contingencia de transformar el lucro como destreza.

2.3. Contexto Normativo

En la Complejión del Ecuador (2008), en el Apartado sexto (producción y trabajo), Sector inicial (Maneras de estructura de la manufactura y su manejo), en el artículo 319 se alude que:

Se registran diversas maneras de distribución de la manufactura en el capital, entre otras las municipales, asociaciones, institucional oficiales o particulares, familiares, asociativas, autónomas, mixtas y domésticas, (p. 146).

El régimen suscitará las maneras de elaboración que afirmen el buen existir de la urbe y especialmente aquellas que transgredan hacia sus derechos o los del entorno; animará la manufactura y responda una activa colaboración del país en el sistema mundial.

En el Régimen Ecuatoriano (2008), en la Sección 5 (Permutas comercio y económicos equitativo), se menciona en los puntos 335 al 337:

El Régimen reglamentará, intervendrá y controlará, cuando sea forzoso, en los intercambios y mercados bancarios; y castigará la utilización, usura, centralización, simulación, intermediación racionalidad de los servicios y bienes, así como toda manera de quebranto a los derechos financieros y a los capitales colectivos y públicos. El Régimen precisará una habilidad de costos encaminada a proteger la elaboración nativa, instituirá los mecanismos de ordenanza para evitar cualquier experiencia de privilegio y oligopolio particulares, o de injusticia de colocación de potestad en el mercado y otras experiencias de competitividad infiel. El Estado promoverá y vigilará por la comercialización equitativo como intermedio de dirección a servicios y bienes de calidad, que empequeñezca las torceduras de la intermediación y origine la sostenibilidad. El Régimen afirmará la lucidez y vigencia en los mercados y avivará la competencia en paralelismo de situaciones y congruencias, lo que se definirá por medio de la ley. El Régimen suscitará el progreso de subestructura para el acaparamiento, transporte, transformación y mercantilización de bienes para la complacencia de las penurias primordiales internas, así como para atestiguar la contribución del patrimonio del país en el contenido local e internacional desde la visión importante (pp. 152,153).

En la Ley de Fomento Artesanal, (2003), Capítulo dos (De las instituciones clasistas artesanales), en el Artículo 7 se estipula que:

Para gozar de los beneficios determinados en los estatutos, el trabajador experto de taller solicita de la valoración concedida por la Reunión Natural de Protección del Artesano, o del documento de asociación presto por las desemejantes instituciones o organizaciones artesanales regionales con personalidad legal, en los asuntos de los artífices que integren sociedades simples o combinadas, cooperativas, gremios, cámaras artesanales y alianzas de artesanos, etc. surgidas con amparo del régimen (p. 26).

Las instituciones u organizaciones artesanales, que se amparen a los favores de la normativa, deberán demostrar su personalidad legal y la aptitud de su actor natural.

Hacia los artífices libres que pidan amparar a los favores estatales, el Gabinete de Manufacturas, Integración, Pesca y Comercio obtendrá por medio del Consejo Nativo de Artesanías la conveniente solicitud económico técnico y lo enaltecerá en respeto de la Junta Interinstitucional de Protección Artesanal.

Según la Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado, (2011), en el Capítulo I (El objeto y ámbito), el Artículo 1,2 y 3 se estipula que:

- a) **Esencia:** El propósito del vigente Estatuto es prevenir, evitar, eliminar y sancionar corregir el injusticia de ejecutores financieros con poder de comercialización; la desconfianza, contravención y reglamento de pactos colusorios y otras experiencias restrictivas; el regulación y control de las sistematizaciones de congregación financiera; y la sanción y prohibición, prevención de las destrezas infieles, buscando la eficacia en los clientes, la comercialización equitativo y el fortuna general y de los clientelas y beneficiarios, para el corporación de un método financiero solidario, sostenible y social.
- b) **Contorno.-** Están expuestos a las destrezas de los existentes estatutos todos los ejecutores financieros, sean individuos jurídicas, naturales, privadas, públicas, extranjeras y nacionales, con ganancia o sin ella, que potencial o actualmente ejecuten acciones financieras en el país, así como las asociaciones que las congreguen, y las que efectúen movimientos financieras al exterior de la nación, en la medida en que sus actividades, actos, o convenios causen o consigan originar efectos nocivos en el mercado local (p. 5).

Las actuaciones o conductas o en que incidiere un especialista financiero serán atribuibles al especialista y al contratante que lo inspecciona, cuando la conducta de la inicial ha sido explícita por el secundario.

Este estatuto contiene la medida de las dislocaciones de comercio ocasionadas en limitaciones logísticas y geográficas, así como asimismo aquellas que implican de las irregularidades lucrativas entre los especialistas financieros.

- c) **Preponderancia del contexto.** - Para la concentración del estatuto la atribución funcionaria establecerá el ambiente de las gestiones indagadas, abriendo los ojos a su contexto y consecuencia financiero. Las acciones legales monopolizados por los especialistas financieros no debilita el examen del poderío perpetre sobre el efectivo entorno de las directivas profundas a estas acciones.

2.4. Marco conceptual

Administración operativa: Un plan ofrece un marco de referencia para administrar un negocio, pues expone un método que abarca desde la estrategia general hasta las actividades cotidianas. El nivel de detalle varía según el grado de medición y control requeridos. Referente a esto, la parte económica del procedimiento que empezó como la apología del capital se transforma en un postulado activo (Stutely, 2010).

Descripción del mercado: Al realizar cualquier proceso de mercadeo, se debe diferenciar al mercado en que quiere actuar. Para resultados eficaces se necesita de un enfoque claro del cliente y el mercado (Thomsen, El Plan de Negocios Dinámico, 2009).

Estrategias: El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar) (Ronda, 2017)

Estudio Financiero: El examen económico está compuesto por compendios explicativos de cantidad que consienten observar y decidir la posibilidad de un procedimiento de mercado, en estos se integra la conducta de las sistematizaciones requeridas para que una organización surja e imaginando a su vez el desarrollo de esta (Rico & Hernández, 2011).

Estudio técnico: Examina componentes se relacionan ingeniería primordial del proceso o producto que se apetece realizar, para esto se detalla cada aspecto con el propósito de exponer todas las necesidades para su correcta funcionalidad (Décaro, 2015).

Estudio administrativo: Es la manera en que se dispone y asigna la labor del empleado de la organización, para lograr los propósitos presentados en esta. Los propósitos en la sección empresarial son proporcionales a la organización (Décaro, 2015).

Factibilidad financiera: Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Se detalla todos los egresos e ingresos de capitales que se espera que origine la empresa y establecerlos de manera ordenada. El espacio de proyección es el periodo en el cual la organización poseerá eficacia y para el cual se edifica la salida de capitales y muestra su iniciación y terminación (Uaeh, 2017).

Negocio: Cuando se posee una idea es requerible desarrollarla y ajustarla para que este se refiera a un negocio o mercado (Rico & Hernández, 2011).

Mezcla de mercadotecnia: Se denomina mezcla de mercadotecnia (llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc.) A las variables o instrumentos que posee el encargado del mercadeo para efectuar con los propósitos de la empresa (Rico & Hernández, 2011).

Organización: Es el proceso de delimitar responsabilidades y determinar mando a aquellos individuos que colocarán en habilidad el programa de mercadeo. Conjuntamente, en esta etapa se diferencian y definen las distintas actividades y se busca a las personas adecuada para estas tareas. En sí, se establece qué actividades hay que realizar, que individuo lo efectúa, la agrupación, rendir las cuentas y el lugar para la toma de medidas (Rico & Hernández, 2011).

Plan de negocios: El plan de negocios o asimismo conocido como proceso de mercado o económico, es, en sí, “una herramienta en el que se sujeta los pasos de organización eficaz y sistemático (Borello, 2004).

Plan de producción: El objetivo del plan de producción es detallar como se van a fabricar los productos que se ha previsto vender. Se investigan los recursos materiales y humanos que se movilizar para la creación de la empresa (Rico & Hernández, 2011).

Plan de servicios y/o productos: Este plan busca plantear todos los aspectos relevantes relacionados al producto y/o servicio de que se trate: que servicios o productos van a ser prestados; su forma, su conducta presentes y qué características tiene, que servicios o productos agregados están examinados, que elementos envuelve el poner o desplegar en el campo comercial el servicio o producto (Viniestra, 2007).

Producto/Servicio: El producto o servicio que ofrece es la sangre vital de su negocio. En consecuencia, es importante analizar sus varios aspectos. Se debe enfocar en lo que los compradores quieren de dicho servicio o producto (Thomsen, El Plan de Negocios Dinamico, 2009).

Recursos objetivos y personales: La maniobra de una organización actualmente determinada es algo único, característicamente, el propietario está al frente de la

organización. Siendo este el que posee la capacidad y los capitales requeribles que funcione la empresa (Rico & Hernández, 2011).

Presupuestos: Los presupuestos son los temas anteriores descritos en términos económicos. Mientras más detallado sea la planificación, más factible será realizar el presupuesto. Estos asimismo ayudarán a resumir los programas e indican se debe realizar correcciones (Thomsen, El Plan de Negocios Dinamico, 2009).

Visión empresarial: Se define como la finalidad o razón de ser de la organización. No es tanto “¿Cuál es nuestro negocio o función?” sino “¿Por qué existe? Y ¿Qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra empresa?” (Edumed, 2017).

2.5. Incógnitas de la investigación

H0. (Hipótesis nula)

H0: “El diseño de un plan de negocios no incide en la actividad comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza” de la ciudad de Riobamba”.

H1. (Hipótesis alternativa)

H1: “El diseño de un plan de negocios incide en la actividad comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza” de la ciudad de Riobamba”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación según Keating & Della (2013); en su libro “Enfoques y Metodologías de las Ciencias Sociales” enuncia que:

Consta de tareas diferentes y de momentos distintos, desde la selección de un problema para convertirlo en objeto de análisis hasta la elección de casos y unidades de análisis, la recogida de datos y el análisis de los mismos, pasando por el desarrollo de teorías y de conceptos adecuados. A pesar de que en cada proyecto de investigación hay que respetar todas estas tareas, los trabajos individuales privilegian solo algunas. Unos se orientan al desarrollo de nuevos conceptos, otros buscan explícitamente la teorización, otros se centran en el trabajo de campo y producen nuevos datos; los hay que utilizan técnicas sofisticadas para el análisis de los datos y lo que, por fin, se limitan a las cuestiones normativas.

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo debido a que recogió y analizó datos sobre las variables independiente y dependiente pudiendo observar la analogía entre estas. Además, que proyectó la explicación mediante de fórmulas, leyes, normativas entre otras, que permitió manipular los elementos de las variables de manera independiente, para lograr efectos recomendables para la solución de dificultades.

3.2. Nivel de Indagación

Es el nivel de fondo con la que se analizan algunos hechos o fenómenos en el ámbito general, al interior de un estudio (Angulo, Díaz, Paucar, & Cabanillas, 2016, p. 79). De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reunió por su nivel, las características de un estudio descriptivo y explicativo.

3.3. Delineación de investigación

“Elige la manera en que se orientan las dificultades y se investigan las soluciones; en las ciencias humanas, sociales y la técnica se aplica a los modos de realizar el estudio” (Galeano, 2004, p. 108). Se utilizaron los siguientes métodos:

Deductivo. - “Surge de un aspecto universal o general, para obtener soluciones de un caso específico. Iniciando de expuestos frecuentes procede expuestos personales” (Martínez C. , 2014, p. 98). Mediante dicho método se obtuvo las conclusiones finales a partir de algunas premisas. Con la utilización de este método se analizó el comportamiento comercial de la cervecería “La Mestiza”.

Inductivo. - “Parte de lo específico a lo mundial. Reside en examinar casos individuales desde los mismos se resultan soluciones de tipo ordinario (Martínez C. , 2014)”. El método inductivo permitió la indagación de leyes y conceptos científicos. Con el apoyo de este método se realizó un análisis global de la cervecería en el Ecuador, en la provincia y la ciudad, para la aplicación de estrategias adecuadas a la cervecería “La Mestiza”; y la misma, ayudó a la construcción del marco teórico del Plan de Negocios.

Analítico. - Según Ruiz (2014); en su libro “Historia y Evolución del Pensamiento Científico” determina que el Método analítico es “aquel método de investigación que consiste en la separación de un todo, desglosándole en sus elementos o partes para mirar los efectos, la naturaleza y las causas. El estudio es el examen u observación de un punto en específico” (p. 109). Con la utilización de este método se conoció más del objeto de estudio, con lo cual se pudo: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. A través de las técnicas de investigación se estableció la posibilidad para presentar un modelo de plan de negocios para la cervecería artesanal “La Mestiza”.

3.4. Tipo de estudio

Los tipos de investigación para el presente estudio fueron tomados de los conceptos según el libro “Historia y Evolución del pensamiento Científico” de (Ramon Ruiz, 2014)

3.4.1. Por los objetivos

Aplicada. - Estuvo encaminada a resolver problemas prácticos. Corresponde a un estudio específico en concreto como es, la incidencia de un modelo de plan de negocios para la cervecería artesanal “La Mestiza”.

3.4.2. Por el sitio

De Campo. - Se realizó en el lugar donde se encontraban los sujetos de la investigación, en este caso, la cervecería artesanal “La Mestiza”, ubicado en la provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba.

3.4.3. Por la circunstancia o tiempo

Descriptiva. - Estudió, describió y analizó la realidad presente, actual, en cuanto a hechos y fenómenos en la cervecería artesanal “La Mestiza”.

3.4.4. Por la factibilidad

Factible. - Se desarrolló una propuesta de un modelo de plan de negocios para la cervecería artesanal “La Mestiza”, que permitió una práctica toma de soluciones de los problemas encontrados.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población delimitada para el presente trabajo de titulación en primera instancia lo conformaron los colaboradores (5 personas) de la Cervecería Artesanal “La Mestiza”; así como la población total urbana de la ciudad de Riobamba entre 18 a 50 años de edad es de 78.153 poblaciones entre mujeres y hombres, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

3.5.2. Muestra

La fórmula mencionada a continuación, ayudó a obtener la muestra representativa de las personas a las cuales se aplicó la encuesta.

$$n = \frac{N * p * q}{\frac{e^2(N - 1)}{z^2} + p * q}$$

Dónde:

Tabla 1. Significado de siglas de la fórmula

Símbolo	Significado	Valor
N	Universo	De acuerdo al segmento
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso	50%
E	Margen de error aceptable	5%
Z	Coficiente de confianza	Para el 95% (1,96)
n	Tamaño de la muestra	Resultado obtenido

Fuente: (Galindo, 2010)

El segmento objetivo para la comercialización de la cerveza artesanal “La Mestiza”, fue la población total urbana de la ciudad de Riobamba entre 18 a 50 años de edad es de 78.153 habitantes entre hombres y mujeres, según el último censo del 2010 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Tabla 2. Componentes de la muestra

Símbolo	Significado	Valor
N	Universo	78.153 personas
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso	50%
E	Margen de error aceptable	5%
Z	Coefficiente de confianza	Para el 95% (1,96)
n	Tamaño de la muestra	398

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

$$n = \frac{78153 * 0,5 * 0,5}{\frac{0,05^2(78153 - 1)}{1,96^2} + (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 398$$

3.6. Métodos, instrumentos y técnicas

Se aplicaron tres técnicas diferentes entrevista, encuesta y observación directa,

Tabla 3: Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica	Instrumento
Información Primaria Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
Información Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos Web • Artículos de Revistas • Tesis • Monografías • Libros Electrónicos

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

3.7. Análisis e interpretación de resultados

3.7.1. Encuesta dirigida al talento humano de la cervecería “La Mestiza”

Las encuestas dirigidas a los empleados del área operativa y administrativa de la empresa se encuentran por un total de 5 personas.

Pregunta 1.- ¿Se da a conocer claramente las funciones de cada empleado en la empresa?

Tabla 4: Funciones de los empleados

Alternativa	Número de empleados	Porcentaje
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

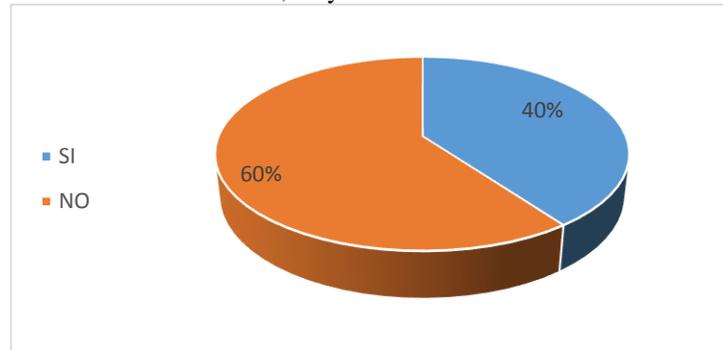


Figura 2. Funciones de los empleados

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: El 40% de los encuestados corresponde a dos colaboradores, quienes conocen claramente las funciones que deben realizar en la cervecería, mientras que el 60% no conocen puntualmente las ocupaciones a realizar al interior de la organización.

Interpretación: El porcentaje más significativo corresponde a los colaboradores que no tienen conocimiento específico de las funciones a realizar, el problema suscita debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones para cada trabajador, es por ello que se recomienda a la cervecería entregar un Manual de Organización y Funciones (MOF), el mismo que servirá como guía para el empleado en sus actividades laborales.

Pregunta 2.- ¿Mencione cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa?

Tabla 5. Matriz FODA

Fortalezas	Calidad del producto
	Infraestructura adecuada
	Locales de distribución
	Producto con mercado determinado
	Primera cervecería riobambeña
Oportunidades	Expandirse hacia mercados potenciales como la Costa y Amazonia

	Renovación de marca
	Producto nuevo y diferente
	Rotación en perchas
Debilidades	Falta competencia en precios frente a otras marcas
	No se cuenta con registro sanitario
	Falta de publicidad adecuada
Amenazas	Competencia desleal
	El mercado riobambeño es muy pequeño
	Falta de compromiso con los distribuidores
	Incremento de cervecerías en la ciudad

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: Al realizar el análisis de la matriz FODA, los colaboradores manifiestan su punto de vista, pero es importante trabajar en conjunto para tomar medidas pertinentes para contribuir al mejoramiento de la cervecería y de cierta forma mitigar los riesgos que actualmente posee.

Pregunta 3.- ¿De qué forma se pueden eliminar las debilidades de la empresa y que acciones correctivas propone usted para contribuir a lo antes mencionado?

Tabla 6: Acciones para eliminar las debilidades

Acciones
• Relacionista en el área de Marketing
• Realizar promociones y descuentos para los clientes fijos y nuevos
• Coordinar con el departamento financiero para la posibilidad de bajar el PVP (sobre todo en botellas)
• Aplicar estrategias de retención del talento humano

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: El talento humano no posee los recursos necesarios para afrontar de manera efectiva y eficiente las debilidades presentadas en la cervecería, teniendo en cuenta que la empresa no lleva un control idóneo de la toma de decisiones en el área administrativa y operativa.

Pregunta 4.- De acuerdo a su función, ¿Cuál es la meta que debe alcanzar?

Tabla 7: Metas según su función

Metas según su función
• Tecnificación de la parte mecánica
• Comunicación optima de a qué se dedica la empresa, características del producto, eventos y ferias
• Alcanzar los objetivos de ventas planificados.

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: Las metas u objetivos planteados dentro de la organización se trazan de forma personal ocasionando diversos problemas puesto que los intereses son personales, es de gran significancia entablar los objetivos de manera ordinaria para que todos los accionistas ayuden a la obtención de estos, de tal manera que la cervecería mejore su comercio.

Pregunta 5.- De acuerdo a las quejas o reclamos de un cliente, ¿cuánto tiempo (estimado en rango) se demoran en brindar una solución?

Tabla 8: Tiempo de solución a quejas

Tiempo de solución a quejas
• De forma inmediata en cuanto a RRSS, y en puntos de venta se coordina visitas el mismo día.
• No existen quejas ya que se atienden las cosas de forma oportuna.
• Se intenta dar una solución lo más pronto posible.

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: Los colaboradores de la cervecería artesanal “La Mestiza” manifiestan que se atiende estos asuntos de manera idónea acorde a la magnitud de la situación, además durante el desarrollo de las actividades no se ha presentado este tipo de inconvenientes, logrando crear una excelente imagen corporativa y los clientes han sido testigo de la responsabilidad y la eficacia con la que trabaja la empresa.

Pregunta 6.- ¿Conoce usted cuales son las acciones concretas que toma la empresa para la mejora de calidad de vida del trabajador y su familia?

Tabla 9: Acciones de mejora de calidad de vida del trabajador

Alternativa	Número de empleados	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

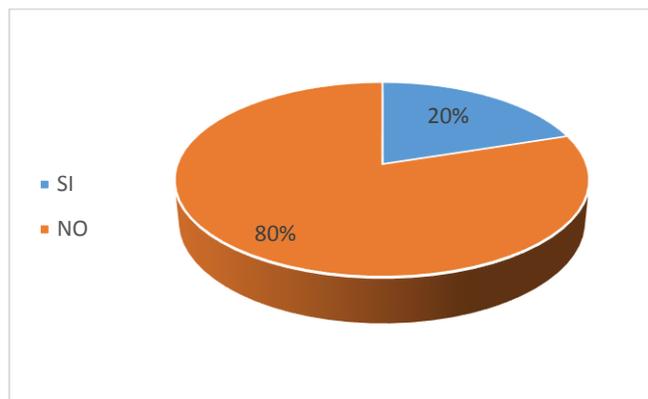


Figura 3: Acciones de mejora de calidad de vida del trabajador

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: El 80% de los encuestados respondió que no se toman tareas para el mejoramiento de vida, mientras que un empleado (20%) menciona que si se toman medidas para optimizar su vida por medio favores de la organización.

Interpretación: La empresa está dispuesta a satisfacer las necesidades de sus empleados, algo muy importante ya que en cierta forma ayuda al talento humano para crear un ambiente laboral idóneo, donde se desarrollen eficientemente las funciones establecidas.

Pregunta 7.- ¿Acorde al portafolio de productos con el que trabaja la cervecería, cual es el de mayor preferencia por parte del cliente?

Tabla 10: Producto de preferencia por el cliente

Producto	Número de empleados	Porcentaje
Rubia	1	20%
Roja	3	60%
Negra	1	20%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

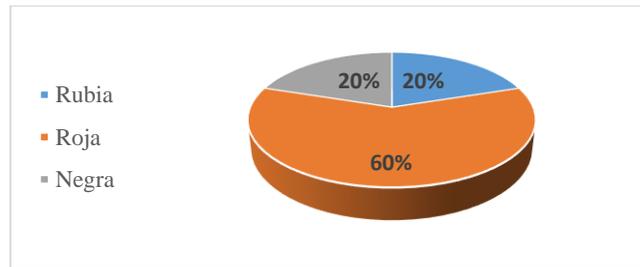


Figura 4: Producto de preferencia por el cliente
Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)
Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: El 60% de los empleados encuestados mencionan que el producto de preferencia es la cerveza roja, mientras el 20% menciona que es la cerveza rubia y el restante 20% resalta que la cerveza de color obscurificada.

Interpretación: De acuerdo a la opinión de los encuestados, la mayoría de colaboradores indican que el producto de mayor preferencia es la cerveza roja, datos obtenidos de acuerdo al nivel de ventas. Además, el mayor ingreso representa las ventas de la cerveza roja, entonces podemos seleccionar al mismo como producto estrella.

Pregunta 8.- Coloque en orden de importancia en escala de 1 a 5. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece la empresa en sus productos?

Tabla 11: Valor agregado de producto

Características	Valor agregado				
	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5
Sabor	2	3	5	4	3
Precio	5	1	4	3	1
Calidad	1	4	1	1	2
Envase	4	2	2	5	5
Marca	3	5	3	2	4

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)
Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Orden de Importancia de Valor agregado de producto

	Calidad	Precio	Envase
Empleado 1	1	5	4
Empleado 2	4	1	2
Empleado 3	1	4	2
Empleado 4	1	3	5
Empleado 5	2	1	5
Total Orden de Importancia	9	14	18

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: Para la tabulación de esta pregunta se toma en cuenta la cantidad de números que tenga cada valor según su orden, se puede observar que existe un orden específico para las características del valor agregado del producto, entre las cuales, destacan las siguientes: calidad teniendo el primer puesto de valor agregado, precio siendo el segundo y envase el tercero; de estas características se debe sacar el mayor provecho posible para captar la atención del cliente.

Interpretación: Cervecería artesanal “La Mestiza” actualmente no brinda un valor agregado en sus productos comercializados, para alcanzar mayor participación en el mercado es necesario realizar diversos procesos comerciales que resalten la marca y permitan posicionar la marca en la mente del consumidor.

Pregunta 9.- ¿Cuáles son los canales distribución que utiliza la empresa?

Tabla 12: Canales de distribución

Alternativas	Número de empleados	Porcentaje
Canal Directo	3	60%
Canal Corto	2	40%
Canal Largo	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

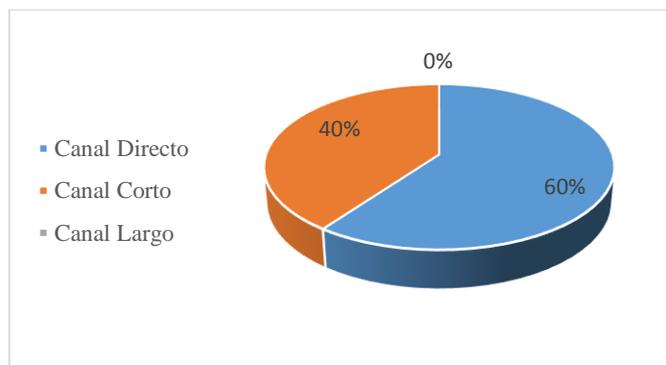


Figura 5: Canales de distribución

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: El 60% de los encuestados manifiestan que el canal de distribución utilizado por la empresa es el denominado canal directo, mientras que un 40% mencionan que el canal de comercialización es el más corto, en sí, el largo no es utilizado por la organización.

Interpretación: Para la distribución del producto en la cervecera artesanal “La Mestiza” se utiliza dos canales: canal directo (Fabricante- Consumidor) y canal corto (Fabricante-Detallista-Consumidor).

Pregunta 10.- ¿Cuáles son las estrategias comerciales que utilizan para posicionarse frente a la competencia?

Tabla 13: Estrategias comerciales de posicionamiento

Alternativas	Respuesta empleados	Porcentaje
Diferenciación	0	0%
Calidad y precio del producto	2	40%
Amplia gama de productos	1	20%
Comunicación efectiva con el cliente	2	40%
Otro	Aspiración a implementar productos relacionados con bebidas refrescantes	
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

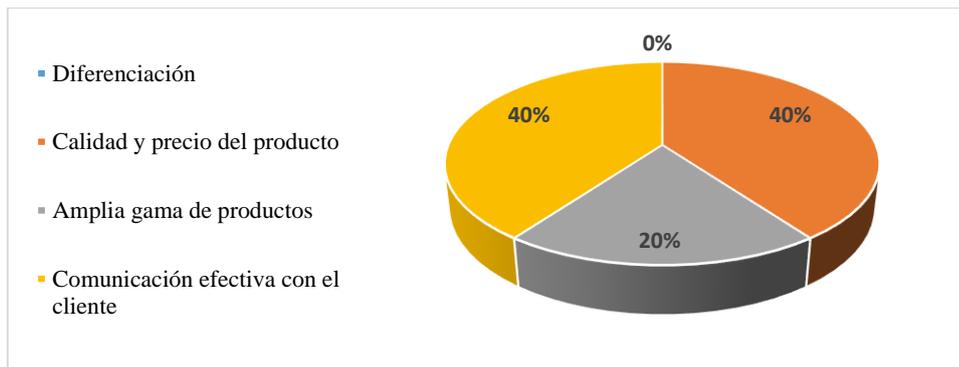


Figura 6: Estrategias comerciales de posicionamiento

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018.

Análisis: El 40% de los encuestados está de acuerdo en que la estrategia más utilizada es la calidad y precio del producto, al igual que un 40% responde que la estrategia más vista en la empresa es la comunicación efectiva con el cliente, mientras que el 20% restante mencionan que tiene una amplia gama de productos.

Interpretación: Las estrategias más utilizadas de la empresa es la calidad y el precio del producto y la comunicación efectiva con el cliente; las cuales son características que permiten a la empresa obtener mayor competitividad en el mercado y mejorar procesos internos del área administrativa y operativa.

3.7.2. Encuesta dirigida al cliente (consumidor)

Las encuestas realizadas en las calles de la ciudad de Riobamba fueron efectuadas a 398 individuos tomando en cuenta género, rango de edades y ocupación o profesión.

Genero por encuestados:

Tabla 14: Género de encuestados

Género	Encuestados	Porcentaje
Hombre	227	57%
Mujer	171	43%
Total	398	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

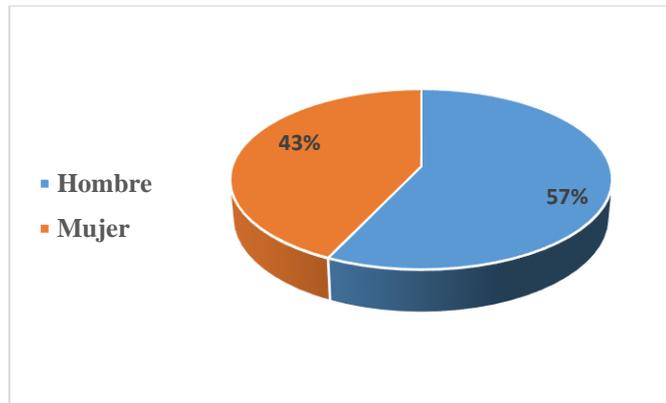


Figura 7: Género de encuestados

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Del total de la muestra se encuestaron a 227 hombres (57%), mientras que un 43% fueron mujeres.

Nivel de edades de los individuos encuestadas en el cantón Riobamba.

Tabla 15: Rango de edades de los encuestados

Edades	Encuestados	Porcentaje
De 18 a 25 años	156	39%
De 26 a 35 años	114	29%
De 36 a 45 años	89	22%
De 46 a 50 años	39	10%
Total	398	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

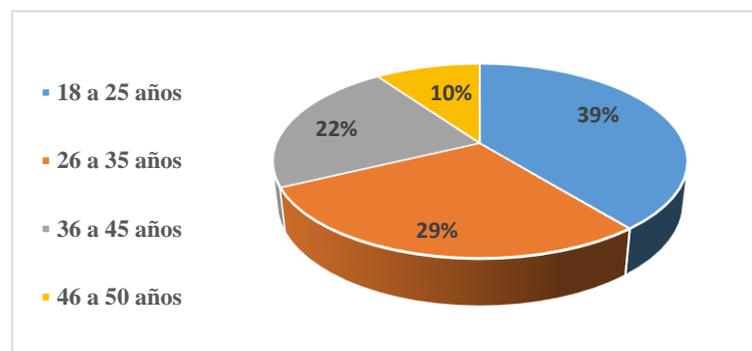


Figura 8: Rango de edades de los encuestados

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Las encuestas fueron aplicadas a 398 personas al azar en la calle en las edades de 18 a 50 años de edad, repartidos en rangos de edad de 18 a 25 años (156 encuestados,

39%), de 26 a 35 años (114 encuestados, 29%), de 36 a 45 años (89 encuestados, 22%) y de 46 a 50 años (39 encuestados, 10%), de estos realizan otras actividades y profesiones

Encuestados según su ocupación y profesión:

Tabla 16: Ocupación y profesión del encuestado

Ocupaciones	Encuestados	Porcentaje
Nutricionista	4	1%
Estudiante	125	31%
Chofer	40	10%
Artesano	4	1%
Profesor	13	3%
Farmacéutico	4	1%
Comerciante	23	6%
Militar	8	2%
Empresario	6	2%
Enfermera	4	1%
Asistente de limpieza	9	2%
Guardia de seguridad	2	1%
Paramédico	3	1%
Bombero	9	2%
Empleado privado	12	3%
Empleado público	9	2%
Asesor técnico	2	1%
Veterinaria	3	1%
Auxiliar de enfermería	3	1%
Taxista	51	13%
Secretaria	4	1%
Asesor comercial	7	2%
Estilista	2	1%
Policía	10	3%
Abogado	6	2%
Medico	4	1%
Ama de casa	10	3%
Contador	4	1%
Maestro constructor	3	1%
Ingeniero civil	3	1%
Ingeniero mecánico	4	1%
Analista financiero	1	0%
Carpintero	2	1%
Psicóloga	1	0%
Niñera	1	0%
Futbolista	1	0%
Agente inmobiliario	1	0%
TOTAL	398	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

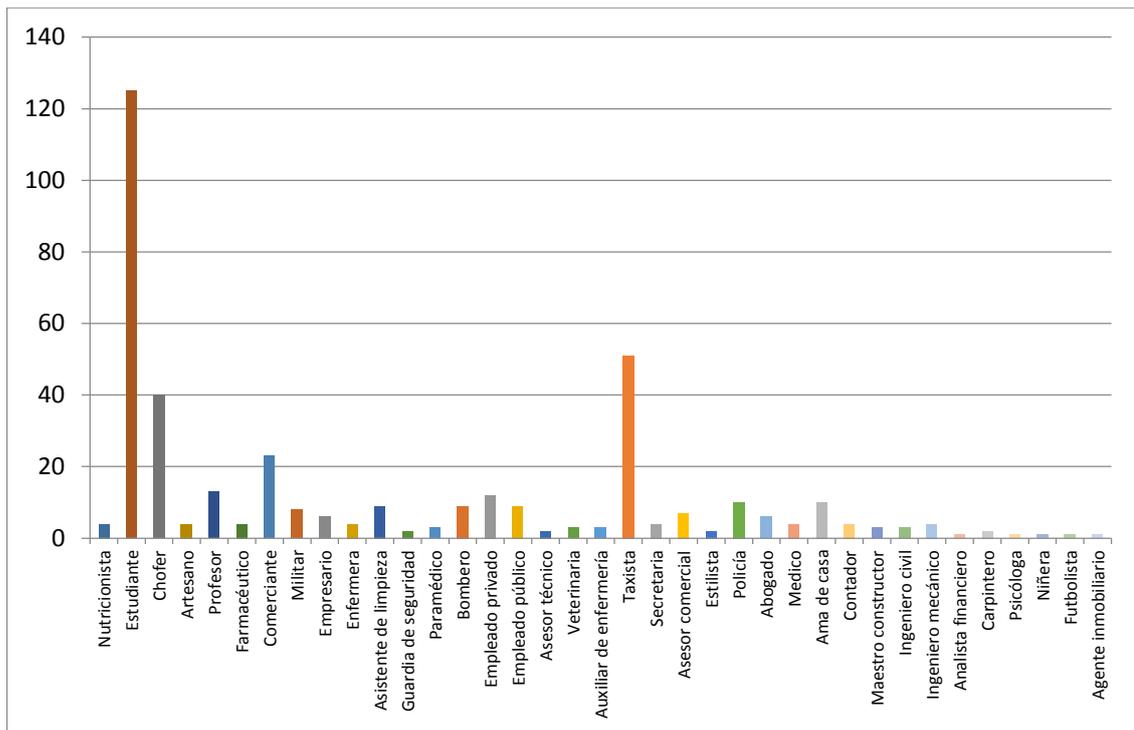


Figura 9: Ocupación y profesión del encuestado
Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)
Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Se pudo observar que la mayor parte de encuestado son los estudiantes universitarios ya que ellos son personas que concurren de manera más constante a bares, discotecas, licoreras entre otros con el porcentaje del 31%, con un 13% están los taxistas, un 10% choferes de transporte público y de forma reducida se encuentran entre los encuestados un médico, ingeniero civil, futbolista, ama de casa.

Pregunta 1.- ¿Es consumidor de cerveza?

Tabla 17: Consumidor de cerveza

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Si	320	80%
No	78	20%
TOTAL	398	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

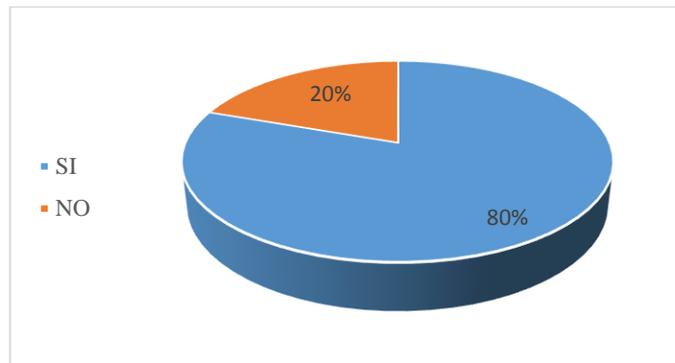


Figura 10. Consumidor de cerveza

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: El 80% (320 personas) de los encuestados supieron manifestar que son consumidores de cerveza, mientras que el 20% restante que comprende a 78 personas mencionan que no consumen cerveza.

Interpretación: Tras el análisis de la pregunta sobre el consumo de cerveza, se llega a determinar que un mayor porcentaje de personas consumen cerveza dentro de lo que son bebidas alcohólicas, dando cabida a la expansión del mercado de licores y bebidas en la ciudad.

Pregunta 2.- ¿Con qué frecuencia consume cerveza?

Tabla 18: Frecuencia de consumo de cerveza

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Diario	4	1%
Semanal	34	11%
Quincenal	28	9%
Mensual	71	22%
Ocasional	166	52%
Acostumbra	17	5%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

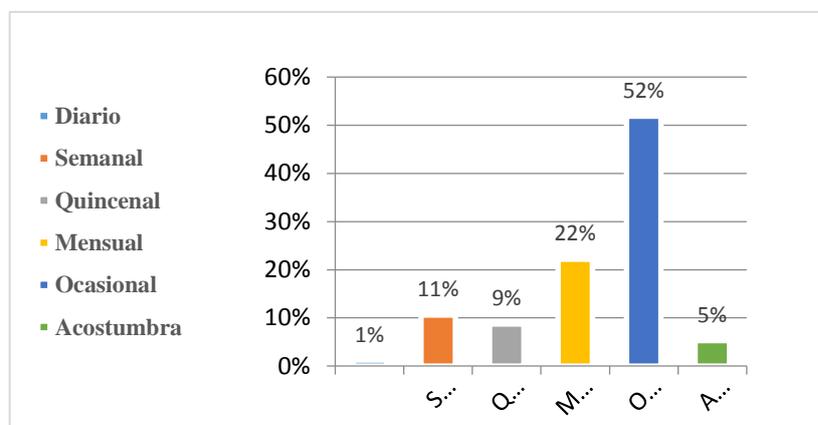


Figura 11: Frecuencia de consumo de cerveza

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: El porcentaje mayor de las personas encuestadas que consumen cerveza es del 52% donde mencionan que el consumo es de manera ocasional, un 22% lo consumen de manera mensual, el 11% de manera semanal y con 1% que es conformado por cuatro personas lo consumen a diario.

Interpretación: A través del análisis de esta interrogante se puede denotar que el consumo de cerveza es constante por parte de los encuestados lo que se llega a comprender que la demanda de dicho producto es amplio y constante, teniendo en cuenta que existen varios lugares donde pueden ser obtenidos dichos productos de diferentes marcas y características.

Pregunta 3.- ¿Dónde normalmente acude para consumir cerveza?

Tabla 19: Lugar donde consume cerveza

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Hogar	22	7%
Bares/ restaurantes	102	32%
Discotecas	51	16%
Acompañado de alimentos	26	8%
Reuniones	109	34%
Otros	10	3%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

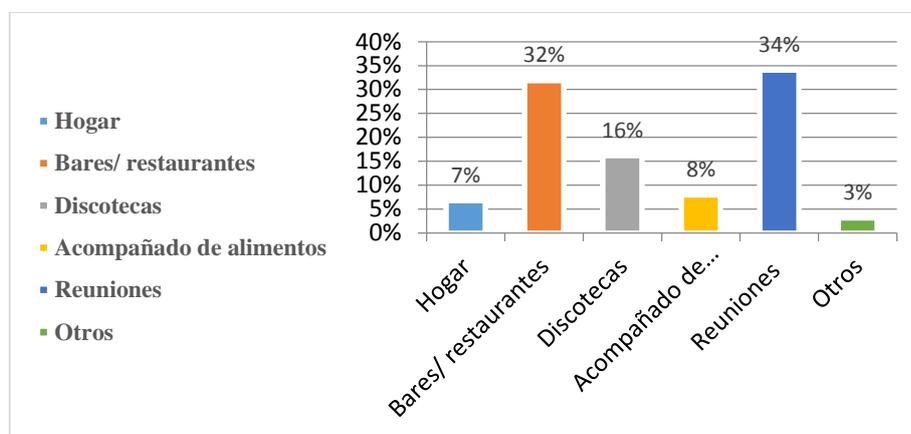


Figura 12: Lugar donde consume cerveza

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Los lugares donde se presenta el mayor consumo de la cerveza es en reuniones ya sean familiares, de amigos, laborales, entre otros siendo este el mayor porcentaje obtenido de las respuestas de las personas encuestadas con el 34%, en un 32% se ubica los bares/restaurantes, el 16% se da en discotecas, y un 3% en otros tales como paseos familiares, tiendas.

Interpretación: Se llega a indagar que los lugares donde se tiende a consumir más cerveza son en bares, restaurantes y discotecas, ya que son lugares concurridos de forma frecuente debido al alto rango en la venta de este producto.

Pregunta 4.- ¿Qué sabor de cerveza prefiere?

Tabla 20: Sabor de cerveza

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Roja	13	4%
Negra	29	9%
Rubia	186	58%
Light	58	18%
Sin alcohol	26	8%
Con frutas	6	2%
Otros	3	1%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

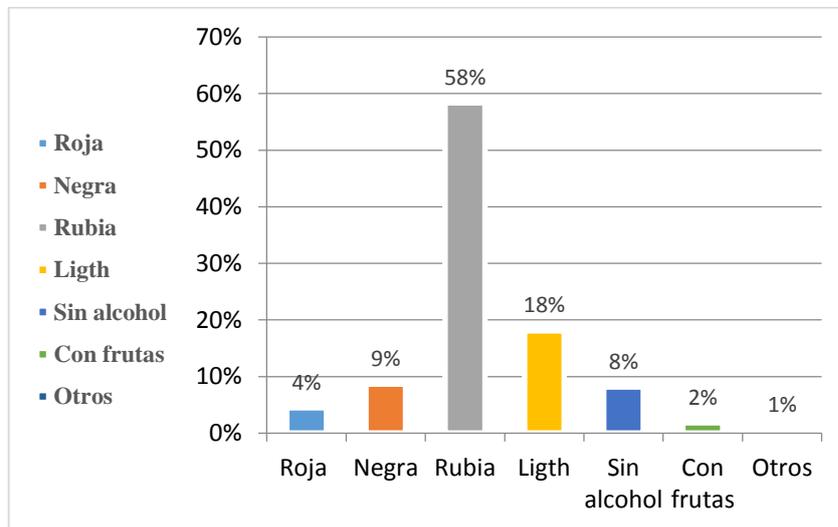


Figura 13: Sabor de cerveza

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Un mayor número de personas encuestadas coinciden que ellos prefieren la cerveza rubia (58%), mientras que un 18% supieron manifestar que prefieren la cerveza light debido a su bajo grado de alcohol, un 9% y 4% prefieren la cerveza negra y roja respectivamente.

Interpretación: Las características y tipos de cerveza que se ofrece en el mercado local ya sea en bares, discotecas, tiendas, restaurantes, entre otros, ya que hay gran variedad de producto para satisfacer la demanda.

Pregunta 5.- ¿Ha consumido cerveza artesanal?

Tabla 21: Consumo de cerveza artesanal

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Si	182	57%
No	138	43%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

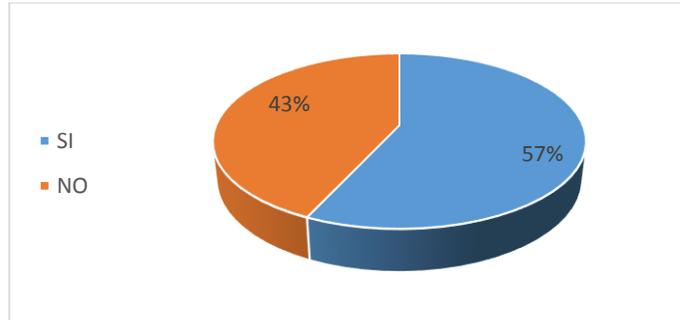


Figura 14: Consumo de cerveza artesanal

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Un 57% (182 encuestados) respondieron que, si han consumido cerveza elaborada de manera artesanal por cervecerías locales y nacionales, mientras que el restante 43% mencionan que no han consumido cerveza artesanal por ende el consumo de cerveza mayor en la población es de cerveza fabricada por grandes industrias.

Interpretación: Un mayor porcentaje de personas encuestadas en las calles si han consumido cerveza artesanal de una forma no constante, siendo así que las industrias cerveceras captan el mercado de consumidores, dejando una plaza de mercado reducido para los fabricantes artesanales.

Pregunta 6.- ¿Conoce usted la marca riobambeña de cerveza artesanal “La Mestiza”?

Tabla 22: Conoce la marca riobambeña “La Mestiza”

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Si	70	22%
No	250	78%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

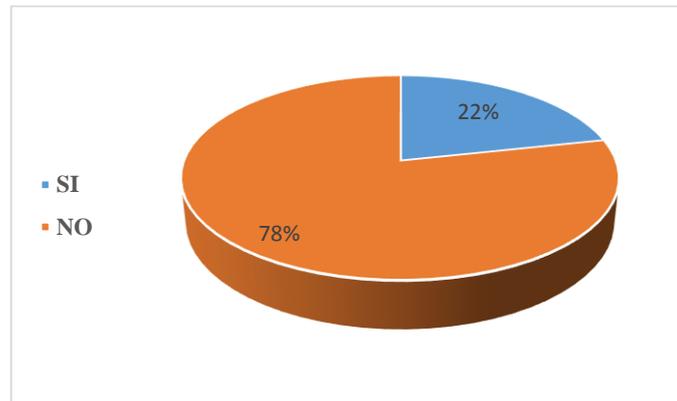


Figura 15: Conoce la marca riobambeña “La Mestiza”

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: En el mercado local existen pocas marcas de cerveza artesanal, donde la empresa cervecería artesanal “La Mestiza” no es conocida en el mercado por lo que un alto porcentaje (78%) de personas no la conocen.

Interpretación: La reducida efectividad por captar clientes por parte de la empresa en el mercado local produce que las personas no conozcan de la existencia de dicha cervecería, esto conlleva a varios factores como la mínima inversión en publicidad, un limitado número de clientes, lo que produce que la empresa no sea conocida en el comercio nacional.

Pregunta 7.- ¿Ha probado usted algún producto de la marca antes mencionada?

Tabla 23: Ha probado cerveza artesanal de la marca “La Mestiza”

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Si	52	16%
No	268	84%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

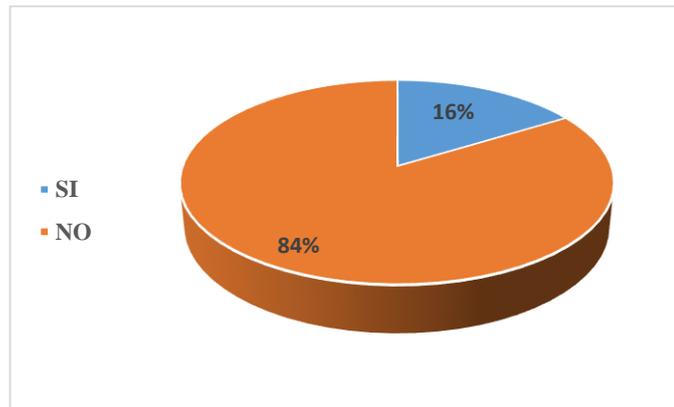


Figura 16: Ha probado cerveza artesanal de la marca “La Mestiza”

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: El 84% (268 personas encuestadas) no conocen la marca de cerveza artesanal “La Mestiza” en la ciudad, por ende, se determina que las estrategias de publicidad empleadas por la empresa son ineficientes o limitadas lo cual no le permite captar nuevos clientes.

Interpretación: De la muestra encuestada se obtienen datos realmente alarmantes para la empresa, debido a que no está incrementando su competitividad frente a la competencia, por lo que está pasando por desapercibida en la ciudadanía consumidora de cerveza artesanal, un mercado que está creciendo de manera acelerada creando un comercio de demanda y oferta exponencial.

Pregunta 8.- Si la cervecería artesanal “La Mestiza”, le ofrece mayor variedad de productos, precio competitivo, sabor, calidad y presentación, ¿usted lo preferiría ante otra marca?

Tabla 24: Preferencia del tipo de cerveza artesanal “La Mestiza”

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Si	170	53%
No	150	47%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

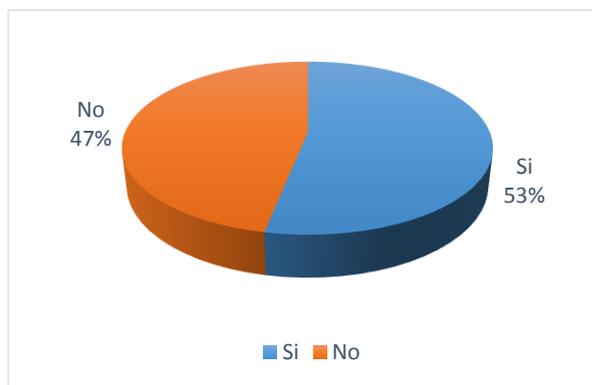


Figura 17: Preferencia del tipo de cerveza artesanal “La Mestiza”

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Los resultados determinan que si la cervecería artesanal “La Mestiza”, ofreciera a los consumidores una mayor variedad de productos, precio competitivo, sabor, calidad y presentación, el 53% si lo consumiría, mientras el 47% no.

Interpretación: Considerando que en el mercado se encuentran marcas con mayor posicionamiento, sin embargo, existe un alto porcentaje de consumidores que establecen que si se les brindaría a los consumidores una mayor variedad de productos, precio competitivo, sabor, calidad y presentación, optarían por esta marca, por lo que es necesario que la empresa considere la implementación de una plan de negocio, que le permita introducirse para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado en incesante desarrollo.

Pregunta 9.- ¿Dónde le gustaría adquirir la cerveza artesanal?

Tabla 25: Lugar de adquisición de cerveza artesanal

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Tiendas	90	28%
Supermercados	52	16%
Bar/ Restaurant	96	29%
Licorerías	73	22%
Internet	6	2%
Otros	10	3%
TOTAL	327	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

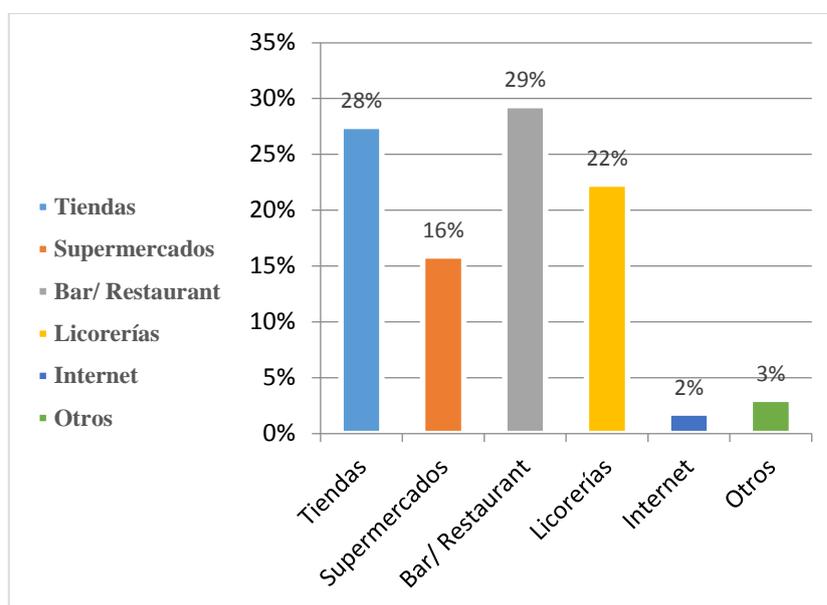


Figura 18: Lugar de adquisición de cerveza artesanal

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Tras el estudio se obtienen datos importantes, donde se presume, según las respuestas dadas por las personas encuestadas, que éstas obtienen la cerveza en bares, tiendas y licorerías con los porcentajes de 29%, 28% y 22% respectivamente, mientras que compras mediante sitios web son reducidas con el 2%.

Interpretación: Por medio de esta interrogante se observa que los lugares donde se presenta una mayor demanda de licor específicamente la cerveza podemos ver que son bares, tiendas, licoreras y supermercados, siendo estos los canales de distribución más demandados o populares para la obtención de dicho producto.

Pregunta 10.- ¿Valor que pagaría por la cerveza de tipo artesanal?

Tabla 26: Precio que usted pagaría

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
\$3,00 a \$ 4,00	269	84%
\$4,01 a \$5,00	36	11%
\$5,01 a \$6,00	15	5%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

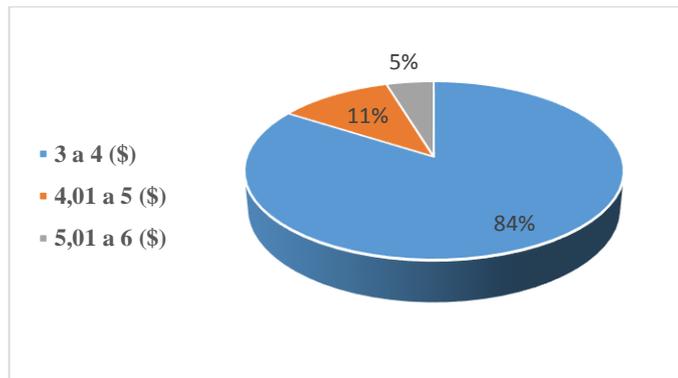


Figura 19: Precio a pagar por cerveza artesanal

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: El 84% de personas encuestada mencionan que un precio puede ser accesible acorde a la demanda de la cerveza artesanal menciona que estarían dispuestos a pagar de 3 a 4 dólares norteamericanos por el producto.

Interpretación: El precio de productos artesanales tiene que estar referente a costos y ganancias, pero teniendo en cuenta que estos tienen que ser ajustados a la demanda y oferta del mercado local o nacional, dichos precios no deben ser elevados para poder competir con otras empresas artesanales e industrias nacionales e internacionales.

Pregunta 11.- ¿Qué medida de envase preferiría?

Tabla 27: Medida del envase

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
300 ml	143	45%
500 ml	129	40%
750 ml	48	15%
TOTAL	320	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

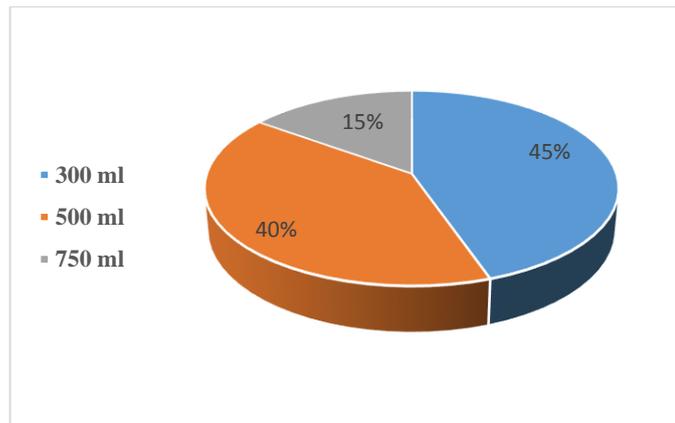


Figura 20: Medida del envase

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: En cuanto a lo que se trata de las preferencias de las personas consumidoras de cerveza coinciden el 45% que les gustaría la cerveza en envases de 300 ml. y un 40% de 500 ml., mientras que tan solo un 15% dicen que prefieren un envase de 750 ml. que sería el envase grande.

Interpretación: Un alto porcentaje de personas encuestas respondieron que prefieren la cerveza en envases pequeños o denominados envases personales, debido a que estos son más cómodos de llevar a la mano, en mochilas o bolsos.

Pregunta 12.- ¿A través de qué medios publicitarios le gustaría recibir información de promociones, nuevos productos, descuentos por temporada ofrecidos por la cervecería artesanal “La Mestiza”?

Tabla 28: Medios publicitarios de información de la cervecería “La Mestiza”

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Redes sociales	142	41%
Radio	22	6%
Televisión	53	15%
Medios escritos	37	11%
Ferias o eventos sociales	96	27%
TOTAL	350	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

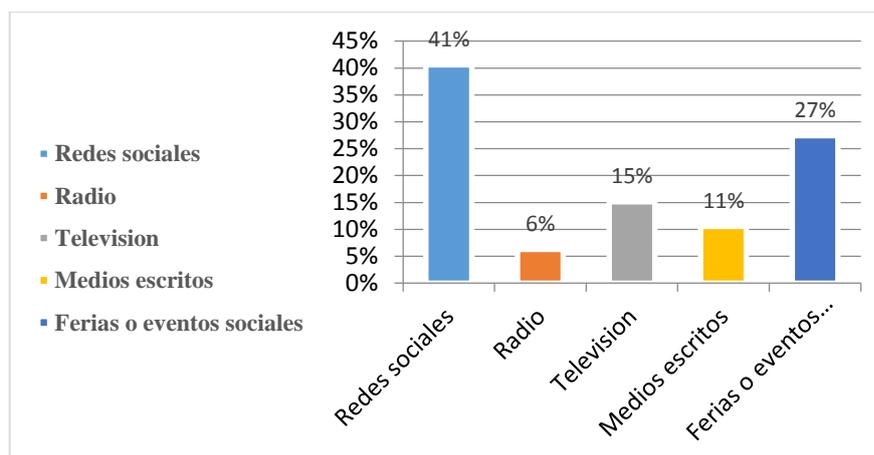


Figura 21: Medios publicitarios de información de la cervecería “La Mestiza”

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Análisis: Se puede ver que un 41% de las personas encuestadas prefieren publicidad vía redes sociales, el 27% cree que sería mejor la publicidad en ferias o eventos masivos, mientras que el menor porcentaje de personas (6%) dicen que la publicidad vía radial sería la mejor.

Interpretación: Los medios publicitarios van evolucionando acorde a la tecnología, las redes sociales son las más usadas debido a que millones de personas en el mundo usan redes sociales para comunicarse o buscar información sobre empresas, productos o

servicios, siendo este medio un punto de explotación fundamental para fortificar el incremento de petición de la cerveza de tipo mestiza.

3.8. Comprobación de las interrogantes de estudio – hipótesis

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se utilizó estadísticos que permitieron describir las variables que se iban a utilizar, así como también detectar posibles relaciones entre ellas. Para evaluar la posible relación entre variables categóricas, entre las preguntas 7 y la pregunta 8.

3.8.1. Análisis de la relación entre las variables

H₀: El diseño de un plan de negocios no incide en la actividad comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza” de la ciudad de Riobamba.

H₁: El diseño de un plan de negocios incide en la actividad comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza” de la ciudad de Riobamba.

3.8.2. Discernimiento de disposición

Si el p-valor es más bajo que 0,05 se refuta la Hipótesis Nula y por resultante se admite la hipótesis alternativa.

Tabla 29. Tabla de contingencia

		Pregunta8		Total
		Si	No	
Pregunta7	Si	52	0	52
	No	118	150	268
Total		170	150	320

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

Tabla 30. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,785 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad	52,560	1	,000		
Razón de verosimilitudes	74,667	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	54,614	1	,000		
N de casos válidos	320				

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuesta, mayo 2018

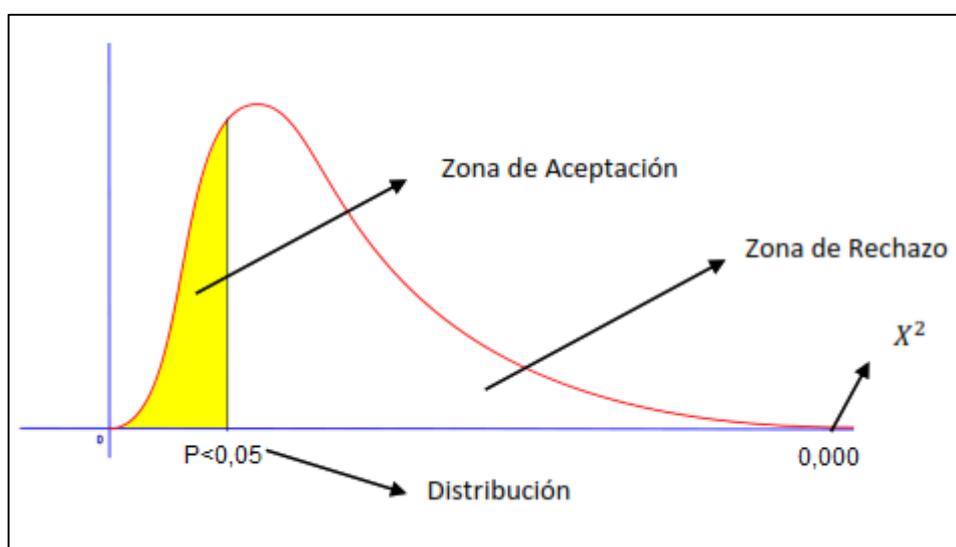


Figura 22. Campana de Gauss

Elaborado por: Allauca & Merino (2018)

Fuente: Investigación

Por tanto, existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable plan de negocio y la actividad comercial de la cervecería artesanal “La Mestiza” de la ciudad de Riobamba, donde $\chi^2=0,000$; $p>0,05$. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, el diseño de un plan de negocios incide en la actividad comercial de la cervecería La Mestiza del cantón Riobamba.

CAPÍTULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1. Naturaleza del proyecto

4.1.1. La industria, la compañía y los productos/ servicios

4.1.1.1. La Industria

En el año 2012 se realizó la última encuesta en el país de gastos e ingresos de domicilios rurales y urbanos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el mismo que señala que 900.000 individuos ecuatorianos consumen alcohol, dentro de este resultado un 79,2% prefiere consumir únicamente cerveza. En el país existen marcas tradicionales, según los datos emitidos por la asociación de cerveceros AsoCerv, las cervezas industriales abarcan el 99.48% del mercado, pero las cervezas artesanales se han vuelto la novedad, aunque solo ocupan el 0,52%, ya están ganando mercado desde los últimos años, no obstante, para estos nuevos negocios de cervecería existen muchas barreras ya que se desenvuelven dentro de un mercado nuevo dominado por grandes monopolios.

Desde el año 2010, empezaron a abrirse camino en el mercado las bebidas artesanales, emprendimientos de cervecerías artesanales formados y financiados por familiares o amigos, según la Asociación Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales, existen unos 150 productores de micro cervecerías y cervecerías artesanales que elaboran entre 15 y 20 tipos de cerveza, estas micro cervecerías han generado empleo a más de 540 personas de forma directa y elaboran el 5% de la cerveza producida en el país. Esta producción es distribuida en diferentes puntos de venta como restaurantes, centros de entretenimiento, supermercados, etc. El valor de las bebidas fluctúa según el grado de alcohol que contengan y la adición de ingredientes especiales entre los \$2,00 a los \$8,00, en un informe elaborado por la Sociedad de promotores del movimiento cervecero artesanal se estableció que las micro cervecerías vendieron alrededor de tres millones de dólares en el 2016, aunque son números que todavía están muy alejados de la gran industria.

“De acuerdo con (Diario El Telegrafo, 2016), en el año 2015 los negocios artesanales contribuyeron más de 1 millo de dólares al Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), 723 mil dólares por gravamen a la malta y 252 mil dólares por cancelación de las contribuciones al seguro.”

Existen antecedentes globales del empleo que crean las empresas y microempresas dedicadas a la producción de bebidas malteadas como cervezas corrientes de alta fermentación, de cantidad pequeña; ese dígito remonta a 1.667 individuos, de acuerdo con el INEC (2010).

4.1.1.2. El sector

En Ecuador la elaboración de cerveza artesanal, es actualmente un sector en boga, en el cual muchas personas desean emprender un negocio de cervecería. De igual manera varios negocios ya determinados buscan variar en este campo.

En el presente la cervecería “La Mestiza” se despliega dentro de los campos terciarios y secundarios. En el primer supuesto (sector secundario) la empresa congrega la actividad industrial manufacturera y artesanal, mediante estas actividades la materia prima que utiliza la empresa es transformada en un nuevo producto que es la cerveza artesanal; dentro de este sector se encuentra el industrial de transformación, misma que maneja la empresa con actividades de envasado y embotellado. Dentro del sector terciario “La Mestiza” se dedica a la actividad del comercio, es decir que, proporciona a la población todos los productos de la empresa, esta tarea esencial en el sistema capitalista actual.

4.1.1.3. Tendencia de la industria

A nivel global, se pronostica que la tendencia del sector cervecero artesanal seguirá creciendo según la revista (Interempresas, 2017), pero los puntos a analizar son el ritmo y el grado que crecerá. El año 2016 fue excelente a nivel mundial para las cervecerías artesanales, hablando en procesos de aparición de productores nuevos y creación de

diferentes estilos de cerveza, ya que para beneficio de los involucrados existió un elevado volumen de ventas.

Para brindar un pronóstico adecuado de hasta cuanto y que tan pronto continuaran creciendo los productores artesanales, es importante mencionar que el mercado cuenta con las siguientes limitantes:

- a) Por un lado, el conocimiento y gusto de los consumidores es primitivo por así decirlo, en cuanto a la aceptación del valor gustativo y mayores precios de la cerveza artesanal, con esto se refiere a que gran parte del mercado está convencido de que la cerveza que sirve básicamente para quitar la sed, es la bebida de preferencia en eventos deportivos para ser consumida en múltiplos de seis, clasificada en clara y oscura debe ser la bebida alcohólica más económica; difícilmente este mercado estará dispuesto a experimentar con cervezas cuyo precio sea mayor a las de cervezas industriales.
- b) Con la aparición de etiquetas y productores nuevos, los distribuidores de cerveza artesanal tendrán que ser más selectivos, puesto que las vitrinas o estantes de los diferentes puntos de venta cuentan con espacios limitados para su gama de productos.

Pero aparte de estos puntos, existe un pequeño segmento del mercado de consumidores que muestran interés, gusto y aprecian las diferencias gustativas de las cervezas artesanales sobre las cervezas industriales, y está creciendo cada vez más, si se mantiene en un ritmo constante los clientes de una marca específica industrial irán disminuyendo, y experimentaran con estilos y marcas nuevas artesanales, este segmento está dispuesto a pagar la diferencia de precios y muestra mucho interés por conocer los detalles detrás de las marcas.

4.1.2. La compañía y concepto de negocio

4.1.2.1. Nombre de la empresa

Cervecería artesanal “La Mestiza”.

4.1.2.2. Giro de la empresa

La empresa es de tipo industrial manufacturera debido a que produce la materia prima (insumos) en producto terminado (cerveza artesanal) que satisface derechamente los requerimientos del comprador, conjuntamente se encomienda del mercadeo del producto por medio de diferentes canales de comercialización.

4.1.2.3. Ubicación y tamaño de la organización

La organización será de dimensión media, ya que manipulan una relación de cerca de 11 y 50 empleados. Estos mercados suelen haber un desarrollo más definido que la pequeña empresa, conjuntamente en su distribución empresarial cuenta con una segmentación del laboral.

Tabla 31: Tamaño de la empresa

Cervecería Artesanal “La Mestiza”	
Área Administrativa	8 colaboradores
Área de producción	2 colaboradores

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.1.2.4. Ubicación de la empresa

Cervecería artesanal “La Mestiza” desarrolla sus actividades de producción en la planta ubicada en la Ave. Celso Rodríguez y Ave. Bonilla Oleas.



Figura 23: Planta de producción
Fuente: Google Map

La empresa de cerveza artesanal “La Mestiza”, posee su punto de venta - comercialización en el bar denominado “Beer Garden” ubicado en la Ave. Daniel León Borja y Juan Lavalle.

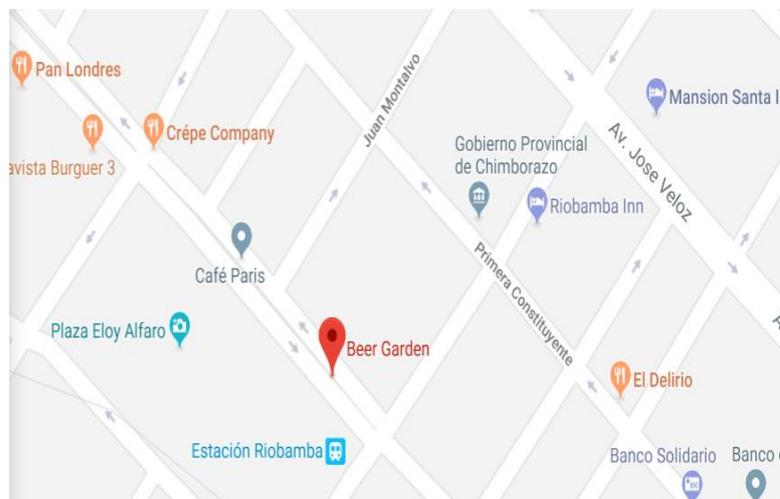


Figura 24: Punto de venta/comercialización
Fuente: Google Map



Figura 25: Beer Garden
Fuente: Google Map

4.1.2.5. Misión

Producir y comercializar cerveza artesanal que mantenga los estándares de calidad y se distinga por su sabor, aroma y color, con el fin que satisfaga el deleite de los clientes en la búsqueda de innovación y tradición cervecera.

4.1.2.6. Visión

Ser la marca líder en el mercado local (riobambeño) de la cerveza artesanal, trabajando en la innovación de sabores y aromas, convirtiéndose en una alternativa real a la hora de disfrutar un buen rato con amistades, familiares o para refrescar en un agradable ambiente.

4.1.2.7. Logo



Figura 26: LOGO
Fuente: Investigación

Dentro del logo de la marca la Mestiza encontramos la imagen de una mujer, debido a que es la representante de la marca por su mismo nombre en femenino, el nombre de la empresa “Mestiza” representa:

- a) La mezcla de ingredientes tanto nacionales como internacionales,
- b) El empoderamiento de mujeres y hombres ecuatorianos mestizos identificados con la marca y el producto, ya que la mayoría de ecuatorianos son de dicha raza,
- c) La identificación con las tradiciones y raíces por medio del sello.

Incorporado al logo, en el cabello de la mujer mestiza se encuentra dos ramas de cebada, misma que es el principal ingrediente de una cerveza; en la parte inferior se trabaja con cacao específicamente con los granos ecuatorianos que se utiliza para la producción cervecera.

Los colores de logo y etiqueta amarillo, rojo y negro están basados en los estilos de cerveza y los ingredientes que contiene cada una.

Con el nombre y diseño de la marca se busca llamar la atención del público femenino y que adopten y adquieran un gusto por la cerveza “Mestiza”.

4.1.2.8. Objetivos

- **Corto Plazo.** Cervecería “La Mestiza” busca satisfacer a los clientes proporcionando productos que cumplan con los requisitos de alta calidad, innovación y buen sabor.
- **Mediano Plazo.** Distribuir el producto en bares, licorerías y restaurantes de la ciudad de Riobamba y de manera posterior en la zona centro del país, cumpliendo con estándares de eficacia y particularidades de tipo organolépticas esperadas por los compradores.
- **Largo Plazo.** Ser una empresa altamente competitiva en nuestro mercado a nivel provincial, que obtenga premios y medallas que destaquen la calidad Premium de cerveza artesanal.

4.1.2.9. Descripción de valores corporativos y distingos competitivos

Valores corporativos:

- a) Ambiente de trabajo idóneo, para que el talento humano se sienta incentivado a una mejor labor.
- b) El trabajo en equipo como oportunidad de equidad al talento humano incidiendo en el desarrollo de una estructura organizacional con vínculos horizontales.
- c) Lealtad a la organización buscando la permanencia y desarrollo en el campo mercantil.
- d) Valorar, entender y escuchar a los demás, indagando conformidad en las amistades laborales, interpersonales, y productivas en la organización.
- e) La honestidad en toda la actividad productiva.
- f) Estimular la intervención consiguiendo una distribución democrata, donde cada persona tenga oportunidades semejantes y decisiones por igual.
- g) Obrar con seriedad y responsabilidad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos como talento humano de la cervecería “La Mestiza”.
- h) Ser solidarios entre compañeros en la empresa y sus familias, fortaleciendo los lazos de amistad y de trabajo.

Características profesionales:

- a) Importantemente la organización se orientará en la variación y eficacia del producto obtenido.
- b) Transformar habitualmente el producto para estar a la par con la competencia y los que pide el comprador.
- c) Ofrecer un servicio de eficacia.

4.1.3. El producto y servicio

Cervecería “La Mestiza”, se dedica a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal denominadas: Ecuatoriana Stout, Diabla, Rubia Ale de la microempresa riobambeña “La Mestiza”, empacada en una botella de vidrio con tapa en presentaciones de 330 ml para hombres y mujeres de la ciudad de Riobamba. Por otro lado, para diversos eventos especiales se elabora la cerveza artesanal con sabor a: Jamaica y jengibre, canela y anís.

Tabla 32: Productos

Producto	Descripción	Foto
Rubia Pale Ale	Es una cerveza semi-turbia de coloración y aroma sutil, con grandes toques de quinua, malta pale. Su pululación media aporta un destacado amargor, agradable al paladar. Contiene 5,8% Alc/Vol	

<p>Diabla Ale</p>	<p>Es una cerveza fuerte en alcohol, de color rojizo y aroma ligero frutal, con toques de quinua y malta caramelo. Su lúpulo aporta un leve amargor y un acabado semi-seco. Contiene 8,2% Alc/Vol</p>	
<p>Ecuatoriana Stout (Negra)</p>	<p>Es una cerveza robusta, de color oscuro y aroma fuerte, con toques de cacao ecuatoriano y malta tostada. Su pululación equilibrada aporta un amargor único. Contiene 6,8% Alc/Vol</p>	

Elaborado por: Merino, K. & Allauca M. (2018)

Fuente: Investigación

Esta bebida llegará al consumidor final mediante Beer Garden, ferias de emprendimientos, eventos vinculados con el municipio de la ciudad, rodeos y en los lugares que no existan el mismo se llegará por medio de bar/restaurantes que se encuentra en la provincia de Chimborazo.

4.1.4. Análisis FODA

El análisis de la matriz FODA es considerado como una herramienta estratégica de la situación actual de la empresa, su principal objetivo es ofrecer un análisis puntual para la toma de disposiciones importantes mejorar y oportunas el progreso de la organización a posterior. En la matriz de análisis FODA se considera tanto los aspectos externos e internos, además permite identificar las oportunidades, las amenazas que presentan nuestro mercado y las debilidades y fortalezas, las que exhibe nuestra organización.

Tabla 33: Significado de las siglas FODA

Factores internos	Factores externos
F= Fortalezas	O= oportunidades
D= Debilidades	A= Amenazas

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: (Espinosa, 2013)

Tabla 34: Análisis de Medio Interno y Externo.

Manifestación	Impacto	Justificación	Fuente
Análisis Situacional Medio Externo			
Político			
Incentivos para los emprendimientos por parte de autoridades locales y gobierno para crear productos nacionales.	Alto	Según (Revista Lideres, 2018) indica que con el cambio de la matriz productiva que promueve el Gobierno, estas entidades afrontan un nuevo desafío: involucrarse en la actividad, facilitar diligencias y transformarse en creadores de negocios.	(Revista Lideres, 2018)
Tendencias políticas muy volátiles por lo cual las barreras de ingreso y salida dependen mucho del mismo.	Medio	Existen diversos aspectos que preocupan los cerveceros artesanales es la Resolución N° 591, emitida en agosto de 2015 por el Servicio de Rentas Internas. Este trabajo alude que todas las asociaciones que brinden cigarros y bebidas alcohólicas concentren en sistema productivo el Método de Caracterización, Rastreo o Autenticación, Marcación, y Rastreo conocido como SIMAR.	(Ramirez, 2015)
Económico			
Salvaguardias en insumos para la elaboración de cerveza artesanal.	Alto	Según las cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), la facturación de la cerveza de malta importada alcanzó los \$ 6,3 millones, el doble de lo registrado en el 2016. La independencia de las transacciones, tras el desmonte de las salvaguardias, cautivó el arribo de una docena de marcas en un campo.	(Zumba, Lisbeth, 2018)
Precios elevados en las cervezas artesanales versus a las cervezas industriales.	Medio	La cerveza de tipo artesanal es distinta de la industrial, más atrayente en el saborcillo y en la exposición, siendo ordinariamente turbia, siendo un sello de calidad con un plus en su valor comercial.	Observación directa

Disponibilidad de créditos en las diferentes instituciones bancarias para pequeñas y grandes industrias.	Bajo	La Compañía Financiera Nacional (CFN), por medio, del Recurso Nacional de Garantías (FNG) facilita cerca de 100 mil dólares.	(Créditos para emprendedores y PYMES en Ecuador. , 2018)
Social			
Alto consumo de cerveza de la población.	Alto	De acuerdo con el INEC de acercad de la venta de alcohol, alude que 91 mil individuos toman bebidas alcoholizadas. El 89,7% son hombres y el 10,3 % son mujeres.	(Diario El Comercio, 2013).
Alta participación en la industria de alimentos.	Medio	En Ecuador, la primordial diligencia industrial es la manufactura de alimentos. Este género 3.229,67 millones, en el año 2017 con un aumentos 4,67% en el PIB.	(Morejón, 2018)
Gran cuantía de bienes sustitutos.	Bajo	En la industria cervecera existe una infinidad de productos sustitutos, dentro de las bebidas alcohólicas encontramos: wiski, vodka, ron, tequila entre otras y en las bebidas no alcohólicas están: gaseosas, aguas, energizantes y refrescos.	Observación directa
La población ecuatoriana no valora el producto nacional.	Medio	De acorde a la publicación realizada por el diario (El Telegrafo , 2013) indica que los productos y materiales no son abastecidos por el mercado nacional, sino que se importan en un 88%, permaneciendo escasamente el 12% para ventajas locales. El 88% figura 8.000 millones de dólares en sistematizaciones, incluidas las operaciones por régimen especial, conforme datos del Ministerio de Finanzas.	(El Telegrafo , 2013)
Tecnológico			
Alta competencia	Medio	La industria de la cervecería artesanal en la provincia de Chimborazo, según la página (Supertienda Ecuador, 2018) registran en la provincia las siguientes cervecerías artesanales; “Crisant”, “Chuncheña”, “Heisen Beer” y “La Mestiza”.	(Supertienda Ecuador, 2018)

Competidores ya establecidos no cuentan con experiencia técnica en el sector de producción de cerveza artesanal.	Medio	El Régimen de Ecuador se ha presentado dar una propulsión concluyente al progreso de la tecnología y ciencia como fragmentos esenciales para la mejora.	(Diario El Comercio , 2014)
Análisis Situacional Medio Interno			
Pionero en la producción y comercialización de cerveza artesanal certificada en la ciudad de Riobamba.	Alto	Durante la entrevista con el gerente de la empresa manifiesta que debido a la trayectoria de “La Mestiza” en la ciudad de Riobamba es la única cerveza certificada.	Entrevista- Gerente propietario (Larrea E. , 2018)
Área de producción: amplio conocimiento en los procesos productivos.	Medio	El gerente de la empresa manifiesta que los conocimientos los adquirió durante sus estudios realizados en el exterior, cabe recalcar que cada vez que existe inserción de nuevo personal en la empresa es quien se encarga de realizar la inducción para impartir sus conocimientos.	Entrevista- Gerente propietario (Larrea E. , 2018)
Proactividad en la gestión.	Bajo	Dentro de las visitas realizadas tanto a la planta de producción como al punto de venta se observó la actitud que tiene el gerente frente a los problemas que se suscitan diariamente, pues es una persona que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras para la cervecería	Observación directa
Planta de producción con capacidad adecuada.	Medio	Durante la visita realizada a la planta de producción se logró mirar que tienen los equipos convenientes para realizar el procedimiento de elaboración.	Inspección al sector de manufactura de la organización.
Mayor calidad y sabor en el producto final debido a la exquisitez de los insumos.	Alto	El jefe de producción de la cervecería artesanal “La Mestiza” menciona que todos sus esfuerzos van enfocados en brindar un producto de calidad con un excelente sabor y aroma.	Inspección al sector de manufactura de la organización
Área financiera: Nivel bajo de ventas.	Alto	La empresa no alcanza un nivel de ventas alto por varios factores tales como: marca no conocida, precio alto, rotación del personal de fuerza de ventas.	Declaraciones semestrales al SRI.

Elevados costes unitarios, por escasas de insumos como la malta y lúpulo.	Medio	El gerente propietario de la cervecería “La Mestiza” menciona que existen diversas temporadas donde el escás de los insumos encarece al producto final.	Entrevista- Gerente propietario (Larrea E. , 2018)
Área de comercialización: la empresa carece de canales de distribución y/o puntos de ventas estratégicos.	Alto	La empresa durante el desarrollo de sus actividades comerciales únicamente utiliza el canal directo (Fabricante - Consumidor final).	Observación directa.
Falta de posicionamiento en el mercado local.	Medio	La marca de la cervecería artesanal “La Mestiza” no ocupa un segmento de mercado considerable, afectando así a la productividad y rentabilidad de la misma.	Entrevista- Gerente propietario (Larrea E. , 2018)
Bajo nivel tecnológico.	Bajo	Se observa que la cervecería artesanal "La Mestiza " tiene un nivel bajo en cuanto refiere a tecnología, debido a que ciertos procesos lo realizan de forma manual.	Observación directa.

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.1.4.1. Matriz de evaluación de los factores internos

Tabla 35: Matriz EFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
F1: Iniciador en la comercialización y producción cerveza artesanal legalizada en el cantón Riobamba.	0,18	4	0,72
F2: Amplio conocimiento en los procesos de elaboración de la cerveza artesanal.	0,1	4	0,4
F3: Buena calidad en el producto final.	0,1	3	0,3
F4: Proactividad en la gestión.	0,06	3	0,18
F5: Planta de producción con capacidad adecuada.	0,15	3	0,45
DEBILIDADES			
D1: Nivel de ventas bajo.	0,12	1	0,12
D2: Falta de canales de distribución o puntos de ventas estratégicos.	0,1	1	0,1
D3: Elevados costes unitarios, por escasos de insumos como la malta y lúpulo.	0,07	2	0,14
D4: Bajo nivel tecnológico.	0,05	2	0,1
D5: Falta de posicionamiento en el mercado local.	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,65

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

El total ponderado de **2,65** indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media, en el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,65 contra 0,55 de las debilidades. Es de suma importancia mantener las fortalezas que presenta la misma para crear ventajas competitivas de tal forma permitan mejorar la productividad de “La Mestiza”.

4.1.4.2. Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 36: Matriz EFE

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
O1: Alto consumo de cerveza de la población.	0,12	4	0,48
O2: Mayor calidad y sabor en el producto final debido a la exquisitez de los insumos.	0,10	3	0,30
O3: Alta participación en la industria de alimentos.	0,16	2	0,32
O4: Incentivos para los emprendimientos por parte de autoridades locales y gobierno para crear productos nacionales.	0,12	3	0,36
AMENAZAS			
A1: Salvaguardias en insumos para la elaboración de cerveza.	0,10	3	0,30
A2: Alta competencia.	0,12	2	0,24
A3: Gran cantidad de productos sustitutos.	0,08	3	0,24
A4: La población ecuatoriana no valora el producto nacional.	0,14	2	0,28
A5: Alto precio en las cervezas artesanales versus las cervezas industriales.	0,06	3	0,18
TOTAL	1		2,70

Elaborado por: Allauca & Merino (2018)

Fuente: Investigación

El total ponderado de **2,70** indica que “La Mestiza” está por encima de la media, en su esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe recalcar, las oportunidades con las que cuenta la organización tienen un peso ponderado total mayor de 1,5 contra 1,2 de las amenazas.

Tabla 37: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Pionero en la producción de cerveza artesanal certificada en la ciudad de Riobamba.</p> <p>F2: Amplio conocimiento en los procesos de elaboración de la cerveza artesanal.</p> <p>F3: Buena calidad en el producto final.</p> <p>F4: Proactividad en la gestión.</p> <p>F5: Planta de producción con capacidad adecuada.</p>	<p>O1: Alto consumo de cerveza de la población.</p> <p>O2: Mayor calidad y sabor en el producto final debido a la exquisitez de los insumos.</p> <p>O3: Alto porcentaje de participación en la industria de alimentos.</p> <p>O4: Incentivos para los emprendimientos por parte de autoridades locales y gobierno para crear productos nacionales.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Nivel de ventas bajo.</p> <p>D2: Falta de canales de distribución o puntos de ventas estratégicos.</p> <p>D3: Elevados costes unitarios, por escases de insumos como la malta y lúpulo.</p> <p>D4: Bajo nivel tecnológico.</p> <p>D5: Falta de posicionamiento en el mercado local.</p>	<p>A1: Salvaguardias en insumos para la elaboración de cerveza.</p> <p>A2: Alta competencia.</p> <p>A3: Gran cantidad de productos sustitutos.</p> <p>A4: La población ecuatoriana no valora el producto nacional.</p> <p>A5: Alto precio en las cervezas artesanales versus las cervezas industriales.</p>

Elaborado por: Allauca & Merino (2018)

Fuente: Investigación

4.2. Investigación de mercados

4.2.1. Investigación de mercados y su análisis

4.2.1.1. Segmentación

La empresa “La Mestiza” se dirigirá a un segmento de mercado compuesto por hombres y mujeres de 18 a 50 años de la zona urbana de la ciudad de Riobamba, de un nivel económico medio y alto, que buscan adquirir un producto nuevo y de calidad dentro del mercado, como lo es la cerveza artesanal en tres presentaciones tales como: rubia, negra y roja adquiriendo así un nuevo hábito de consumo.

Tabla 38: Segmentación del mercado de consumo

Segmentación del mercado de consumo		
	Descripción	TOTAL
GEOGRÁFICO		
Ecuador	Población	16'889.716
Riobamba	Población	225.741
DEMOGRÁFICA		
Género	Hombres 48,7%	106.840
	Mujeres 49,7%	118.901
	TOTAL	225.741
Edad	18 a 50 años	78.153
PSICOGRÁFICA		
Clase social	Alta (1,9%)	320.419
	Media alta (11,2%)	
	Media (22,8%)	
CONDUCTUALES		
Consumo de bebidas alcohólicas	Las personas entre 19 y 24 años son las que más consumen de bebidas alcohólicas con 12%. (Diario El Comercio, 2013)	36.848
Consumo de cerveza	La cerveza es la bebida alcohólica preferida por quienes consumen licores con un 79,2%. (Diario El Comercio, 2013)	29.110
Promedio de consumo de cerveza	En promedio una persona en el Ecuador, consume mensualmente 7,2 litros de bebidas alcohólicas, de los cuales, el 53% prefiere la cerveza (Periódico El Universo, 2014).	3,8 litros al mes

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.2.1.2. Consumo potencial

Para obtener el consumo potencial establecido en cantidad de personas, se adquiere los porcentajes de las respuestas a dos preguntas establecidas dentro de la encuesta dirigida al consumidor final, dichas preguntas reflejaran los siguientes puntos: si se ha consumido y si se está dispuesto a consumir el producto o servicio.

Tabla 39: Consumo potencial “La Mestiza”

Población	78.153
Ha consumido cerveza artesanal	57%
Dispuestos a consumir cerveza “Mestiza”	16%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Encuestas consumidor final

(Población total) x (resultado de encuesta al consumidor final)

$$78.153 \quad x \quad 57\% \quad = 44.547$$

(Resultado) x (resultado de encuesta al consumidor final)

$$44.547 \quad x \quad 16\% \quad = 7.128$$

Demanda actual: 7.128 personas que están dispuestas a consumir la cerveza artesanal de la marca “La Mestiza”.

4.2.1.3. Demanda potencial

Mediante la aplicación de un adecuado estudio de mercado la empresa de cerveza artesanal “La Mestiza” pretende acaparar el máximo número de los clientes potenciales. La tasa de crecimiento poblacional (i) está basada en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

P0 = Demanda actual
i = tasa de crecimiento anual

$$P_0 = 7.128$$

$$i = 1,9\%$$

$$P = P_0 (1 + i)^n$$

$$P_1 = 7.128(1 + 0.019)^1 = 7.263,43$$

P1 = Para el año 2019, 7.263 personas adquirirán cerveza artesanal “La Mestiza”.

4.2.2. Sistemas de distribución

Cervecería artesanal “La Mestiza” actualmente utiliza el canal directo siendo así que la empresa llega al consumidor final por medio de su propio bar/restaurante “Beer Garden”, pero para el fortalecimiento de las actividades comerciales es necesario incrementar un nuevo sistema de distribución como lo es el canal indirecto - corto (fabricante – detallista – consumidor), con el fin de abarcar la mayor parte del mercado de tal forma que se contribuirá a la consecución de objetivos planteados por parte de la empresa.

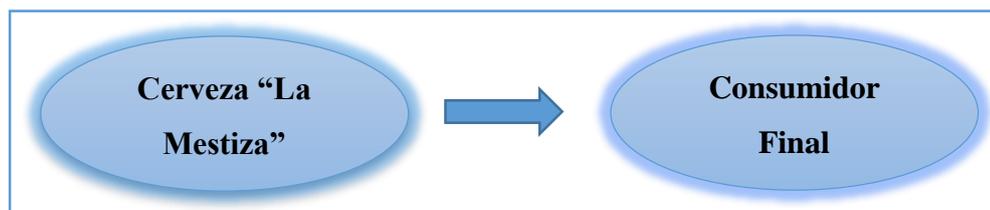


Figura 27: Canal de distribución 1

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.



Figura 28: Canal de distribución 2

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Adicionalmente se tomará en cuenta el enfoque tirón que lo inicia la demanda o requerimiento de un cliente que es el encargado de hacer llegar al detallista para que conlleve el siguiente enfoque que es el empuje, mismo que arranca del proveedor y fabricante que son los que despachan el producto después de haber recibido el pedido. En este modo de distribución se logra que de manera sistematizada el producto tenga un proceso de inicio con el pedido y finalice en el cliente final que solicito en este cado la bebida/ cerveza artesanal “La Mestiza”.

4.2.3. Fijación y política de precios

Cerveza artesanal “La Mestiza” en sus tres presentaciones Rubia Ale, Diabla Ale y Ecuatoriana Stout utiliza diferentes insumos para la elaboración de sus productos, cada cerveza presenta su ingrediente especial siendo ese su valor que le distingue de los demás.

Tabla 40: Costos fijos Rubia Ale

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo total
Cebada Malteada: Malta base.	Kilogramos (Kg)	60 kg	72,00
Levadura	gramos	240 kg	31,00
Lúpulo	libra (lb)	430 kg	10,00
Agua	Litros	480 lts	0,24
Proteína Clorificante	gramos	16 g	20,00
Botellas de 330 ml	Unidad	1200 u	420,00
Tillos	Unidad	1200 u	24,00
Etiquetas	Unidad	1200 u	264,00
Total			841,24

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 41: Costos fijos Diabla Ale

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo total
Cebada Malteada: Malta caramelado.	Kilogramos (Kg)	63 kg	75,60
Levadura	gramos	240 kg	31,00
Lúpulo	libra (lb)	500 kg	12,00
Agua	Litros	480 lts	0,24
Proteína Clorificante	gramos	16 g	20,00
Botellas de 330 ml	Unidad	1200 u	420,00
Tillos	Unidad	1200 u	24,00
Etiquetas	Unidad	1200 u	264,00
Total			846,84

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 42: Costos fijos Ecuatoriana Stout

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo total
Cebada Malteada: Malta caramelado.	Kilogramos (Kg)	65 kg	78,00
Levadura	gramos	240 kg	31,00
Lúpulo	libra (lb)	500 kg	12,00
Agua	Litros	480 lts	0,24
Cacao	gramos	250 g	6,00
Proteína Clorificante	gramos	16 g	20,00
Botellas de 330 ml	Unidad	1200 u	420,00
Tillos	Unidad	1200 u	24,00
Etiquetas	Unidad	1200 u	264,00
Total			855,24

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

En el área de producción de la cervecería artesanal “La Mestiza” cuenta con la colaboración de tres operadores, quienes son los encargados de todo el proceso de producción.

Tabla 43: Costos fijos mano de obra

MANO DE OBRA		
	Sueldo	Número de horas trabajadas
Operador 1	\$564,10 (Tiempo completo)	160 h
Operador 2	\$278,44 (Medio tiempo)	80 h
Operador 3	\$278,44 (Medio tiempo)	80 h
TOTAL	\$ 1120,98	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Para determinar los costos fijos de la producción de 400 litros de cerveza artesanal en sus tres presentaciones, se considera los siguientes rubros: la materia prima directa (MPD), mano de obra (MOD) y envases utilizados.

Tabla 44: Costos fijos

COSTOS FIJOS	
Detalle	Valor monetario
MPD <ul style="list-style-type: none"> • Rubia ALE • Diabla ALE • Ecuatoriana Stout 	\$ 2543,32
MOD <ul style="list-style-type: none"> • Operador 1 • Operador 2 • Operador 3 	\$ 1120,98
TOTAL	\$ 3664,30

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 45: Costos Variables

Costos Variables	
Rubro	Valor Monetario
Luz	\$ 150,00
Agua	\$ 50,00
Internet y teléfono	\$ 28,00
Arriendo Planta de Producción	\$ 200,00
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 428,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 46: Costos total de la producción de cerveza artesanal

Costos Fijos	Costo Variables	Costo Total
\$ 3664,30	\$ 428,00	\$ 4092,30

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 47: Margen de ganancia

	Presentación 330ML
Precio de fabricación	\$ 1,13
Precio de venta	\$ 2,25
Margen de ganancia	\$ 1,12
Porcentaje %	49,77%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Como se puede observar el margen de ganancia es alto, cabe recalcar que el precio de venta al público (PVP) se estableció como política de empresa desde el inicio de sus actividades comerciales, para sus tres presentaciones maneja un PVP estándar de \$2,25. El único factor determinante para el PVP fueron datos relativos de su competencia.

Tabla 48: Análisis de la competencia

Compañías por actividad económica	Ciudad	Producción mensual en litros	Participación en el mercado según la producción	Precio de venta al público
BRAUSUPPLIES CIA.LTDA.	Quito	600	5,04%	\$2,58
BRILLENDER COMPAÑÍA CERVECERA C.L.	Quito	200	1,68%	\$2,00
CERVECERÍA ARTESANAL LATITUD CERO	Quito	8000	67,23%	\$2,09
CERVECERÍA PARAMOBRAUHAUS S.A.	Quito	800	6,72%	\$7,00
CERVECERÍA SABAIBEER S.A.	Quito	400	3,36%	\$2,90
CERVEMUR S.A.	Tumbaco	1200	10,08%	\$3,50
CERVECERÍA BROBORNIA CIA.LTDA	Quito	700	5,88%	\$4,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: (SUPERCIAS, 2018)

4.3. Plan de marketing

Al finalizar el estudio de mercado, se desarrolla el plan de marketing en el que se detalla las estrategias vinculadas con las 4P es decir producto, precio, plaza y promoción con las que la cervecería artesanal “La Mestiza” fortalecerá sus actividades comerciales. Adicionalmente se determinará un plan de ventas que ayudará a la consecución de cada objetivo planteado.

4.3.1. Estrategias generales de marketing

El embudo de Marketing o también conocido como Marketing Funnel es un proceso en el que se llevará a todos los consumidores interesados en el producto de la empresa, luego se podrá definir cuál de ellos son los programas idóneos de compra, en este caso como es la cerveza artesanal en sus tres presentaciones rubia, negra y roja.

Posterior a este proceso se podrá identificar a los clientes de acorde a la frecuencia de compra o a los clientes leales a la marca, además este embudo también permite observar cual es el consumidor que defiende al producto o realiza publicidad boca a boca dentro del círculo de personas que se encuentran cercanas a la misma logrando captar una mayor cantidad de clientes para la cervecería artesanal “La Mestiza”.

En el siguiente gráfico se puede observar como la cervecería artesanal “La Mestiza” se enfocará en las etapas logrando generar conocimiento de la marca en el mercado riobambeño, permitir que el consumidor adopte una nueva forma de degustar la cerveza artesanal y lograr que el cliente llegue a una decisión de compra, adquiriendo las características del producto en relación con la competencia.

Figura 29: Funnel de Marketing cervecería artesanal “La Mestiza”



Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.3.1.1. Atracción de prospectos de clientes

En esta primera etapa la cervecería artesanal generará expectativa en la mente de los clientes potenciales ingresando toda la información de productos, puntos de venta y promociones; se logrará por medio de campañas publicitarias agresivas cuyo objetivo es posicionar la marca en el mercado. Existen diversas tácticas para lograrlo como lo es: marketing digital, publicidad, activación de marca, etc.

Cervecería artesanal “La Mestiza” utilizará su Fanpage de Facebook, debido a que manejar este medio publicitario permite optimizar recursos económicos, además brinda la posibilidad de captar un mayor impacto en la mente del consumidor con las publicaciones realizadas.

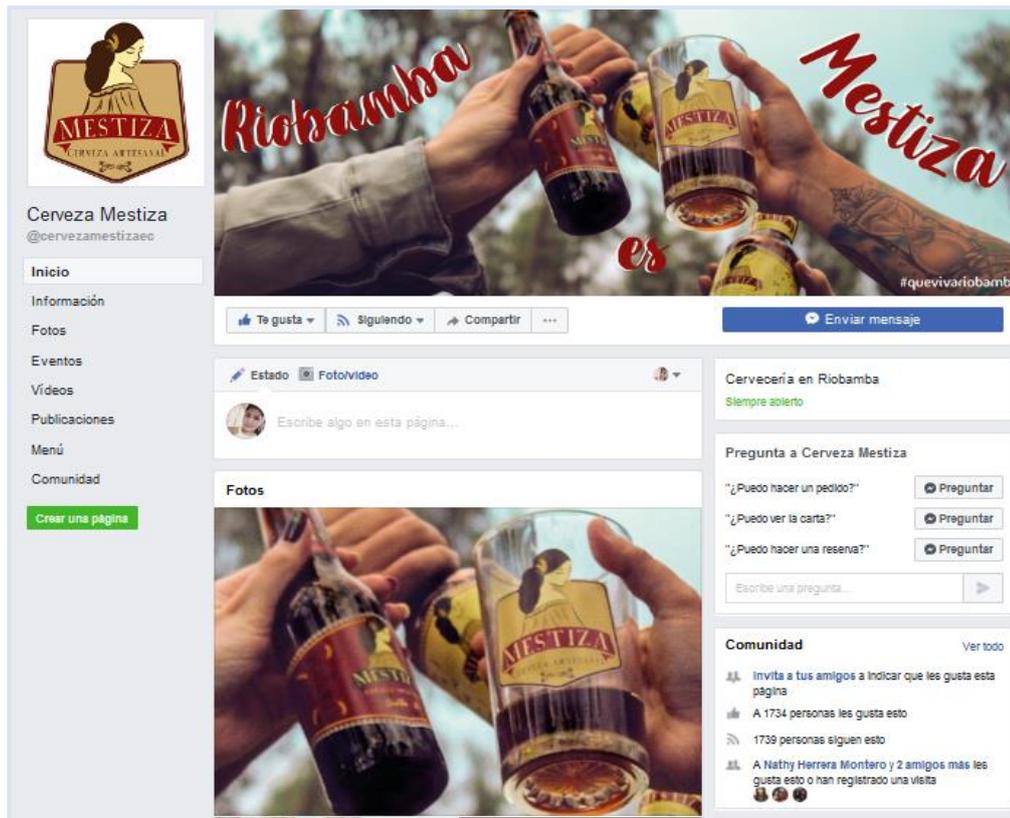


Figura 30: Fanpage “La Mestiza”
Fuente: Cerveza “La Mestiza”.

4.3.1.2. Consideración, identificación de necesidades

Es de suma importancia considerar las necesidades del consumidor tales como: disminución del precio, mejor calidad en el producto final, mayor accesibilidad para la compra de tal forma presentar innovaciones, ventajas del producto y factores diferenciadores de la cervecería artesanal “La Mestiza”, con la finalidad de aumentar el interés en el consumidor. Para alcanzar lo planteado se realizará diversas campañas en medios ATL, BTL, redes sociales, convenios con bar/restaurants, participación en ferias o eventos sociales.

4.3.1.3. Diagnóstico, evaluación

El consumidor conocerá la marca, la gama de productos y puntos de venta que ofrece la cervecería, a través de campañas publicitarias agresivas realizadas en su Fanpage de

Facebook, de tal forma lograr que el consumidor tenga confianza en la calidad de la bebida y convencer al mismo que es el producto que necesita.

**Mensaje: ¡Es el ambiente perfecto para una
MESTIZA!**



Figura 31. Mensaje publicitario

Fuente: Investigación

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

4.3.1.4. Decisión de compra

La decisión final del consumidor para adquirir el producto, se podrá evaluar el nivel de satisfacción mediante una encuesta diseñada en la página principal de Facebook. Adicionalmente en esta etapa con la retroalimentación del cliente se puede realizar mejoras en el producto tales como: nuevas presentaciones, promociones por volumen de compra o temporada entre otras para cumplir con todos los requerimientos del consumidor.

Mensaje: Este fin de semana vamos a llenar de #Mestizas a la ciudad bonita.

¡Te esperamos con muchas #Mestizas rubias, diablitas y morenitas! ¿Cuál es su favorita?



Figura 32. Mensaje

Fuente: Investigación

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

4.3.1.5. Fidelizar, disfrutar/ recomendar

En la etapa final se determinará si el consumidor repetirá su compra, según los resultados arrojados de la encuesta aplicada previamente si el cliente se encuentra en total satisfacción con el sabor, aroma, presentación debido a que se da por entendido que se obtendrá recomendaciones útiles para demás personas que se encuentran en contacto con el cliente ya fidelizado, mismo que es valioso porque se podrá lograr que un cliente actual que deguste del producto podrá convertirse en un cliente fiel que promocionará el producto de forma gratuita para la empresa.

4.3.2. Plan de ventas

4.3.2.1. Objetivos

- **Corto Plazo:** Incrementar la cartera de clientes orientando como base dos clientes nuevos al mes por cada vendedor.
- **Mediano Plazo:** Mantener la cartera de clientes activos a través de la implementación de estrategias de Customer Relationship Management (CRM).
- **Largo Plazo:** Implementar los montos mínimos requeridos (MRM) en un 3% de forma mensual por cada vendedor.

4.3.2.2. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas para la cervecería artesanal “La Mestiza”, se realizará mediante la estimación de las ventas futuras de las tres presentaciones de cerveza para un periodo de tiempo determinado (5 años).

Tabla 49: Datos históricos Cerveza “La Mestiza”

Meses del año	AÑO 2016				AÑO 2017			
	Litros producidos	Unidades producidas	Unidades vendidas	Inventario de productos	Litros producidos	Unidades producidas	Unidades Vendidas	Inventario de productos
ENERO	1200	3600	500	3100	1200	3600	417	3183
FEBRERO	1200	3600	600	3000	1200	3600	530	3070
MARZO	1200	3600	650	2950	1200	3600	610	2990
ABRIL	1200	3600	500	3100	1200	3600	530	3070
MAYO	1200	3600	400	3200	1200	3600	470	3130
JUNIO	1200	3600	450	3150	1200	3600	480	3120
JULIO	1200	3600	530	3070	1200	3600	600	3000
AGOSTO	1200	3600	480	3120	1200	3600	540	3060
SEPTIEMBRE	1200	3600	510	3090	1200	3600	480	3120
OCTUBRE	1200	3600	470	3130	1200	3600	620	2980
NOVIEMBRE	1200	3600	540	3060	1200	3600	640	2960
DICIEMBRE	1200	3600	620	2980	1200	3600	630	2970
Sumatoria	14400	43200	6250	36950	9600	43200	6547	36653
TOTAL			43200	TOTAL			43200	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

ÍNDICE DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (IPI-M) VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
2016	-5,07	6,08	1,95	-6,77	4,32	0,51	6,02	-6,81	8,47	-2,70	-5,04	0,81	0,15
2017	-10,12	-3,61	12,05	-9,25	3,60	0,16	-0,58	1,46	-3,35	3,50	-1,17	0,80	-0,54
2018	-4,90	-2,46	12,27	-2,76									0,54
Promedio	-6,69	0,00	8,75	-6,26	3,96	0,33	2,72	-2,67	2,56	0,40	-3,10	0,80	0,05

Fuente: Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO

Elaboración: INEC

Tabla 50: Pronóstico de Ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción en litros	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Venta en litros	2.133	2.234	2.340	2.450	2.566	2.687
Inventario de productos en proceso	6.134	6.424	6.727	7.046	7.379	7.728
Inventario de productos terminados	6.134	6.424	6.727	7.046	7.379	7.728
Venta en botellas	6.399	6.702	7.019	7.351	7.698	8.062

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.3.2.3. Potencial de ventas

$$n = 7128$$

$$p = 2,25$$

$$q = 1$$

$$Q = n * p * q$$

$$Q = 7128 * 2,25 * 1$$

$$Q = \$ 16.038,00$$

Tabla 51: Significado de siglas de la fórmula

Símbolo	Significado	Valor
n	Número de posibles compradores para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.	7128
p	Precio promedio del producto en el mercado.	\$2,25
q	Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.	1
Q	Potencial de Ventas	\$16.038,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

El potencial de ventas para la cervecería artesanal “La Mestiza” es de \$ 16.038,00.

4.3.2.4. Ventas por vendedor

En el organigrama de la cervecería artesanal “La Mestiza” se plantea incluir a la fuerza de ventas, dentro de esta área contaremos con dos personas debido al tamaño de la empresa. Para obtener los montos mínimos requeridos por vendedor utilizaremos la siguiente formula:

$$NV = \left(\frac{\text{potencial de ventas}}{\text{ventas por vendedor}} \right) * (1 + RO)$$

Tabla 52: Significado de siglas de la fórmula

Símbolo	Significado	Valor
NV	Número de vendedores.	2
RO	Rotación del personal. Rotación del personal = Número de renuncias o despidos /Número promedio de empleados RO = 1/10 RO = 0.10*100 RO =10%	10%
Potencial de ventas		\$ 16.038,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Al conocer el número de vendedores, se establece el monto mínimo requerido (MRM) es decir las ventas por vendedor durante un período de tiempo establecido (1 mes), para lo cual se utiliza los siguientes datos:

$$NV = \left(\frac{\text{Potencial de ventas}}{\text{Ventas por vendedor}} \right) * (1 + RO)$$

$$2 = \left(\frac{16.038,00}{\text{Ventas por vendedor}} \right) * (1 + 10\%)$$

Ventas por vendedor = \$ 882,09

4.3.2.5. Punto de Equilibrio

Costos Fijos	Costo Variables	Costo Total
\$ 3.664,30	\$ 428,00	\$ 4.092,30
Costo Variable Unitario	\$ 0,12	Costo Variable/Unidades producidas
Costo de Venta Unitario	\$ 1,14	Costo Total /Unidades producidas

$$PE = \left(\frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Costo de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}} \right)$$

$$PE = \left(\frac{4092.30}{1.14 - 0,12} \right)$$

PE = 3653.83

Cervecería artesanal “La Mestiza” para alcanzar en el punto de equilibrio necesita vender alrededor de 3654 unidades.

$$PE = \left(\frac{\text{Costo Fijo}}{\frac{\text{Costo de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}{\text{Costo de Venta Unitario}}} \right)$$

$$PE = \left(\frac{4092.30}{\frac{1.14 - 0,12}{1.14}} \right)$$

$$PE = \$4165,37$$

Cervecería artesanal “La Mestiza” para alcanzar el punto de equilibrio necesita obtener ganancias mínimas de \$ 4165,37.

4.3.2.6. Estrategias para el plan de ventas

Tabla 53: Estrategias para el plan de ventas

ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE VENTAS	
<p>1. Incrementar la cartera de clientes.</p>	<p>Para incrementar la cartera de clientes se utilizará como estrategia principal la motivación a la fuerza de ventas, reconociendo mediante bonos económicos adicionales por el cumplimiento de metas (Superior a \$882,09). Adicionalmente se brindará programas de motivación tales como: beneficios sociales, es decir que la cervecería La Mestiza regala entradas gratuitas a conciertos, competencias o exposiciones deportivas. Los accesos se obtienen gracias a una</p>

	compraventa entre productora del programa y la compañía.
2. Mantener la cartera de clientes.	La principal estrategia que utilizará “La Mestiza” para mantener a la cartera de clientes será mediante la correcta aplicación del CRM, en la misma que se creará una base de datos de todos los detallistas o consumidores frecuentes para realizar llamadas telefónicas por cumpleaños, aniversario de empresa, de tal forma crear relaciones sólidas con el cliente y cumplir de forma oportuna con sus exigencias y requerimientos.
3. Participar en ferias o eventos sociales.	Se realizará participaciones constantes en ferias ejecutadas en el cantón Riobamba, con el propósito de posicionar el producto en los compradores y crear perspectiva de compra mediante degustaciones de los productos ofrecidos por la cervecería artesanal “La Mestiza”, además utilizaremos Publicity que a su vez no genera ningún costo y permite abarcar mayor difusión sin descuidar las redes sociales estas estrategias de comunicación servirán como apoyo a nuestra fuerza.
4. Implementar un MMR mercado en un 3%.	Como se puede observar las estrategias están basadas en el posicionamiento de la marca en el mercado riobambeño y es por tanto que la fuerza de ventas juega un papel fundamental para alcanzar lo propuesto. El incremento de los montos mínimos requeridos en un 3% es de forma mensual, el área geográfica de los puntos de venta se distribuirá de forma equitativa para cada vendedor.

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.3. Estrategia producto

Tabla 54: Estrategia producto

ESTRATEGIA PRODUCTO	
Identidad visual de la marca “La Mestiza”	
OBJETIVO	<p>Dar a conocer nuestro producto en el mercado riobambeño, mediante un logotipo llamativo que genere expectativa en la mente el posible consumidor.</p>
PROCEDIMIENTOS	<p>Rediseñar el logotipo de la marca con el objetivo de generar nuevas sensaciones en el público objetivo:</p> <div style="text-align: center;">  </div>
TÁCTICA	<p>Realizar hojas volantes, afiches utilizando el nombre de la empresa “La Mestiza” que permitirá acuñar las frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Máxima calidad ○ Máximo sabor ○ Máxima tradición cultural <div style="text-align: center;">  </div>

DEPARTAMENTOS IMPLICADOS	Comercial & Marketing.
CUANTIFICACIÓN	Volumen de ventas y ventas cruzadas.
AUTORIZACIÓN	Gerente
ALCANCE	Hombres y mujeres de 18 a 50 años de edad de la ciudad de Riobamba.

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.3.1. Presupuesto

Tabla 55: Presupuesto estrategia producto

Cantidad	Materiales o ítems	Forma de pago	Valor unitario	Valor total	Tiempo de duración
1	Diseño Gráfico	Efectivo	\$ 75	\$75	Indefinido
1000	Hojas volantes	Efectivo	0,04	\$40	8 días
2	Personal para la entrega de volantes	Efectivo	Para la ejecución de esta actividad se trabajará en conjunto con los vendedores, cuyo pago está incluido en su sueldo mensual.		15 días

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.3.2. Actividades

Tabla 56: Actividades de la estrategia producto

ESTRATEGIA PRODUCTO			
Actividad	Tiempo	Responsable	Costo
1. Rediseño del logotipo de la cervecería artesanal “La Mestiza”.	8 días	Ing. Diseñador gráfico conjuntamente con el departamento Comercial & Marketing.	\$115,00
2. Elaboración de las hojas volantes para la empresa.	laborables		

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.4. Estrategia de plaza/ distribución

La plaza es una de las P's del mix de marketing, referida a la adecuada distribución comercial, mediante los cuales el cliente tendrá acceso a los diferentes productos que ofrece "La Mestiza". El mercado actual al que quiere llegar la empresa se encuentra ubicado dentro de la ciudad de Riobamba, es por ello que dentro del estudio de mercado se realiza un análisis para estar al tanto de las características del perfil del cliente que ayudará a establecer las estrategias correctas de intermediarios, puntos de venta o atención, formas de distribución y almacenamiento.

Tabla 57: Estrategia de plaza/distribución

ESTRATEGIA DE PLAZA/DISTRIBUCIÓN (RUMBOS MESTIZOS)	
OBJETIVO	Establecer estratégicamente los diferentes puntos de distribución de la organización, los cuales se ubicaran en la urbe del cantón Riobamba.
PROCEDIMIENTOS	La búsqueda de puntos de distribución donde se encuentra el consumidor al que se desea llegar (estrategia de distribución selectiva), se realizará mediante investigación en páginas web como Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Sistema de Rentas Internas, Consejo Nacional Electoral, buscadores de negocios como Trip advisor, tuugo.ec, etc. y mediante recorridos mensuales por la zona centro de la ciudad y así determinar negocios potenciales para la venta.
TÁCTICA	Escoger los diversos puntos de distribución o puntos de venta más adecuados y en la cantidad demandada, en el momento y lugar precisos según estadísticas del estudio de mercado para que el producto sea accesible para nuestro público objetivo.

DEPARTAMENTO IMPLICADO	Gerencia, Comercial & Marketing y Producción.
CUANTIFICACIÓN	Volumen de ventas
AUTORIZACIÓN	Gerente
ALCANCE	80% de los detallistas identificados

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Puntos de venta establecidos:

- **Restaurantes:** El Delirio, Rayuela Restaurant, Restaurante Home Lunch, D´Baggio, Bar-Restaurante The Duke´s Irish y Pub, Restaurante Riobamba, La Posada asadero-pizzería, Steak Factory, Restaurante La Fogata, Smoke House, Montecarlo, El chacarero, Portón Dorado, El albazo Brew pub, Presley Food & Drink, Gas Plaza, Marisquería Delicias del Mar, Baltimore, Fogón Sport, Costillitas BBQ, Mónaco, La choza d´ Alex, Oasis, Mastur Bar, L´incontro, Charros Restaurant, El Parrillerito, The Gourmet Pizzería, Sweet & Salty, Bonaire, Chili´s, Gitano, Chori Gol, Nativa, Marisquería Brisa Marina, Barbados, Calipso.

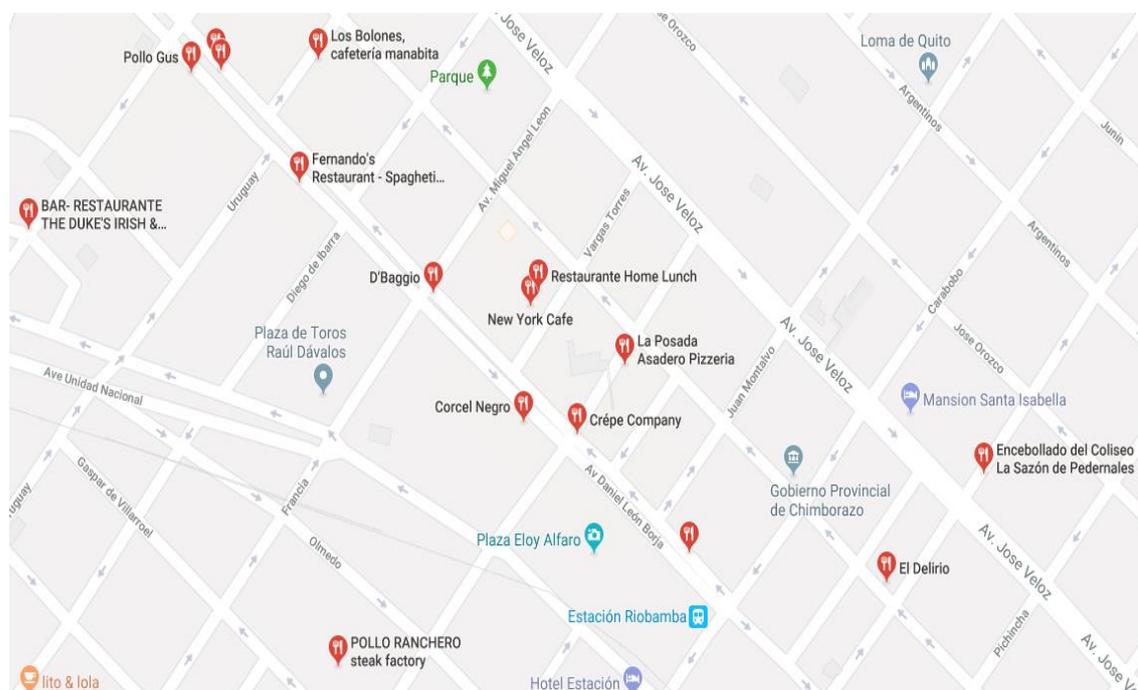


Figura 33. Puntos de venta restaurantes

Fuente: Google Map

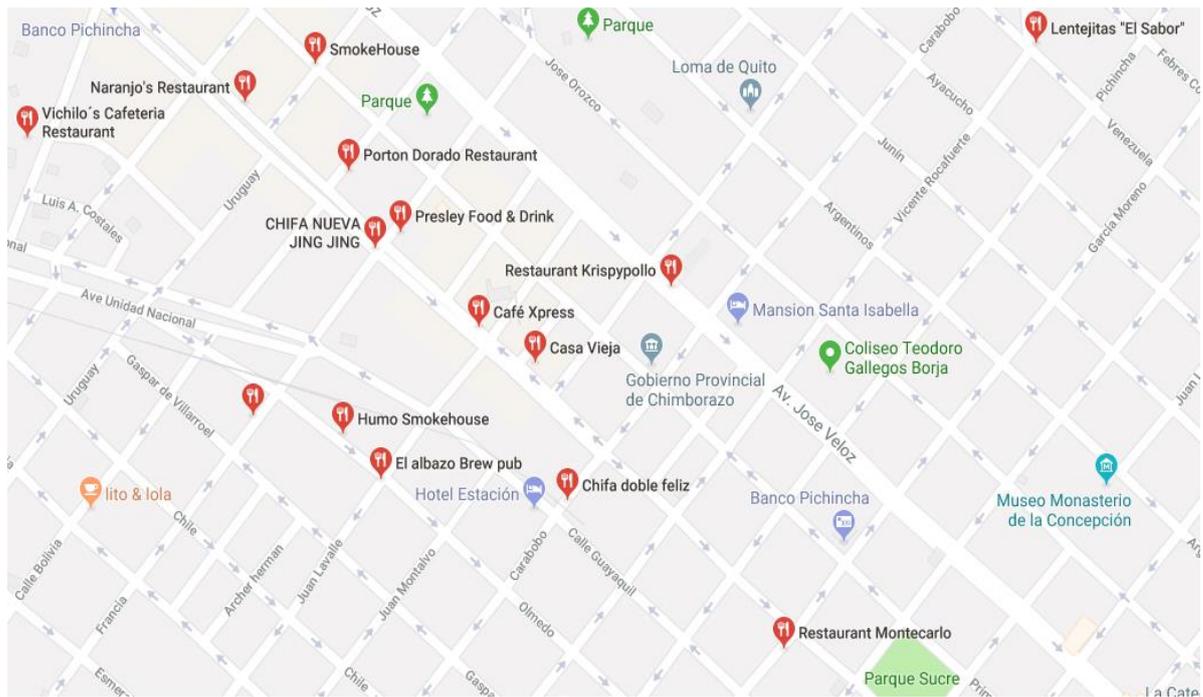


Figura 34. Puntos de venta restaurantes

Fuente: Google Map

- **Bares y licorerías:** Rincón del gato, La Avenida, Kiu Disco Bar, Cocoa Discoteca, Cibus Plus, Taita Pub, V8 Restobar, Capital Pub, Crazy Bar, Roka Bar, Heart Rock, San Valentín Club, Abby RD pub, Rojo Retro Bar, Licores don Paco, Licorería Monkey, Drinkis, Licorería 24/7, Jimmy

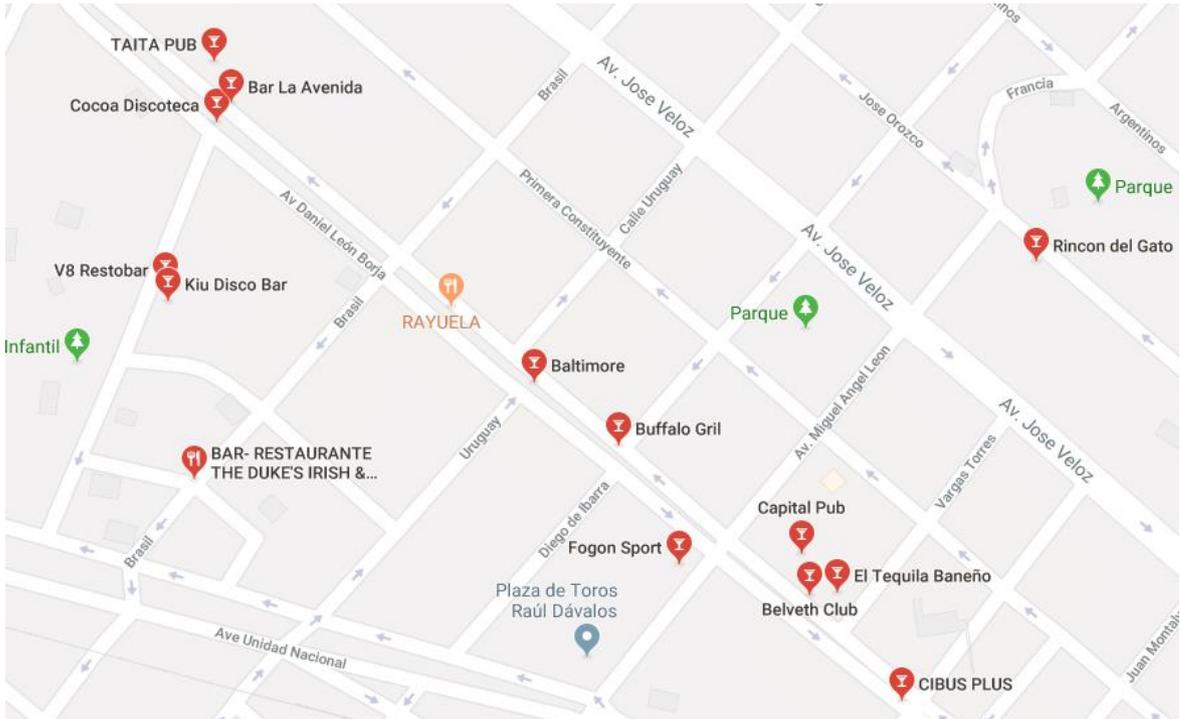


Figura 35. Puntos de venta bares y licorerías
Fuente: Google Map

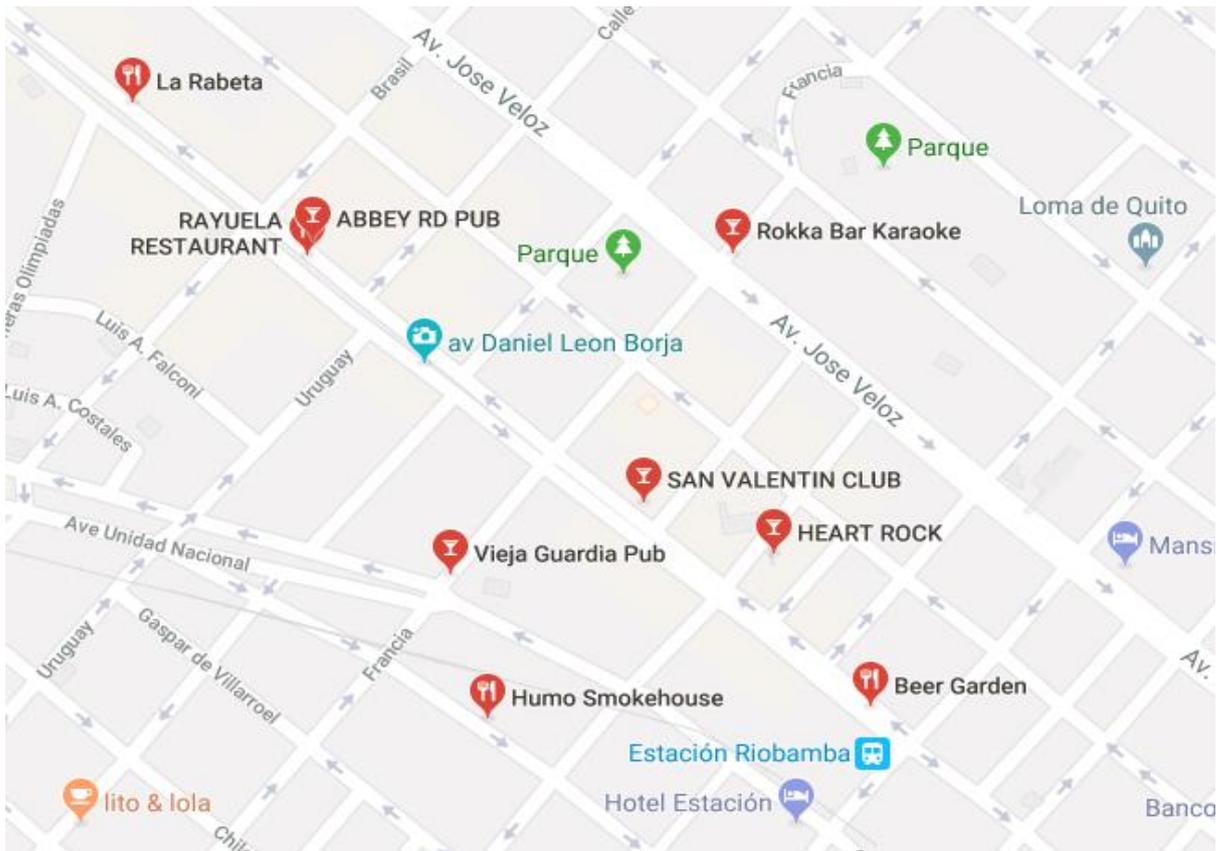


Figura 36. Puntos de venta Bares y Licorerías
Fuente: Google Map

4.3.4.1. Presupuesto

Tabla 58: Presupuesto de la estrategia producto

Cantidad	Materiales o Ítems	Forma de pago	Valor	Tiempo de duración
1	Bono por análisis de mercado de (Agente de Ventas).	Efectivo	\$40	Mensual
1	Línea internet	Efectivo	Incluido en costos fijos (servicios básicos).	Mensual

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.4.2. Actividades

Tabla 59: Actividades de la estrategia producto

ESTRATEGIA		
Actividad Principal	Tiempo	Responsable
Búsqueda de puntos de venta para la distribución del producto.	Mensual	Departamento Comercial & Marketing.

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.5. Estrategia de promoción y publicidad

La promoción tiene un objetivo principal que es mantener informados constantemente a los clientes sobre la calidad, exquisitez y contenido del producto como la cerveza artesanal.

Tabla 60: Estrategia de promoción y publicidad

Estrategia (Mestiza la cerveza riobambeña)	
OBJETIVO	Manejar selectivamente la promoción que será dirigida tanto al cliente final como a los detallistas que se hallan al interior de la cadena de comercialización.
PROCEDIMIENTOS	<p>Crear contacto llamando la atención del cliente y establecer una buena relación con los principales puntos de distribución del mercado, donde se obtenga el bien.</p> <ul style="list-style-type: none">• Uso de gigantografías que serán ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad de Riobamba: Quinta Macaji, Cartelera ubicada en las calles (Autachi y Av. Daniel León Borja) esquina, Cartelera ubicada en la Av. Daniel León Borja y Manuel Elíseo Flor, Edificio Córdova 2 ubicado en la Av. Daniel León Borja y Brasil, Beer Garden Restobar ubicado en la Av. Daniel León Borja y Juan Montalvo, Cartelera junto al UPC del Terminal terrestre.



- Crear e instalar carteles publicitarios diferentes y llamativos que ayuden a fortalecer la fidelidad de los clientes y de la misma forma crear un sentimiento de apropiación de la imagen del producto, estos carteles son la diferencia para sobresalir entre la competencia, se colocara tanto en los puntos de distribución, como en el lugar de comercialización o también conocido como (canal de comercialización inmediata).



- Realizar concursos en los eventos que participe la marca para llamar la atención del cliente e

incentivarlo a consumir el producto, una idea de interactuar con el público es realizar un concurso en el cual se obsequien premios por la compra de un producto de la marca, dicho juego será de suerte ya que se puede colocar la palabra que indique que el cliente gano en una de las tapas o en la base de la botella.



- Realizar regalos promocionales a los clientes o potenciales clientes, consiguiendo así permanecer en la mente del mismo y crear una fidelización, estos regalos pueden ser bolígrafos, pero siempre resaltando la marca y haciendo que el regalo sea diferente e impactante para el cliente.



Esfero con forma de la botella de la marca “Mestiza”.

TÁCTICA	Escoger cada estrategia en el lugar y momento adecuado, de igual forma se debe buscar asesoría para los diferentes diseños de propuestas en las estrategias y establecer el presupuesto a alcanzar para la aplicación de la propuesta.
DEPARTAMENTO IMPLICADO	Gerencia, Comercial & Marketing.
CUANTIFICACIÓN	Volumen de ventas, ventas cruzadas, seguidores en redes sociales y participación en lugares donde se presente la marca.
AUTORIZACIÓN	Gerente
ALCANCE	90% de los detallistas y público objetivo (hombres y mujeres de 18 a 50 años de edad)

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.5.1. Presupuesto

Tabla 61: Presupuesto de la estrategia de promoción y publicidad

Cantidad	Materiales o Ítems	Forma de pago	Valor por unidad	Valor total	Tiempo de duración
2	Gigantografías 8m x 5m	Efectivo o transferencia	\$150+\$50 (alquiler de cartelera)	\$400	Una vez al año
5	Carteles Publicitarios 4m x 2,5m	Efectivo o transferencia	\$50	\$250	Cada 6 meses
36	Esferos	Efectivo	\$1	\$36	Una vez al año

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.5.2. Actividades

Tabla 62: Actividades de la estrategia de promoción y publicidad

Estrategia			
Actividad Principal	Tiempo	Responsable	Costo
Promocionar la marca “Mestiza” en gran escala en la ciudad de Riobamba	Anualmente	Departamento Comercial & Marketing.	\$654,67

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.6. Estrategia de precio

Dentro de las estrategias que se aplicara en una de las P's como es el precio, será en el desarrollo de la modificación de precios de los productos, con esto la empresa podrá proyectar una imagen accesible al mercado.

Tabla 63: Estrategia de precio

Estrategia de precio (Siendo asequible)	
OBJETIVO	Proyectar y comunicar una imagen asequible en precios de la empresa “Mestiza” para sus detallistas.
PROCEDIMIENTOS	Desarrollar conscientemente la modificación de los precios de los productos de “Mestiza” para los detallistas en compras al por mayor.
TÁCTICA	Ofrecer precios inferiores o relativamente bajos siendo este un porcentaje menor del 5% al cliente detallista, por la compra al por mayor desde 5 cajas de cerveza, para lograr una perspicacia rápida y eficaz a los clientes. Esta estrategia solamente se aplicará dentro del mercado donde se desarrolla la empresa es decir la ciudad de Riobamba.
DEPARTAMENTO IMPLICADO	Comercial y Producción
CUANTIFICACIÓN	Volumen de pedidos (ventas)
AUTORIZACIÓN	Gerente
ALCANCE	Detallistas, hombres y mujeres de 18 a 50 años de edad.

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.6.1. Presupuesto

Tabla 64: Proforma de la Estrategia de precio

Cantidad	Materiales o Ítems	Forma de pago	Valor real por caja	Valor con descuento del 5%	Tiempo de duración
5	Caja de 24 botellas 330 ml. a PVP. 2,25 c/u	Efectivo o transferencia	\$270	\$256,50	30 días

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.3.6.2. Actividades

Tabla 65: Actividades de la estrategia de precio

Estrategia			
Actividad Principal	Tiempo	Responsable	Costo
Vender con descuento las cajas de cerveza a los detallistas	Mensualmente	Departamento Comercial & Marketing.	Menos el 5% por caja (\$15 en cajas de botellas de 330 ml)

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Independientemente de las estrategias a utilizar dentro del factor precio, el transporte es un elemento importante para la fijación del mismo, es por ello que el costo del producto se incrementara al igual que la distancia del punto de venta aumente (otras ciudades), esto va a incrementar los costos variables y será necesario desarrollar una estrategia de precios por área geográfica, dentro de ella se establecerán acuerdos acerca de quien corre con los gastos de envío (60% consumidor final, 40% detallista).

El procedimiento de mercadeo permitió instituir las estrategias de marketing que más se acomodan a las insuficiencias de la empresa, fundamento que la organización de la mercantilización ayuda a desenvolver servicios y productos que indemnicen los requerimientos de un comercio meta. La atención del procedimiento de mercadeo ayudará a los compradores a percibir por qué el producto es mejor o desigual que los competidores.

4.4. Plan organizacional

4.4.1. Objetivos

- **Corto plazo:** Diseñar un organigrama funcional eficiente, en el mismo que se establecerán las funciones y responsabilidades para el desarrollo de actividades en beneficio de la organización.
- **Mediano plazo:** Desarrollar las áreas más importantes de la empresa a través de la selección de colaboradores competentes que contribuyan a la correcta consecución de los objetivos planteados por la empresa.
- **Largo plazo:** Mantener un buen funcionamiento de los niveles jerárquicos encontrados en el organigrama funcional a través de una correcta comunicación.

4.4.2. Organigrama de la empresa

Tabla 66: Niveles de la estructura organizacional

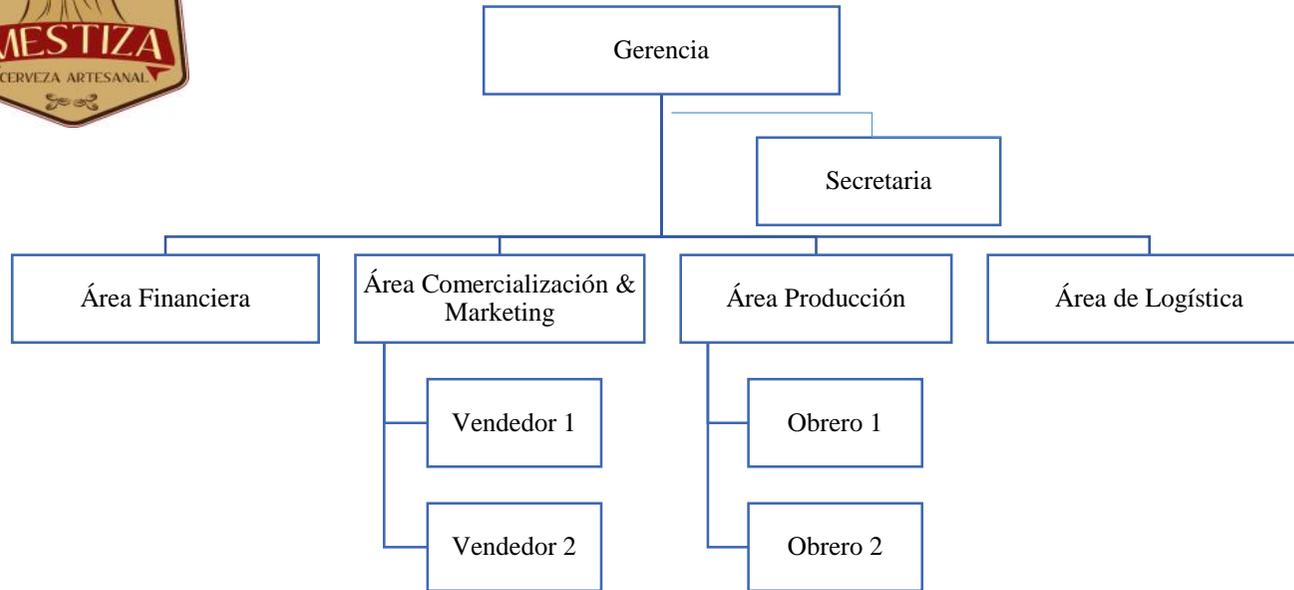
NIVEL DE ALTA DIRECCIÓN	Gerente general
NIVEL DE DIRECCIÓN MEDIA	Secretaria Área Comercial & Marketing Área Financiera Área Producción Área Logística
NIVEL OPERATIVO	Trabajadores del área de producción

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación



Figura 37. Organigrama de la cervecería artesanal “La Mestiza”



<p>Elaborador por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)</p>	<p>Aprobado por: Ing. Maritza Rodríguez</p>	<p>Supervisado por: Ing. Maritza Rodríguez</p>
---	--	---

4.4.3. Funciones generales y específicas de la empresa

Tabla 67: Alta dirección

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	001	FECHA:
GERENCIA GENERAL			
Responsable de la gestión de la empresa para lograr su crecimiento y desarrollo, controlando que las diferentes áreas desarrollen sus funciones de manera eficaz y eficiente para lograr alta competitividad en el mercado.			
Perfil del Puesto			
Preparación Académica:	Título y conocimientos en administración.		
Experiencia Laboral:	Mínimo 3 años de experiencia en actividades afines.		
Género:	Masculino o femenino.		
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología.		
Funciones determinadas			
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar de la organización. • Regularizar las distintas secciones para ocuparse en equipo. • Proyectar el influjo de la organización en la producción. • Precisar los propósitos, estableciendo que se quiere conseguir, cuándo y cómo a largo, mediano o corto plazo. • Planear y controlar las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas de la cervecería artesanal “La Mestiza”. 			
Elaborador por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)	Aprobado por: Ing. Maritza Rodríguez	Supervisado por: Ing. Maritza Rodríguez	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 68: Dirección media

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	002	FECHA:
SECRETARIA			
Encargada de proponer e instrumentar las políticas, sistemas, normas y programaciones requeribles para sostener los bienes colectivos, comprobar la fidelidad y veracidad de los datos comprendidos en el documento de las sistematizaciones contables y presupuestales.			
Perfil del Puesto			
Preparación Académica:	Título y conocimientos en administración y/o secretaría gerencial.		
Experiencia Profesional:	Por lo menos 2 años de práctica en acciones análogos.		
Género:	Femenino.		
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología.		
Funciones específicas			
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar de los procesos y administración general. • Realizar una oportuna gestión de agenda. • Entregar informes semanales a la gerencia general. • Cumplir con los requerimientos de todos los procesos que conlleva la cervecería y políticas de la misma. • Gestionar los datos externos e internos. • Y las demás funciones que el jefe inmediato requiera inherente al cargo. 			
Elaborador por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)	Aprobado por: Ing. Maritza Rodríguez	Supervisado por: Ing. Maritza Rodríguez	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 69: Dirección media- Departamento Comercial

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	003	FECHA:
ÁREA COMERCIAL Y /O MARKETING			
Responsable del diseño de estrategias de mercado, publicidad, promoción y venta, contribuyendo a posicionamiento de la marca en el mercado riobambeño para alcanzar altos niveles de ventas.			
Perfil del Puesto			
Preparación Académica: Ingeniero en Marketing o Comercial			
Experiencia Laboral: Mínimo 1 año de experiencia en actividades afines.			
Género: Masculino o femenino			
Habilidades técnicas: Uso de tecnología y herramienta.			
Conocimientos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y prospección de nuevos productos y clientes. • Gestión de Proyecciones y Presupuestos de ventas y producción. • Métodos de Comercializaciones y Administración de Impugnaciones, Aplicativos Word, Excel y Marketing. 			
Funciones específicas			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar pronósticos de venta. • Elaborar estrategias de Marketing. • Proyectar el método de comercialización. • Establecer el manejo de costes en combinación con las áreas de finanzas y producción. • Instituir el campo de comercialización objetivo. • Definir la cuota de venta. • Establecer un punto de contacto con la empresa para medir el grado de percepciones del cliente. 			
Elaborador por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)	Aprobado por: Ing. Maritza Rodríguez	Supervisado por: Ing. Maritza Rodríguez	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 70: Dirección media – Departamento Financiero

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	004	FECHA:
ÁREA FINANCIERA			
<p>Encargado de la administración económica de la empresa. Es comprometido de la organización, realización e investigación económicas, ordinariamente reporta rectamente al director directivo de la compañía.</p>			
Perfil del Puesto			
<p>Preparación Académica: Ingeniero en finanzas</p> <p>Experiencia Laboral: Un año mínimo</p> <p>Género: Mínimo 1 año de experiencia en actividades afines.</p> <p>Habilidades técnicas: Uso de tecnología y herramientas</p>			
Funciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y mejorar de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la cervecería artesanal “La Mestiza”. • Vigilar el capital monetario de la organización. • Catalizador y responsable de las recientes acciones económicas que se realizaran. • Táctico, el director económico deberá realizar pioneras y buenas habilidades, por decir, para afirmar un eficaz beneficio de las fuentes económicas de la organización, para obtener el superior provecho de estos. 			
<p>Elaborador por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)</p>	<p>Aprobado por: Ing. Maritza Rodríguez</p>		<p>Supervisado por: Ing. Maritza Rodríguez</p>

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 71: Dirección media- Departamento de producción

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	005	FECHA:
ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Responsable de todo lo referente a los procesos productivos para lograr la eficiencia y productos de calidad.			
Perfil del Puesto			
Preparación Académica:	Titulación en el sector productivo		
Experiencia Laboral:	Un año mínimo en procesos productivos.		
Género:	Masculino o femenino		
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología y herramientas		
Funciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer en forma continua, estudios de actualización al proceso de mantención de los repuestos y equipos que se encuentren almacenados. • Recepción de materiales. • Encargado de la búsqueda de la manufactura en calidad y volumen, de las actividades requeribles para su desempeño, comprendido examen de dispositivos y administración de personal. • Gestionar los pedidos y proveedores, una vez que ya han sido contratados. 			
Elaborador por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)	Aprobado por: Ing. Maritza Rodríguez	Supervisado por: Ing. Maritza Rodríguez	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

Tabla 72: Dirección media- Departamento de logística

	MANUAL DE FUNCIONES		
	CÓDIGO	006	FECHA:
ÁREA LOGÍSTICA			
Representante de tramitar todas las fases de manufactura de la organización, desde la materialización o concepción del bien hasta la distribución y entrega en los distintos lugares de comercialización.			
Perfil del Puesto			
Preparación Académica:	Administración/ Logística		
Experiencia Laboral:	Mínimo dos años como jefe de bodega y áreas de logística.		
Género:	Masculino o femenino.		
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología y herramientas		
Funciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir e implementar los planes de acción para el área logística, lo cual incluye el establecimiento de metas parciales y a largo plazo. • Velar, administrar y mantener por el inventario de la cervecería artesanal. • Prestar apoyo en el funcionamiento a las distintas áreas internas de la empresa; tales como: transporte, comunicaciones e infraestructura conforme a los recursos asignados. 			
Elaborador por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)	Aprobado por: Ing. Maritza Rodríguez		Supervisado por: Ing. Maritza Rodríguez

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.4.4. Reclutamiento del personal

Tabla 73: Reclutamiento personal

Medio de reclutamiento	Costo
Periódico: Medio de comunicación: Prensa local Tipo de comunicación: Anuncio clasificados profesionales	\$ 50,00
Otros: Redes Sociales tales como: Facebook e Instagram a través de sus cuentas principales https://www.facebook.com/cervezamestizaec/	\$0,00
Presupuesto Total:	\$50,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.4.5. Selección del personal

La manera de seleccionar del personal de la empresa “La Mestiza” es:

1. Revisión de las hojas de vida de acuerdo a los perfiles solicitados.
2. El Gerente realizara la entrevista.
3. Analizar los resultados de la entrevista.
4. Seleccionar y proceder a llamar al personal que cumplió con el perfil seleccionado.

4.4.6. Contratación del personal

Los contratos laborales acorde a la ley vigente del Ministerio de Relaciones Laborales para los trabajadores se lo realizarán por tres meses a prueba para identificar sus habilidades y conocimientos y su aporte sobre los resultados generados. Las obligaciones laborales se cumplirán desde el primer día que el trabajador empieza su jornada laboral.

4.4.7. Proceso de inducción

Para la empresa “La Mestiza” el paso de incitación, reincide en el encargado general quien sabe con mayor grado el funcionamiento de la organización.

Proceso de inducción:

1. Exposición sobre el origen organizacional; visión, misión, objetivos y valores.
2. Dispersión de las responsabilidades y funciones del trabajo y efectos a lograr.
3. Dar a conocer las políticas y códigos de ética que impone la empresa para lograr un trabajo responsable y con empoderamiento.
4. Capacitar sobre el uso de diferentes implementos tecnológicos y ciertas funciones específicas a realizar.

Materiales a utilizar:

- Oficina
- Instalaciones de la empresa
- Cuestionarios de conocimientos básicos

Información escrita y virtual.

- Manual de producción de la cerveza de tipo artesanal.
- Manual de procedimientos de la empresa
- Manual de funciones de los equipos tecnológicos
- Videos relacionados a la elaboración de la cerveza artesanal.

4.4.8. Programa de adiestramiento y aprendizaje de la organización.

La detección de requerimientos de entrenamiento y capacitación para la cervecería artesanal “La Mestiza” se considera un elemento de suma importancia en la elaboración del programa de capacitación. Para esto se despliega la valoración del ejercicio, que reside en medir el trabajo de un individuo con los patrones determinados para el lugar de labor, esto consiente estar al tanto las plazas en las que se debe reforzar para aumentar el grado de ocupación del trabajador.

Tabla 74: Formato para la evaluación del desempeño

	FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
	CÓDIGO	007	FECHA:	JULIO 2018			
Formato N° 001							
Cervecería Artesanal “La Mestiza”							
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre:							
Actividad:							
Indicador:							
Objetivo Mes 1	Resultado mes 1	Planificación semanal				Actividades	Porcentaje (%9 de cumplimiento)
		1	2	3	4		

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.4.9. Gestión de salarios y sueldos

En la gestión de salarios y sueldos se examinará las capacidades profesionales de los espacios de trabajo y las capacidades establecidas en la empresa, para lograr un pago justo al esfuerzo y responsabilidades de cada puesto, con sentido de justicia y responsabilidad.

- **Paga:** es el dinero que se le cancela al empleado consecutivamente cada explícito período, desenvueltamente al final de cada mes.

- **Salario:** Son las sumas económicas, que recogen los empleados por la asistencia de sus actividades comerciales, en dinero o especie, esta esté a manera de retribución.

En concepto de compensación, prestaciones, compensaciones de seguridad nacional, pagos por costas elaborados en ramificación de su tarea del trabajador, o las compensaciones convenientes a trasferencias, despidos o suspensiones, no poseerán el respeto de paga estas cuantías vistas por el empleado ya antes aludidas.

4.4.10. Distribución de la paga

- **Paga Base:** Esta paga es adherido por obra, esta paga relata al salario tratado en el convenio de labor o por ajuste compuesto.
- **Pagas extras:** Cantidad de cobranza dependerá de lo determinado en el convenio o el pacto entre el contratado y empleado.

Tabla 75: Salarios mínimos “La Mestiza”

Cargo	Nº Empleados	Área	Sueldo
Gerente General	1	Administrativa	\$700
Asistente Producción	1	Producción	\$400
Secretaria	1	Administrativa	\$386
Asistente Contable	1	Administrativa	\$500
Jefe de logística	1	Operativa	\$386
Vendedor	2	Operativa	\$386
Operador	2	Operativa	\$400

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Tabla de Salarios Mínimos Sectoriales 2018, Ministerio de trabajo

4.4.11. Impacto de los salarios en la productividad organizacional

Conseguir que exista un balance entre las necesidades de los trabajadores de la empresa crea un gran reto, se debe utilizar estrategias para influenciar en el desempeño laboral, una de estas es contar con un salario justo adecuado. Los trabajadores deben comprender las responsabilidades que se les asignara y el salario que percibirán antes de ocupar el puesto. Para evitar cualquier confusión tanto en las expectativas del empleador como en las del empleado, la descripción del trabajo debe concordar con las capacidades, patrones

de eficacia, paga del puesto y actividades del lugar de trabajo. Ejercicios resumes para la mejora de eficacia de vida de la familia y el empleado.

Para poder satisfacer las necesidades de los empleados y mejorar el bienestar del equipo de trabajo, utilizaremos las siguientes herramientas.

- a) **Buen entorno físico:** El entorno físico es un elemento principal que se debe tener en cuenta para la buena calidad de vida de los trabajadores, es importante brindarles un puesto de trabajo en condiciones óptimas, pero hay que hacerles saber que el cuidado del mismo depende de ellos, mantener las cosas en orden, deshacerse de papeles que no se utilizan, colocar objetos que sean del agrado del empleado, todas estas son actividades que permiten tener un puesto de trabajo a gusto del trabajador y que este resulte confortable se encuentre cómodo en él.
- b) **Salud y Bienestar:** Existen estrategias para lograr que el nivel de salud del trabajador sea el adecuado, estos comprenden en:
 - Exámenes médicos preventivos: Se realizan exámenes a los trabajadores antes de otorgarles el empleo y se realizaran exámenes periódicos para mantener el bienestar de la salud del trabajador.
 - Higiene Personal: Dar a conocer a los empleados como luchar contra las influencias peligrosas y nocivas del entorno exterior, de igual manera como evitar los excesos y abusos. La higiene personal es el arte de conservar la salud, entre los aspectos de este punto comprenden los siguientes: el aseo personal, siempre insistir en la importancia de tener uñas y manos limpias; dormir, este avala el reposo se debe descansar de 7 hasta 8 horas por día en etapas de reposo o pausas entre jornadas, se debe realizar una adecuada actividad física o cualquier actividad de relajación, con el objetivo de que el trabajo sea menos tenso y monótono.
- c) **Relaciones interpersonales:** Se fomentará dentro de la empresa las relaciones interpersonales, capacitación los jefes inmediatos para generar una buena relación entre ellos y su equipo de trabajo, esto elevará el nivel de producción de los empleados.

- d) **Desarrollo Personal:** En un futuro muy cercano, el recurso humano en un 75% corresponderá a la generación de los milenios, es por ese motivo que la empresa debe implementar estrategias para satisfacer las necesidades de este grupo. La organización debe: dar incentivos personalizados, y beneficios conceder adiestramiento según las metas corporativas o dar elasticidad de horarios; se debe invertir en programas de retención y atracción del recurso humano joven, ya que son ellos quienes aportara a la empresa con es innovadoras.
- e) **Factibilidad y Eficacia.** – es imprescindible que a los trabajadores se les ofrezca todas las herramientas necesarias para que lleven a cabo sus actividades sin interrupciones y de forma rápida, así se puede también mejorar la calidad de vida.
- f) **Reconocimiento.** – Cuando un empleado está comprometido es porque está motivado, se debe hacer sentir valorado al recurso humano, para que esté un 40% más propenso a permanecer en la misma. Por esta razón se aconseja a la empresa implementar programas de reconocimiento que podrán a la vez incrementar la responsabilidad del talento humano hasta en un 20%. Se puede tomar en cuenta los siguientes reconocimientos:
- **Por años de servicio:** Este reconocimiento puede ser una motivación en varios niveles, los empleados con más trayectoria dentro de la empresa, que reciban un premio (efectivo, tiempo adicional de vacaciones pagadas en concepto de indemnización, pago de viaje, etc.) valoran la manera en que la empresa reconoce los años de servicio públicamente. Mientras que los empleados nuevos se sentirán inspirados por este acto a permanecer en la empresa. Este tipo de programa ayudara a la empresa a ahorrar dinero en la contratación y capacitación de nuevos empleados.
 - **Certificados:** Este tipo de reconocimientos son una manera de que los empleados sepan que su trabajo y su esfuerzo es valorado dentro de la empresa. El reconocimiento a los empleados con certificados impresos que están validados, sellados y firmados por los altos directivos y jefes inmediatos, incluyen asistencia perfecta, el empleado departamental del mes, mejora de procesos, etc.

- **Mayor producción:** Este reconocimiento basado en la productividad que se aplica a todas las áreas de la empresa, motiva a los empleados y aumentan la producción. Un ejemplo de reconocimiento sería un galardón, días adicionales de vacación o efectivo, un ejemplo de reconocimiento dentro del departamento de ventas será al empleado que genere mayor pedido de producto para la venta.

Definir la forma de régimen más conveniente para la empresa

Cuando se empieza un negocio se debe cumplir con las obligaciones fiscales que marca la ley, si no cumple con dichas obligaciones la empresa estará expuesta a multas o más grave el cierre del negocio. Se debe elegir el régimen fiscal correspondiente al giro de la empresa más adecuado y mantenerlo actualizado en materia fiscal.

Dentro de los diferentes regímenes fiscales que existen para que el contribuyente pueda cumplir con los impuestos, dependiendo del tipo de trabajo e ingresos, se deben manipular el régimen siguiente:

- Régimen de diligencias institucional: Se utiliza para individuos físicos que se consagran a las tareas productivas, tal como la cervecería “La Mestiza”; aquí no se establece un límite de ingresos.

4.4.12. Aspectos legales a considerar para la implementación de la empresa

En el país coexisten leyes regulatorias para la producción, comercialización y consumo de las bebidas alcohólicas. Dentro del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), se encuentran los Reglamentos Técnicos ecuatorianos (RTE), en el caso de la empresa “ La Mestiza” cuenta con los diferentes reglamentos para su bebida alcohólica destinada al consumo, con el único fin de prevenir riesgos en la salud y vida tanto de los consumidores como de los empleados.

Esta organización se acata a la normativa del Ecuador (NTE), aquí se halla el marcado, envase, procesos de producción, materia prima y otros necesarios para poder producir y comercializar de forma legal el producto:

Tabla 76: Requisitos Legales

Documento necesario	Entidad regulatoria	Requisitos a cumplir
Permiso de Funcionamiento	Ministerio de Salud	<p>Acuerdo 00004712201411 feb</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro oficial 4907 reforma del acuerdo ministerial <p>4712 permisos de funcionamiento opt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - S.s.r. N° 317, viernes 22-ago-2014, ac. Min. 5004
Registro Sanitario	Ministerio de Salud	<p>Norma INEN 1334-2 (11 de agosto de 2011)</p> <p>Norma INEN 1334-3 (junio de 2011)</p> <p>Normativa Técnica Sanitaria Sobre Practicas Correctas de Higiene (PCH)</p> <p>Resolución ARCOSA 057 (11-09-2015)</p> <p>NTE INEN 1334-14 Revisión (febrero 2014)</p> <p>R.O. 397-2S, 16-12-2014 (Reforma Reglamento Etiquetado Alimentos Procesados)</p> <p>Reglamento para el control sanitario de alimentos que se extienden en la vía pública. Acuerdo 14381 (Registro Oficial 966, 26-06-1992).</p> <p>Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano.</p> <p>Reglamento N° 5103 Registro Oficial N° 318 (25 de agosto de 2014)</p> <p>Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022, Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empacados. Resolución 14123</p>

		(Suplemento del Registro Oficial 209, 21-03-2014). Resolución 053 Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG Resolucion_ARCSA-DE-002-2016-GGG
Patente de Funcionamiento	Municipio	Ordenanza Contribución Especial y Mejoras. Ordenanza que Reglamenta la Determinación, Administración, Control y Recaudación del Impuesto de Matriculas y Patente Anual.
Permiso de Funcionamiento	Cuerpo de Bomberos	Ley Defensa Contra Incendios. Reglamento general de la ley de Defensa Contra Incendios.
RUC	SRI	Ley de Régimen Tributario
Registro Artesanal	Ministerio de Producción e Industrias.	Ley de Fomento Artesanal

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

De acuerdo a todos estos requerimientos exigidos por parte del gobierno son razonables para la producción y comercialización de cerveza artesanal, haciendo que se cumpla con los estándares que tratan de evitar riesgos en la salud del consumidor y el correcto proceso productivo y manejo de materias primas de parte de la empresa.

4.4.13. Aspectos a considerar en la contratación

Para contratar a los empleados, la nueva tendencia es el enfoque del talento y la pasión de la persona, independientemente del tamaño de la empresa, esta tarea es una de las más importantes dentro de la administración de recursos humanos, se debe conformar un equipo de trabajo eficiente y eficaz, que garantice que la unión de esfuerzos otorga

excelentes resultados. Para ello se debe dedicar tiempo y recursos necesarios en la gestión del talento humano.

Los aspectos clave para la contratación del personal son los siguientes:

- **Ser selectivo:** Dejar pasar a los candidatos que no cumplan con el perfil requerido y dar la oportunidad a personas que verdaderamente vayan a ser un aporte en la empresa.
- **Poner a prueba a los candidatos:** Se realizarán pruebas prácticas o se asignaran tareas de acorde al puesto de trabajo, mediante las cuales se podrá observar si el candidato cuenta con las habilidades requeridas. Es necesario realizar este tipo de pruebas después de la selección de candidatos.
- **Privilegiar el talento por encima de la experiencia:** Un candidato con talento fácilmente se adaptará a la empresa y el equipo de trabajo a más de que se lo puede entrenar y dar retos, podrá adquirir nuevas habilidades técnicas y reconfigurar la personalidad y forma de ver la vida, algo que es muy difícil de lograr con una persona con experiencia.
- **Otorgar prioridad a la actitud y personalidad por encima de un título:** La persona que sepa trabajar en equipo, que aporte y participe para bien de la empresa; contribuyendo a la consecución de metas tendrá más valor que una persona con título sobrevalorado.

Todas las empresas pequeñas y grandes, poseen recursos restringidos. Los pasos de organización suministran la investigación que la alta gestión requiere para tomar decretos seguros sobre cómo establecer las fortunas de un carácter que permita a la clasificación lograr sus metas. El análisis organizacional, permitirá que la cervecería “La Mestiza”, pueda trazar un curso para el logro de sus objetivos. El proceso inició con la revisión de las operaciones actuales de la organización y la identificación de lo que debe mejorarse operativamente. A partir de ahí, el estudio permitió visualizar los resultados que la organización desea lograr y determinar los pasos necesarios para llegar al destino deseado: éxito, ya sea que se mida en términos financieros o metas que incluyen ser la organización mejor calificada y orientada al cliente.

4.5. Plan técnico

4.5.1. Objetivos

- **Corto Plazo:** Convenir la manufactura de la cerveza artesanal acorde a la solicitud del mercado.
- **Mediano plazo:** Analizar y manejar de la manera más adecuada cualquier tipo de cuellos de botella que se presenten dentro del área de producción de la cervecería artesanal “La Mestiza”.
- **Largo plazo:** Abarcar todo el mercado potencial para incrementar la rentabilidad y mejorar el posicionamiento de la empresa, mediante el desarrollo e innovación en los productos de la marca “La Mestiza”.

4.5.2. Especificaciones del producto

La cerveza artesanal como su nombre lo indica, es aquella que se elabora con una receta propia de un maestro cervecero, mismo que le dará un toque personal y distinto a la cerveza, producto que requiere de mucha atención en cuanto a la textura y sabor distinguiéndolos de la cerveza industrial. Dentro de los puntos distintivos de una cerveza artesanal están los siguientes:

- No contiene ingredientes artificiales.
- Su fermentación es natural.
- Los distintos sabores son la derivación de mezclar agua, malta, levadura y lúpulo.
- Se puede incluir especias, frutas o hierbas según la técnica del maestro cervecero.

Con esto se recalca que, la cerveza artesanal ofrece alta calidad y diversidad sin restricción de sabores.

La cervecería artesanal “La Mestiza” actualmente produce tres tipos de cerveza:

- **Rubia Ale:** Es una cerveza semi-rubia de coloración y aromas sutiles con grandes toques de quinua, malta pale. Su pululación media aporta un destacado amargor, agradable al paladar.
- **Diabla Ale:** Es una cerveza fuerte en alcohol, de color rojizo y aroma ligero frutal, con toques de quinua y malta caramelo. Su lúpulo aporta un leve amargor y acabado semi-seco.
- **Ecuatoriana Stout:** Es una cerveza robusta, de color oscuro y aroma fuerte, con toques de cacao ecuatoriano y malta tostada. Su pululación equilibrada aporta un amargor único.

4.5.3. Descripción del proceso del producto

1. Recepción de la materia prima: Se empieza revisando el stock de la materia prima para poder elaborar la cerveza y esto dependerá de que tipo de cerveza se elabore. Las materias primas son el agua, cebada malteada (cereal germinado artificialmente, posteriormente es secado o tostado), lúpulo (una de las tres especies de plantas del género *Humulus*, de la familia de las *cannabaceas*) y levadura (hongo unicelular); en el caso de elaborar cerveza negra se añadirá cacao y la cerveza especial de barril con jengibre y Jamaica.



Figura 38: Agua
Fuente: (Soto, 2017)



Figura 39: Cebada Malteada
Fuente: (MonDore, 2017).



Figura 40: Lúpulo
Fuente: (Minicerveceria, 2018).



Figura 41: Levadura
Fuente: (Healthcare, 2012).

2.- Molienda de la cebada malteada. – Se coloca la cebada malteada en las cantidades necesarias en el molino industrial, regulándolo para que simplemente parta el grano y no lo pulverice. Este paso se lo debe ejecutar un día antes por el largo tiempo que conlleva realizarlo.

3.- Precalear el agua. – Se coloca el agua en el primer batch/lote a precalentar a una temperatura adecuada



Figura 42: Batches

Fuente: (MercadoLibre, 2017).

4.- Trasvaso de agua precalentada. – A través de tubos conectados a los diferentes batch/lotes se trasvasa el agua precalentada del primer batch al segundo, siempre manteniendo una temperatura adecuada.

5.- Maceración. - Se debe colocar el grano que se vaya a utilizar, según sea la cerveza a elaborar en el batch con agua precalentada y dejarlo macerar por un tiempo y temperatura establecidos. Mientras se macera la malta se recircula con aspas cada cierto tiempo.



Figura 43: Maceración

Fuente: (cervecearte.com, 2012).

6.- Trasvaso de agua al tercer batch (olla de cocción). - Mediante el sistema de tubos y después de un cierto tiempo se trasvasa simplemente el líquido de la segunda olla a la tercera para cocinarla por un tiempo establecido.

7.- Agregar Lúpulo: Después del tiempo establecido de cocción, agrego el lúpulo en la misma olla, siempre teniendo en cuenta a que temperatura debe estar, para luego dejar reposar.

8.- Trasvaso a fermentador. – Trasvaso el líquido de la olla de cocción al fermentador siempre a través de los tubos interconectados y con un intercambiador de placas para que el líquido pase a temperatura ambiente.



Figura 44: Trasvaso
Fuente: (Rellan, 2016).

9.- Levadura. – Al siguiente día se añade la levadura en el fermentador en las cantidades establecidas para que esta coma los azúcares de la cerveza.

10.- Fermentación. – Se deja reposar la cerveza en el fermentador por 7 o máximo 10 días.

11. – Maduración. – A través de tubos, después del tiempo de fermentación, se pasa la cerveza al tanque de maduración que se encuentra dentro de la cámara fría.



Figura 45: Tanque de Maduración
Fuente (Mexico, 2015).

12.- Reposo. - La cerveza debe permanecer en el tanque de maduración mínimo por una semana y máximo por tres meses.

13.- Llenado de barriles. – A través de mangueras se saca la cerveza a los barriles de acero inoxidable en donde seguir madurando la cerveza.



Figura 46: Barriles
Fuente: (Industry, 2016).

14.- Embotellado. – Se llena las botellas con la cerveza y Co₂a través de una pistola llenadora de cerveza de acero inoxidable que tiene incluido un manómetro.



Figura 47: Pistola llenadora de cerveza
Fuente: (Mercado Libre, 2015).

15.- Tapado y Etiquetado. – Se realiza el tapado de las botellas con una máquina tapadora manual para después colocar las etiquetas cortadas previamente.

4.5.4. Presupuesto

Tabla 77. Descripción de la maquinaria

Descripción	Cant.	V. Unit.	v. Total
Molino	1	\$950,00	\$950,00
Moto-Reductor	1	\$1.100,00	\$1.100,00
Quemadores y bases	3	\$130,00	\$390,00
sistema de dispensador de 3 cabezales	1	\$900,00	\$900,00
sistema de dispensador de 2 cabezales	1	\$840,00	\$840,00
Sistemas de dispensador de 1 cabezal	1	\$720,00	\$720,00
Bomba	1	\$1.350,00	\$1.350,00
Bomba auxiliar	1	\$80,00	\$80,00
Olla de 500 (precalentador)	1	\$3.400,00	\$3.400,00
Olla de cocción 400 lts	1	\$5.680,00	\$5.680,00
Olla de 400 (macerador)	1	\$7.250,00	\$7.250,00
Total			\$22.660,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 78. Descripción de los equipos

Descripción	Cant.	V. Unit.	v. Total
Cuarto Frio e instalaciones	1	\$7.000,00	\$7.000,00
Aspas	1	\$350,00	\$350,00
Fermentador 1 (400)	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Fermentador 2(350)	1	\$1.800,00	\$1.800,00
Tubos - cañería de distribución	1	\$2.600,00	\$2.600,00
Intercambiador de Placas	1	\$1.850,00	\$1.850,00
Aspa manual	1	\$60,00	\$60,00
Manguera de alimentos	1	\$150,00	\$150,00
Mangueras	1	\$140,00	\$140,00
Fermentador (800)	2	\$1.800,00	\$3.600,00
Instrumentos de medición	1	\$350,00	\$350,00
Barriles de 10 lts	18	\$60,00	\$1.080,00
Barriles de 18 lts	16	\$65,00	\$1.040,00
Subtotal equipos			\$23.020,00
Subtotal maquinarias y equipos			\$45.680,00
10% instalación maquinaria y equipos			\$4.568,00
Total maquinaria equipos e instalación			\$50.248,00

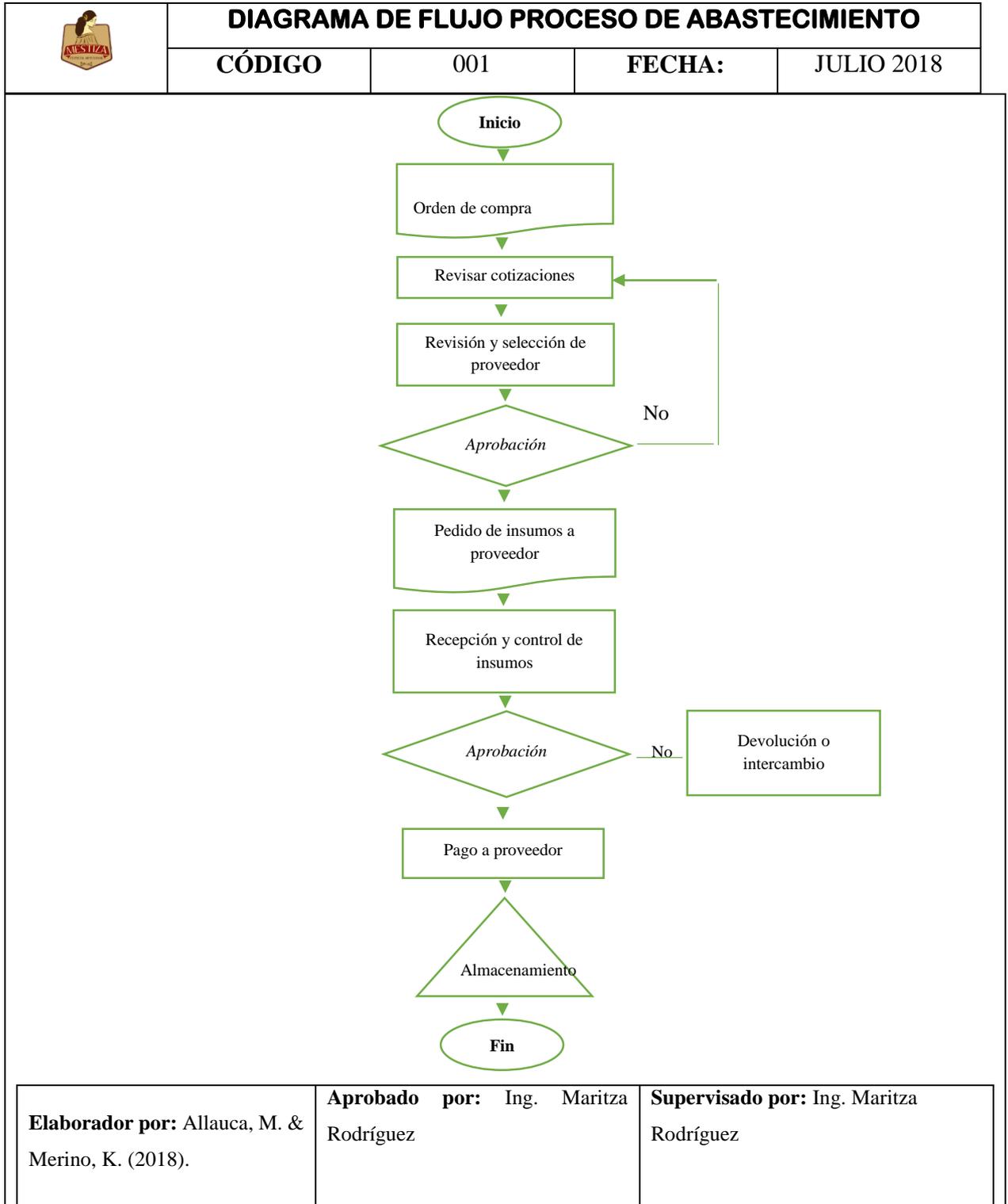
Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.5.5. Diagrama del flujo de procesos

4.5.5.1. Proceso de abastecimiento de la cerveza artesanal “La Mestiza”

Tabla 79: Proceso de Abastecimiento de la cerveza artesanal

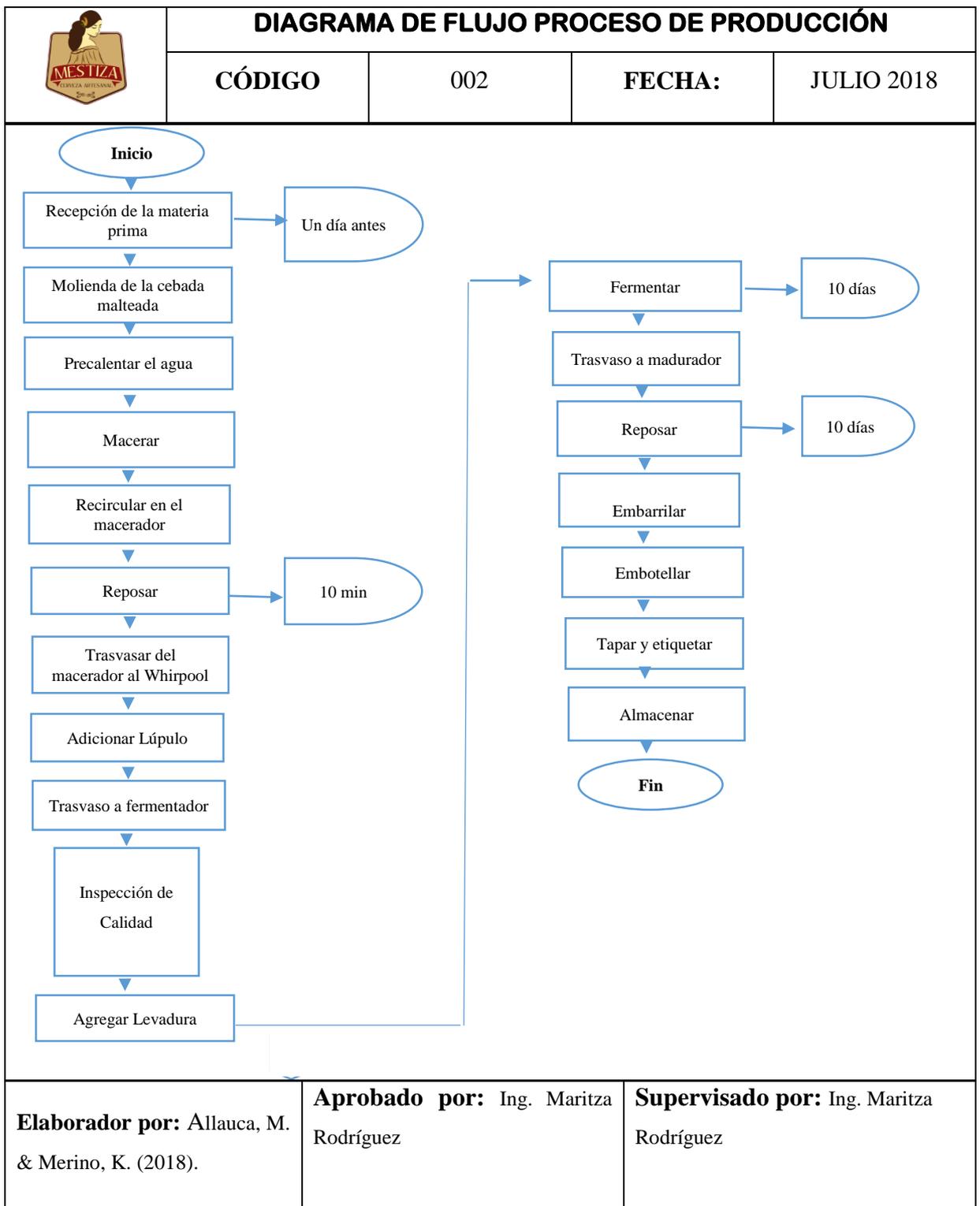


Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación.

4.5.5.2. Proceso de producción de la cerveza artesanal “La Mestiza”

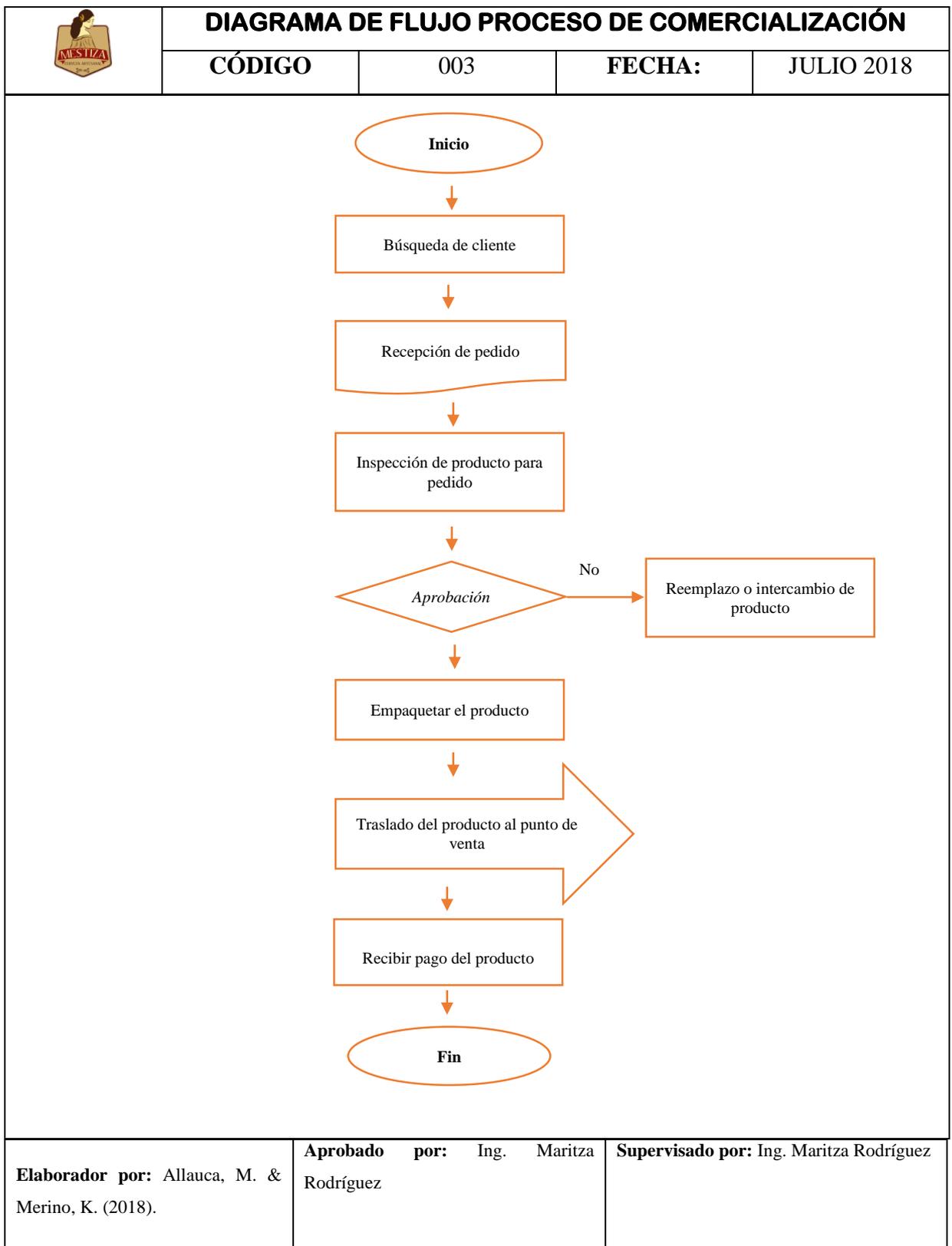
Tabla 80: Proceso de producción de la cerveza artesanal



Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)
Fuente: Investigación

4.5.5.3. Proceso de comercialización de la cerveza artesanal “La Mestiza”

Tabla 81: Proceso de comercialización de la cerveza artesanal



Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.5.6. Características de la tecnología

La tecnología necesaria para la elaboración de la cerveza artesanal “La Mestiza” es la siguiente:

- 1) **Batch (lote):** Dentro de la industria cervecera un batch es un lote de producción y se limita generalmente por la capacidad de los tanques de fermentación.



Figura 48: Batch
Fuente: (SAS, 2015).

- 2) **Motor:** Maquina transformadora de energía en movimiento.



Figura 49: Motor
Fuente: (Indostral.com, 2016).

- 3) **Quemador industrial a gas:** Son aquellos instrumentos que se colocan en calderas o lotes que generan líquido, aire o vapor caliente en procesos de trabajo.



Figura 50: Quemador industrial
Fuente: (Guiadelaindustria.com, 2018).

- 4) **Fermentador:** Es un recipiente en el cual se realiza un proceso industrial como lo es la fermentación, un proceso en el que suceden reacciones químicas por la presencia de enzimas o microorganismos de estas.



Figura 51: Fermentador
Fuente: (technology, 2014).

- 5) **Basculas:** Son plataformas de acero inoxidable, que nos servirán para pesar la materia prima que se necesita en la elaboración de la cerveza.



Figura 52: Basculas
Fuente: (Industriales, 2015).

- 6) **Barril para cerveza:** Es prácticamente un envase diseñado para contener y servir líquidos carbonatados en este caso la cerveza; su llenado desmontado y limpiado es muy sencillo. Tiene una tapa de tamaño grande, muy fácil de abrir, cuenta con dos conectores, uno para la salida de cerveza y otro de entrada de CO₂. Estos barriles incluyen además una válvula de purgado en caso de que existiera presión interior.



Figura 53: Barril para cerveza
Fuente: (Cocinista, 2016).

- 7) **Tanque de CO₂:** Es una forma popular de tanque de aire, en este caso, un tanque de CO₂ contiene dióxido de carbono.



Figura 54: Tanque de CO₂
Fuente: (Libre, 2017).

- 8) **Dispensador de cerveza:** También llamado un tirador de cerveza, es básicamente una máquina que facilita servir el líquido de manera óptima, ya sea en fiestas, en el bar o en ferias.



Figura 55: Dispensador de cerveza
Fuente: (Edgestar, 2018).

- 9) **Cámara de Frio:** Instalación industrial privada en la que se almacenara la cerveza, dicha instalación comprende de un compresor a gas movido por un motor eléctrico, transmutadores de calor (evaporador y condensador) y un obturador de esparcimiento. Todo estará conectado y constituirá un contorno sellado.



Figura 56: Cámara de frío
Fuente: (Hostelinor, 2018).

- 10) **Bombas y sistema de limpieza:** Servirá para la limpieza del equipo de producción sin el desmontaje, consiste en hacer circular a través de depósitos una serie de soluciones de limpieza en un circuito cerrado.



Figura 57: Bombas y sistema de limpieza
Fuente: (Cidad, 2015).

- 11) **Refractómetro:** Es un dispositivo que consiente conocer la congregación de un compuesto diluida, para este trabajo seria la bebida alcohólica cerveza, calculando el ángulo de desvío de la luz al cruzar el líquido.



Figura 58: Refractómetro
Fuente: (Milwaukee, 2012).

- 12) **Densímetro:** Dispositivo de laboratorio que sirve fundamentalmente para medir la densidad relativa de soluciones. En la cervecería se estima la concentración de azúcares y alcohol en el producto terminado



Figura 59: Densímetro
Fuente: (Paz, 2014).

- 13) **Pipeta:** Es un tubo de vidrio graduado y por lo general más ancho en la parte central, se lo usa para transvasar pequeñas cantidades de líquido.



Figura 60: Pipeta
Fuente: Investigación.

- 14) **Probeta:** Es un cilindro de medición, utilizado para medir el volumen de un líquido.



Figura 61: Probeta
Fuente: Investigación.

15) **Vaso Precipitado:** Es un contenedor de vidrio el mejor es de material pyrex, utilizado usualmente en laboratorios la medición de soluciones y para verter, medir y también mezclar soluciones.

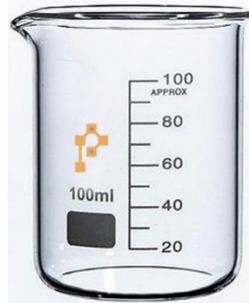


Figura 62: Vaso precipitado
Fuente: (Laboratorio, 2017).

16) **Manómetros, conectores y pistolas:** La pistola compresor manómetro es una estructura de metal con mango, está integrado el manómetro y con una cobertura de goma, con un conector universal.



Figura 63: Manómetros, conectores y pistolas
Fuente: (Amazon, 2018).

4.5.7. Equipo y herramientas

El equipo y las instalaciones necesarias para que la cervecería funcione de manera correcta son:

- a) **Sala de cocción:** Esta sala es la instalación más significativa dentro de toda cervecería, en la cual la interacción de las materias es de gran importancia. Dentro de esta sala de cocción se encuentran 3 batch en los cuales se colocan los ingredientes, se precalienta y se realiza el macerado, aquí también encontramos juego de mangueras, juego de cableado y un motor de rubeta. Esta sala completa de cocción está valorada en \$22.000.



Figura 64: Sala de cocción
Fuente: Investigación.

- b) **Área de molienda:** Esta área está designada para la trituración de la cebada malteada, en el área de molienda tenemos el molino industrial, olla industrial y báscula.



Figura 65: Área de molienda
Fuente: Investigación.

4.5.7.1. Requerimientos de equipos y herramientas

a) **Carro transportable industrial**

Es un aparato móvil hecho de acero para necesidades industriales que hará que el trabajo sea más eficiente y fácil de realizar. Dentro de la empresa se necesitarán 2 carros transportables.



Figura 66: Carro transportable industrial
Fuente: (ilvo.es, 2017).

b) Tanques de Gas

También denominado cilindro, es un sistema de distribución de gas licuado de petróleo, que nos servirá para encender los quemadores industriales. Este gas está compuesto por butano y propano.



Figura 67: Tanques de gas
Fuente: (Fonsa, 2018).

c) Bidones plásticos

Es un recipiente hermético habitualmente cilíndrico, con fondo plano o combado que sirve para almacenar, contener y transportar grandes cantidades de líquidos. Para la empresa se necesitan cuatro bidones plásticos con capacidad de 50 lts.



Figura 68: Bidones plásticos
Fuente: Investigación.

d) Escalera industrial

La escalera de apoyo es un tipo de escalera industrial portátil, que se puede encontrar en una variedad de modelos, ocupan poco espacio y es ideal para trabajos en los que se necesita mucha movilidad, gracias a su manejo fácil.



Figura 69: Escalera industrial
Fuente: (Escalia, 2012).

e) Pallets

También llamado paleta, es un armazón de madera empleado para el movimiento de cargas, facilitar el levantamiento y en este caso para el asentamiento de los granos.



Figura 70: Pallets
Fuente: (Inpadesa, 2016).

f) Baldes

Recipiente de forma cilíndrica por lo general, con asas en sus bordes para poder agarrarlos, estos baldes nos servirán para depositar los granos.



Figura 71: Baldes
Fuente: (Plasticos, 2015).

g) Utensilios de Limpieza

Son aquellos productos, herramientas y dispositivos que ayudaran a eliminar la suciedad de las superficies que exista en la empresa, dentro de los más comunes y con los cuales se debe contar siempre son: esponjas, cepillos, escobas, detergentes, lavandina, etc.



Figura 72: Utensilios de limpieza
Fuente: Investigación.

4.5.8. Materia prima

- a) **Cebada malteada:** La malta es el alma de la cerveza, y constituye el primer ingrediente usado (por cantidad) en el proceso de elaboración de la cerveza artesanal. La malta aporta los azúcares que subsiguientemente la levadura pasara al proceso de fermentación.
- b) **Maltas base.** Estas son más traslucidas. Los horneados a temperaturas altas desnaturalizan los almidones y destruyen las enzimas diastáticas. Estas contienen azúcares fermentadores, a la vez que hábiles de convertir almidones de la malta diastotica y de los propios almidones suyos.
 - **Malta Caramel.** Conocidas como Cristal. Las negras conceden a la cerveza azúcar quemado, aromas a tofe, y pasa, mientras que las

ligeramente más claras le dan reminiscencias a miel y a caramelo. (Cerveza Artesana, 2014)

- **Malta Chocolate.** La malta chocolate aporta sabor y color intensos. Además, que es una malta muy tostada con un índice Lovibond superiores 350 llegando hasta más de 600 lo que la convierte en una de las maltas más oscuras. (Enciclopedia cocinista, 2018)

- c) **Levadura:** El cometido de la levadura en la fabricación de cerveza es transformar el dulce y lupulado mosto en cerveza durante el proceso de fermentación. En esta metamorfosis, la levadura agrega aromas y sabores a las características organolépticas a las cervezas, y cambia los contribuidos por nuevos componentes. (Albert S. , 2013)
- d) **Lúpulo:** El lúpulo proporciona su distintivo amargor, aroma y sabor. Los primeros en usar el lúpulo fueron los Bávaros en el siglo VIII. Adicional los lúpulos son agregados al mosto al momento del hervido, en tiempos distintos para lograr la receta deseada. Que tiene gran porcentaje de ácidos alfa, suministran mayor amargura., y los que presentan menor cuantía tienen aroma sabor. (*Cerveza en punto, 2016*)
- e) **Proteína Clarificante:** La mayor parte del clarificado sucede sin ningún tipo de interferencia o acción del fabricante, sin embargo, para obtener una clarificación en un menor tiempo se realiza artificialmente. Para eliminar todas las impurezas, las cervezas son clarificadas después del proceso de fermentación. Cerveza “La Mestiza” utiliza proteína Clarificante denominada Ictiocola.

4.5.9. Capacidad de la planta

De acuerdo con las tarjetas kárdex que dispone la empresa en su sistema de inventarios la planta tiene una instalada para producir en promedio 1.200 litros al mes, lo que representa 14.400 litros al año, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 82. Capacidad instalada

Año	Capacidad instalada	
	Unidades	Porcentaje
2013	14.400	100%
2014	14.400	100%
2015	14.400	100%
2016	14.400	100%
2017	14.400	100%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Conforme lo establece el histórico de salidas mensuales del producto de la empresa, tiene un promedio de 1.021 litros por lo tanto, de manera anual la capacidad productiva se establece en 12.252 litros, determinada de la siguiente manera:

Tabla 83. Capacidad operativa

Año	Capacidad instalada		Capacidad operativa	
	Unidades	Porcentaje	Unidades	Porcentaje
2013	14.400	100%	12.252	85%
2014	14.400	100%	12.252	85%
2015	14.400	100%	12.252	85%
2016	14.400	100%	12.252	85%
2017	14.400	100%	12.252	85%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Es decir, la empresa en los últimos 5 años ha estado trabajando a un 85% de su capacidad instalada.

Finalmente, se estima que, con la ampliación de la planta de producción, la adquisición de nuevas maquinarias y equipo (conforme los datos técnicos) y la contratación de 3 personas para que laboren de manera esporádica, se incremente la producción mensual en un 80%, con lo que se podría cubrir un mayor segmento del mercado.

Tabla 84. Capacidad máxima

Año	Capacidad instalada		Capacidad operativa		Capacidad máxima	
	Unidades	Porcentaje	Unidades	Porcentaje	Unidades	Porcentaje
2013	14.400	100%	12.252	85%		
2014	14.400	100%	12.252	85%		
2015	14.400	100%	12.252	85%		
2016	14.400	100%	12.252	85%		
2017	14.400	100%	12.252	85%		
2018					25.920	180%
2019					25.920	180%
2020					25.920	180%
2021					25.920	180%
2022					25.920	180%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.5.10. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Cervecería artesanal “La Mestiza” tendrá un inventario mínimo de 15 días debido a que la producción se realizará de acuerdo a los pedidos que se tenga de los detallistas. El lote a vender se constituirá de las cervezas que llevan almacenadas en la botella 2 semanas que es el tiempo que debe transcurrir para completar la fermentación mínima adecuada.

La capacidad de almacenamiento será de 50 espacios pallet.

Al momento de almacenar y transportar la cerveza se debe tomar en cuenta que la cerveza no debe estar pleno sol, debe transportarse en camiones cerrados y almacenar en lugares en los que no de la luz directa.

4.5.11. Manejo de inventarios

La cervecería artesanal “La Mestiza” maneja un inventario permanente, este sistema permite conocer la cantidad y valor de la mercadería en cualquier momento sin necesidad de hacer un recuento físico. Se monopoliza un inventario preciso, por medio de un auxiliar o registro de descripción, que contiene el conjunto de unidades y su coste económico. Dicha ficha de inventario es el kardex que será llevado mediante el método FIFO; este

método supone que los primeros productos que entraron al inventario son los más comercializados.

4.5.12. Diseño y distribución de la planta

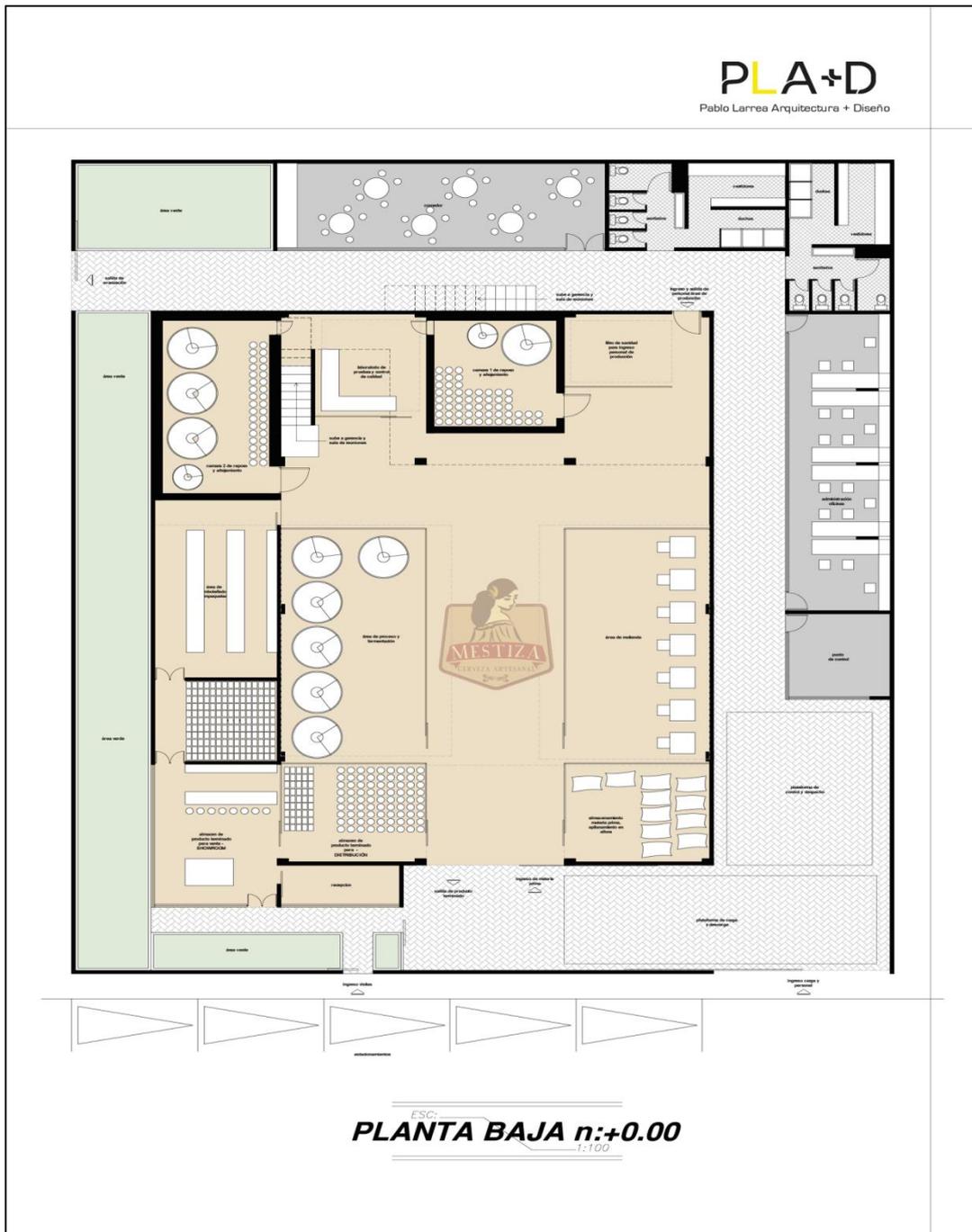
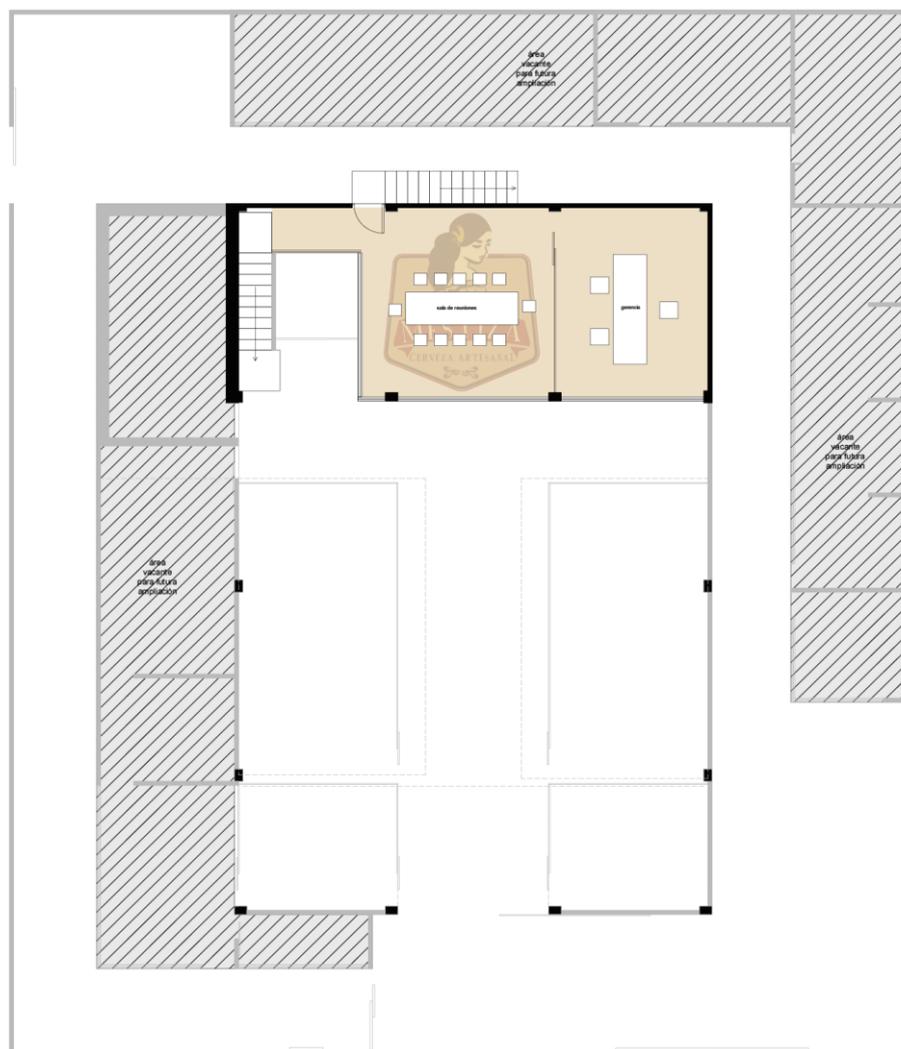


Figura 73: Diseño y distribución de planta

Elaborado por: Arq. Pablo Larrea



ESC:
PLANTA ALTA n:+2.70
1:100

Figura 74: Diseño y distribución de planta

Elaborado por: Arq. Pablo Larrea

Obra Catalogada como: Restauración, rehabilitación, remodelación, reformas y ampliación de Edificios Industrial Especializado en espacio urbano zona industrial.

El valor correspondiente al trabajo a realizar: REMODELACIÓN DE LA CERVECERÍA “LA MEZTIZA” (primera etapa) y AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA (segunda etapa) del Sr. Estefano Larrea con detalle a continuación:

ETAPA 1

Remodelación área de producción	250 m2
Reestructuración área de almacenamiento y distribución	150m2
Ampliación y construcción área administrativa	280m2

COSTO DE OBRA A CONSTRUIR (DOLARES AMERICANOS)

Remodelación área de producción	\$ 47.000
Reestructuración área de almacenamiento y distribución	\$ 15.000
Rehabilitación área administrativa	\$ 13.000
TOTAL ETAPA 1	\$ 75.000

ETAPA 2

Vacante de espacio para ampliación de infraestructura a futuro.
Disponibilidad en m2 panta alta 350m2

COSTO DE OBRA A CONSTRUIR (DOLARES AMERICANOS)

Rehabilitación área administrativa	\$ 63.000
TOTAL ETAPA 2	\$ 63.000

4.5.13. Mano de obra requerida

El personal que se requiere para el proceso de producción son personas con experiencia en la elaboración de cerveza artesanal, mismas que serán contratadas dos o tres veces a la semana para la prestación de sus servicios puesto que este proceso no conlleva más tiempo que ese, el número de trabajadores varía de acuerdo a la demanda del producto que tenga la empresa, actualmente la empresa trabaja en el departamento de producción con 3 personas.

El estudio técnico permitió establecer un trasfondo histórico de lo que el negocio busca potenciar en el futuro, mediante una descripción del producto o servicio, su ubicación, capacidad instalada, diseño de la planta y otras especificaciones que permitirán a los inversionistas contar con las herramientas necesarias para poner la marcha el proyecto.

4.6. Plan financiero

4.6.1. Estudio financiero

El estudio financiero determina cuál será el monto total de la inversión y el financiamiento que se puede realizar, esto se hace en función a los requerimientos de recursos humanos, materiales y físicos necesarios para poder cubrir la capacidad instalada de producción durante un ejercicio económico y a lo largo de la vida útil de la empresa.

4.6.1.1. Activos fijos tangibles

Es un factor tangible en un plazo extendido que una organización utiliza y posee en sus sistematizaciones para crear entradas. Esta no espera que estos se acaben en el transcurso de un periodo. Los activos fijos se conocen como propiedad, planta y equipo

Edificios:

Tabla 85. Edificios

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Galpón	1	75.000,00	75.000,00
Total			75.000,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Maquinaria:

Tabla 86. Maquinaria

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Molino	1	950,00	950,00
Moto-Reductor	1	1.100,00	1.100,00
Quemadores y bases	3	130,00	390,00
Sistema de dispensador de 3 cabezales	1	900,00	900,00
Sistema de dispensador de 2 cabezales	1	840,00	840,00
Sistemas de dispensador de 1 cabezal	1	720,00	720,00
Bomba	1	1.350,00	1.350,00
Bomba auxiliar	1	80,00	80,00
Olla de 500 (precalentador)	1	3.400,00	3.400,00
Olla de cocción 400 lts	1	5.680,00	5.680,00
Olla de 400 (macerador)	1	7.250,00	7.250,00
Total			22.660,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Equipos:

Tabla 87. Equipos

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cuarto Frio e instalaciones	1	\$7.000,00	7.000,00
Aspas	1	\$350,00	350,00
Fermentador 1 (400)	1	\$3.000,00	3.000,00
Fermentador 2(350)	1	\$1.800,00	1.800,00
Tubos - cañería de distribución	1	\$2.600,00	2.600,00
Intercambiador de Placas	1	\$1.850,00	1.850,00
Aspa manual	1	\$60,00	60,00
Manguera de alimentos	1	\$150,00	150,00
Mangueras	1	\$140,00	140,00
Fermentador (800)	2	\$1.800,00	3.600,00
Instrumentos de medición	1	\$350,00	350,00
Barriles de 10 lts	18	\$60,00	1.080,00
Barriles de 18 lts	16	\$65,00	1.040,00
Total			23.020,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Equipos de computación:

Tabla 88. Equipos de computación

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computador	2	655,99	1.311,98
Impresora	1	182,99	182,99
Total			1.494,97

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Equipo de oficina:

Tabla 89. Otros equipos

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Teléfono	1	108,00	108,00
Total			108,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Muebles y enseres:

Tabla 90. Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorio	2	189,00	378,00
Sillas giratorias	2	70,00	140,00
Sillones	1	187,00	187,00
Archivador	2	74,90	149,80
Total			854,80

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Inventario:

Tabla 91. Inventario RUBIA ALE (1 Batch 400lt)

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo total
Cebada Malteada: Malta base.	Kilogramos (Kg)	60 kg	72,00
Levadura	gramos	240 kg	31,00
Lúpulo	libra (lb)	430 kg	10,00
Agua	Litros	480 lt	0,24
Proteína Clorificante	gramos	16 g	20,00
Botellas de 330 ml	Unidad	1200 u	420,00
Tillos	Unidad	1200 u	24,00
Etiquetas	Unidad	1200 u	264,00
Total			841,24

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 92. Inventario DIABLA ALE (1 Batch 400lt)

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo total
Cebada Malteada: Malta caramelo.	Kilogramos (Kg)	63 kg	75,60
Levadura	gramos	240 kg	31,00
Lúpulo	libra (lb)	500 kg	12,00
Agua	Litros	480 lt	0,24
Proteína Clorificante	gramos	16 g	20,00
Botellas de 330 ml	Unidad	1200 u	420,00
Tillos	Unidad	1200 u	24,00
Etiquetas	Unidad	1200 u	264,00
Total			846,84

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 93. Inventario ECUATORIANA STOUT (1 Batch 400lt)

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo total
Cebada Malteada: Malta caramelo.	Kilogramos (Kg)	65 kg	78,00
Levadura	gramos	240 kg	31,00
Lúpulo	libra (lb)	500 kg	12,00
Agua	Litros	480 lt	0,24
Cacao	gramos	250 g	6,00
Proteína Clorificante	gramos	16 g	20,00
Botellas de 330 ml	Unidad	1200 u	420,00
Tillos	Unidad	1200 u	24,00
Etiquetas	Unidad	1200 u	264,00
Total			855,24

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.2. Activos fijos intangibles

Son aquellos activos que, no se puede establecer físicamente, pero son una inversión para poner en marcha el proyecto y que deberán ser redimibles en el progreso del plan.

Tabla 94. Instalación de equipos

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Instalación equipos	1	4.568,00	4.568,00
TOTAL			4.568,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.3. Mano de obra directa

Es el cálculo que se realiza sobre los empleados o trabajadores que están directamente involucrados en la producción de producto (cerveza artesanal). Los gastos de manufactura se determinan a un producto o servicio determinado, orden de trabajo u centro de costos.

Sueldos y salarios:

Tabla 95. Salario Asistente de Producción

Cargo	Asistente de Producción
Remuneración	400,00
XII sueldo	33,33
XIV sueldo	32,17
Vacaciones	16,67
Fondos de reserva	33,33
Aporte patronal	44,60
Aporte IECE	2,00
Aporte SECAP	2,00
Total	564,10
Número de empleados	1
Total mensual	564,10
Total anual	6.769,20

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 96. Salario operador por obra (tiempo parcial)

Cargo	Operador por obra
Remuneración	200,00
XII sueldo	16,67
XIV sueldo	16,08
Vacaciones	8,33
Fondos de reserva	16,66
Aporte patronal	18,70
Aporte IECE	1,00
Aporte SECAP	1,00
Total	278,44
Número de empleados	2
Total mensual	556,89
Total anual	6.682,64

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.4. Costos indirectos

No actúan claramente en la técnica de fabricación, pero lo perfeccionan al producto final.

Suministros y materiales:

Tabla 97. Suministros y materiales

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Envases de cartón, six pack	330	0,35	115,50	1.386,00
TOTAL			115,50	1.386,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Mantenimiento de equipos:

Tabla 98. Mantenimiento de equipos

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Mantenimiento equipos	100,00	1.200,00
TOTAL	100,00	1.200,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Servicios básicos de la planta de producción de la cervecería artesanal “La Mestiza”:

Tabla 99. Costos de tercerización

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Agua	50,00	600,00
Luz	150,00	1.800,00
Internet y teléfono	28,00	336,00
TOTAL	228,00	2.736,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.5. Gastos de venta

Un gasto de venta es un costo incurrido para promover y comercializar productos a los clientes. Estos costos pueden incluir desde campañas publicitarias y exhibidores de la

tienda hasta la entrega de productos a los clientes. Cualquier gasto asociado con vender un bien o hacer una venta se considera un gasto de venta.

Sueldos y salarios:

Tabla 100. Salario Asistente de Ventas

Cargo	Asistente de Ventas
Remuneración	400,00
XIII sueldo	33,33
XIV sueldo	32,17
Vacaciones	16,67
Fondos de reserva	33,33
Aporte patronal	44,60
Aporte IECE	2,00
Aporte SECAP	2,00
Total	564,10
Número de empleados	1
Total mensual	564,10
Total anual	6.769,20

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 101. Salario Vendedores

Cargo	Vendedores
Remuneración	386,00
XIII sueldo	32,17
XIV sueldo	32,17
Vacaciones	16,08
Fondos de reserva	32,17
Aporte patronal	43,04
Aporte IECE	1,93
Aporte SECAP	1,93
Total	545,48
Número de empleados	2
Total mensual	1.090,96
Total anual	13.091,58

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Comisiones:

En el plan de ventas la fuerza de ventas es considerada como el motor fundamental para el desarrollo de las actividades comerciales de “La Mestiza”, por ende, como estrategia principal se consideró la motivación a los vendedores mediante comisiones adicionales por el cumplimiento de metas establecidas por la empresa. (Ver tabla 53. Estrategias para el plan de ventas).

Tabla 102. Comisiones Vendedores

Cargo	Comisión vendedor
Comisión	270,00
Total	270,00
Número de empleados	1
Total mensual	270,00
Total anual	3.240,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Publicidad y propaganda:

Tabla 103. Material de publicidad

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Hosting	22,00	264,00
Material impreso (volantes y afiches)	115,00	1.380,00
Gigantografías (2)	400,00	400,00
Carteles publicitarios (5)	250,00	500,00
Esferos publicitarios (36)	36,00	36,00
Análisis de mercado	40,00	480,00
TOTAL	654,67	3.060,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Servicios básicos:

Para los servicios básicos como política de empresa, se distribuye de la planilla total el 30% para el gasto de ventas y 70% para los gastos administrativos.

Tabla 104. Servicios básicos

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Luz	12,60	151,20
Agua	7,50	90,00
Internet y teléfono	12,00	144,00
TOTAL	32,10	385,20

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Materiales y suministros:

Tabla 105. Materiales y suministros

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Útiles de oficina	15,00	180,00
Útiles de aseo	20,00	240,00
TOTAL	35,00	420,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.6. Gastos administrativos

Los gastos administrativos son los gastos en los que incurre la cervecería artesanal que no están directamente relacionados con una función específica, como la fabricación, la producción o las ventas.

Sueldos y salarios:

Tabla 106. Salario Gerente

Cargo	Gerente
Remuneración	700,00
XIII sueldo	58,33
XIV sueldo	32,17
Vacaciones	29,17
Fondos de reserva	58,33
Aporte patronal	78,05
Aporte IECE	3,50
Aporte SECAP	3,50
Total	963,05
Número de empleados	1
Total mensual	963,05
Total anual	11.556,60

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 107. Salario Asistente Contable

Cargo	Asistente contable
Remuneración	400,00
XIII sueldo	33,33
XIV sueldo	32,17
Vacaciones	16,67
Fondos de reserva	33,33
Aporte patronal	44,60
Aporte IECE	2,00
Aporte SECAP	2,00
Total	564,10
Número de empleados	1
Total mensual	564,10
Total anual	6.769,20

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 108. Salario secretaria

Cargo	Secretaria
Remuneración	386,00
XII sueldo	32,17
XIV Sueldo	32,17
Vacaciones	16,08
Fondos de reserva	32,17
Aporte patronal	43,04
Aporte IECE	1,93
Aporte SECAP	1,93
Total	545,48
Número de empleados	1
Total mensual	545,48
Total anual	6.545,79

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 109. Salario del Área Logística

Cargo	Operador de limpieza
Remuneración	386,00
XIII sueldo	32,17
XIV sueldo	32,17
Vacaciones	16,08
Fondos de reserva	32,17
Aporte patronal	43,04

Aporte IECE	1,93
Aporte SECAP	1,93
Total	545,48
Número de empleados	1
Total mensual	545,48
Total anual	6.545,79

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Servicios básicos punto de venta (Beer Garden):

Para los servicios básicos como política de empresa, se distribuye de la planilla total el 30% para el gasto de ventas y 70% para los gastos administrativos.

Tabla 110. Servicios básicos

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Luz	29,40	352,80
Agua	17,50	210,00
Internet y teléfono	28,00	336,00
TOTAL	74,90	898,80

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Materiales y suministros:

Tabla 111. Materiales y suministros

DETALLES	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Útiles de oficina	10,00	120,00
Útiles de aseo	15,00	180,00
TOTAL	25,00	300,00

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.7. Capital de trabajo

Son los costos y los gastos que permiten iniciar o mantener un proyecto en su fase inicial, mientras la empresa obtiene los ingresos para cubrir esos gastos.

Operativo:

Tabla 112. Capital de trabajo operativo

Detalle	Costo mensual	Costo bimestral
Mano de obra directa (MOD)	1.120,99	2.241,97
Costo de mercancías (MPD)	12.575,10	25.150,21
Costos indirectos (CIF)	443,50	887,00
TOTAL	14.139,59	28.279,18

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 113. Costo de mercancías

Producción mensual lt	Producción proyectada	Producción real (N° de veces)	Costo de Mercancías
400	1.978	4,944365602	\$ 4.159,40
400	1.978	4,944365602	\$ 4.187,09
400	1.978	4,944365602	\$ 4.228,62
Total			\$12.575,10

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Administración y ventas:

Tabla 114. Capital de trabajo administrativo y ventas

Detalle	Costo mensual	Costo bimestral
Gastos de ventas (sueldos + comisiones)	1.925,06	3.850,13
Publicidad	654,67	873,33
Servicios básicos	32,10	64,20
Materiales y suministros	35,00	70,00
Gastos administrativos (sueldos)	2.618,11	5.236,23
Servicios básicos	74,90	149,80
Materiales y suministros	25,00	50,00
TOTAL	5.364,85	10.293,69

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.8. Plan de inversiones

El plan de inversiones refleja los activos que debe adquirir la empresa para poner en funcionamiento el proyecto y que deben ser recuperables a través del tiempo, mediante métodos como la depreciación y la amortización.

Tabla 115. Plan de inversiones

RUBRO	PROYECTO
ACTIVO FIJO	
Edificios	75.000,00
Maquinaria	22.660,00
Equipos	23.020,00
Equipos de computación	1.494,97
Equipo de oficina	108,00
Muebles y enseres	854,80
Total activo fijo	123.137,77
ACTIVOS DIFERIDOS	
Instalación equipos	4.568,00
Total activos diferidos	4.568,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Operativo	28.279,18
Administración y ventas	10.293,69
Total capital de trabajo	38.572,87
Total	166.278,64

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Financiamiento de la inversión

Corresponde al total de la inversión, que puede ser cubierto mediante la aportación de los socios o a través del financiamiento bancario.

Tabla 116. Financiamiento de la inversión

Financiamiento Propio (Accionistas)	49.883,59	30%
Financiamiento Bancario (CFN)	116.395,05	70%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Tabla 117. Tabla de amortización del financiamiento de la inversión

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN					
PERÍODO	CAPITAL INICIAL	INTERÉS	PAGO CAPITAL	CUOTA	FINAL
0					\$116.395,05
1	\$116.395,05	\$10.859,66	\$7.541,32	\$18.400,98	\$108.853,73
2	\$108.853,73	\$10.156,05	\$8.244,93	\$18.400,98	\$100.608,80
3	\$100.608,80	\$9.386,80	\$9.014,18	\$18.400,98	\$91.594,62
4	\$91.594,62	\$8.545,78	\$9.855,20	\$18.400,98	\$81.739,42
5	\$81.739,42	\$7.626,29	\$10.774,69	\$18.400,98	\$70.964,73
6	\$70.964,73	\$6.621,01	\$11.779,97	\$18.400,98	\$59.184,76
7	\$59.184,76	\$5.521,94	\$12.879,04	\$18.400,98	\$46.305,72
8	\$46.305,72	\$4.320,32	\$14.080,66	\$18.400,98	\$32.225,06
9	\$32.225,06	\$3.006,60	\$15.394,38	\$18.400,98	\$16.830,68
10	\$16.830,68	\$1.570,30	\$16.830,68	\$18.400,98	(\$0,00)
TOTAL		\$67.614,75	\$116.395,05	\$184.009,80	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.9. Costos e ingresos

Presupuesto de operación

Estos costos requieren ser proyectados para la vida útil estimada del proyecto, para el efecto se ha considerado una tasa de inflación del 0,28% acumulada al mes de diciembre del año 2017.

Tabla 118. Presupuesto de operación

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
COSTO DE VENTAS					
Materia prima directa	50.300,42	76.199,57	102.098,73	155.394,94	153.897,04
Mano de obra directa	13.451,84	13.489,51	13.527,28	13.565,15	13.603,13
Costos indirectos	5.322,00	5.336,90	5.351,84	5.366,83	5.381,86
Gasto depreciación	4.568,00	4.568,00	4.568,00	4.568,00	4.568,00
Total costo de ventas	73.642,26	99.593,98	125.545,85	178.894,93	177.450,03
GASTOS DE OPERACIÓN					
VENTAS					
Sueldos	23.100,78	23.165,46	23.230,32	23.295,37	23.360,59
Publicidad	3.060,00	2.624,00	2.631,35	2.638,71	2.646,10
Servicios básicos	385,20	386,28	387,36	388,44	389,53
Materiales y suministros	420,00	421,18	422,36	423,54	424,72
Total gastos ventas	26.965,98	26.596,91	26.671,38	26.746,06	26.820,95

ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	31.417,38	31.505,34	31.593,56	31.682,02	31.770,73
Generales administrativos	1.198,80	1.202,16	1.205,52	1.208,90	1.212,28
Amortización	913,60	913,60	913,60	913,60	913,60
Depreciaciones	4.455,28	4.455,28	4.455,28	4.455,28	4.455,28
Total gastos administrativos	37.985,06	38.076,38	38.167,97	38.259,80	38.351,90
FINANCIEROS					
Intereses préstamos	21.015,71	17.932,58	14.247,30	9.842,26	4.576,90
Total gastos financieros	21.015,71	17.932,58	14.247,30	9.842,26	4.576,90
Total gastos de operación	85.966,75	82.605,88	79.086,65	74.848,13	69.749,75
TOTAL	159.609,00	182.199,86	204.632,50	253.743,06	247.199,78

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

Ingresos totales

Para estimar la capacidad utilizada se toma como información base la demanda y la información de la capacidad instalada. Los ingresos serán producto de la venta de bienes que produce el proyecto.

Tabla 119. Ingresos totales

Año	Cantidad de ventas proyectadas	Promedio consumo por persona	Consumo	RUBIA ALE 330ML	PVP botella	Ingresos anuales	DIABLA ALE 330ML	PVP botella	Ingresos anuales	ECUATORIANA STOUT 330ML	PVP botella	Ingresos anuales	Ingresos totales
1	56.210	1,27	71.199	23.733	2,25	53.399,14	23.733	2,25	53.399,14	23.733	2,25	53.399,14	160.197,43
2	85.151	1,27	107.858	35.953	2,25	80.893,81	35.953	2,25	80.893,81	35.953	2,25	80.893,81	242.681,42
3	114.093	1,27	144.518	48.173	2,25	108.388,47	48.173	2,25	108.388,47	48.173	2,25	108.388,47	325.165,41
4	143.035	1,27	181.178	60.393	2,25	135.883,13	60.393	2,25	135.883,13	60.393	2,25	135.883,13	407.649,39
5	171.977	1,27	217.837	72.612	2,25	163.377,79	72.612	2,25	163.377,79	72.612	2,25	163.377,79	490.133,38

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.10. Estado de situación inicial

El balance inicial muestra el estado financiero de la empresa, el primer día de operaciones, especificando los valores de los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 120. Estado de Situación Inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo	38.572,87
SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE	38.572,87
ACTIVO FIJO	
Edificios	75.000,00
Maquinaria	22.660,00
Equipos	23.020,00
Equipos de computación	1.494,97
Equipo de oficina	108,00
Muebles y enseres	854,80
SUBTOTAL ACTIVO FIJO	123.137,77
ACTIVO DIFERIDO	
Instalación equipos	4.568,00
SUBTOTAL ACTIVO DIFERIDO	4.568,00
TOTAL ACTIVOS	166.278,64
PASIVO	
PASIVO NO CORRIENTE	
Préstamo Bancario	116.395,05
SUBTOTAL PASIVO NO CORRIENTE	116.395,05
TOTAL PASIVO	116.395,05
PATRIMONIO	
Capital social	49.883,59
TOTAL PATRIMONIO	49.883,59
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	166.278,64

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.11. Balance general

Tabla 121. Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA										
<u>ACTIVOS</u>										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo	38.572,87	33.113,64	64.280,42	131.575,96	234.757,30	373.534,10				
SUBTOTAL ACTIVO CORRIENTE	38.572,87	33.113,64	64.280,42	131.575,96	234.757,30	373.534,10				
ACTIVO FIJO										
Edificios	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00				
Maquinaria	22.660,00	22.660,00	22.660,00	22.660,00	22.660,00	22.660,00				
Equipos	23.020,00	23.020,00	23.020,00	23.020,00	23.020,00	23.020,00				
Equipos de computación	1.494,97	1.494,97	1.494,97	1.494,97	1.494,97	1.494,97				
Equipo de oficina	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00				
Muebles y enseres	854,80	854,80	854,80	854,80	854,80	854,80				
Depreciación acumulada de activos fijos	-	9.023,28	-	18.046,57	-	27.069,85	-	36.093,13	-	45.116,42
SUBTOTAL ACTIVO FIJO	123.137,77	114.114,49	105.091,20	96.067,92	87.044,64	78.021,35				
ACTIVO DIFERIDO										
Instalación equipos	4.568,00	4.568,00	4.568,00	4.568,00	4.568,00	4.568,00				
Amortización	-	913,60	-	1.827,20	-	2.740,80	-	3.654,40	-	4.568,00
SUBTOTAL ACTIVO DIFERIDO	4.568,00	3.654,40	2.740,80	1.827,20	913,60	-				
TOTAL ACTIVOS	166.278,64	150.882,52	172.112,42	229.471,08	322.715,54	451.555,45				

PASIVO**PASIVO NO CORRIENTE**

Préstamo Bancario	116.395,05	100.608,80	81.739,42	59.184,76	32.225,06	-	0,00
SUBTOTAL PASIVO NO CORRIENTE	116.395,05	100.608,80	81.739,42	59.184,76	32.225,06		(0,00)
TOTAL PASIVO	116.395,05	100.608,80	81.739,42	59.184,76	32.225,06		(0,00)

PATRIMONIO

Capital social	49.883,59	49.883,59	49.883,59	49.883,59	49.883,59		49.883,59
Resultado del ejercicio		390,13	40.099,28	79.913,32	120.204,15		161.064,98
Resultado de ejercicios anteriores		-	390,13	40.489,41	120.402,73		240.606,89
TOTAL PATRIMONIO	49.883,59	50.273,72	90.373,00	170.286,32	290.490,48		451.555,45
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	166.278,64	150.882,52	172.112,42	229.471,08	322.715,54		451.555,45

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.1.12. Estado de ganancias y de pérdidas

Es uno de los más importantes estados resumiendo las entadas perdidas en un periodo determinado, detallándolos según las principales sistematizaciones del negocio, manifestando a continuación las ganancias o quebrantos realizados en la actividad.

Tabla 122. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS	160.197,43	242.681,42	325.165,41	407.649,39	490.133,38
COSTO DE VENTAS	73.642,25	99.593,98	125.545,85	151.497,87	177.450,03
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	86.555,18	143.087,44	199.619,56	256.151,53	312.683,35
GASTOS DE OPERACIÓN	64.951,04	64.673,30	64.839,35	65.005,87	65.172,85
GASTO DE ADMINISTRACIÓN	37.985,06	38.076,38	38.167,97	38.259,80	38.351,90
SUELDOS Y SALARIOS	22.464,00	22.526,90	22.589,97	22.653,23	22.716,66
XIII SUELDO	1.872,00	1.877,24	1.882,50	1.887,77	1.893,05
XIV SUELDO	1.544,00	1.548,32	1.552,66	1.557,01	1.561,37
VACACIONES	936,00	938,62	941,25	943,88	946,53
FONDOS DE RESERVA	1.872,00	1.877,24	1.882,50	1.887,77	1.893,05
APORTE PATRONAL	2.504,74	2.511,75	2.518,78	2.525,83	2.532,91
APORTE IECE	112,32	112,63	112,95	113,27	113,58
APORTE SECAP	112,32	112,63	112,95	113,27	113,58
MATERIALES Y SUMINISTROS	300,00	300,84	301,68	302,53	303,37
DEPRECIACIONES	4.455,28	4.455,28	4.455,28	4.455,28	4.455,28
AMORTIZACIÓN	913,60	913,60	913,60	913,60	913,60
SERVICIOS BÁSICOS	898,80	901,32	903,84	906,37	908,91
GASTO DE VENTAS	26.965,98	26.596,91	26.671,38	26.746,06	26.820,95
SUELDOS Y SALARIOS	14.064,00	14.103,38	14.142,87	14.182,47	14.222,18
XIII SUELDO	1.172,00	1.175,28	1.178,57	1.181,87	1.185,18
XIV SUELDO	1.158,00	1.161,24	1.164,49	1.167,75	1.171,02
VACACIONES	586,00	587,64	589,29	590,94	592,59

FONDOS DE RESERVA	1.172,00	1.175,28	1.178,57	1.181,87	1.185,18
APORTE PATRONAL	1.568,14	1.572,53	1.576,93	1.581,35	1.585,77
APORTE IECE	70,32	70,52	70,71	70,91	71,11
APORTE SECAP	70,32	70,52	70,71	70,91	71,11
MATERIALES Y SUMINISTROS	420,00	421,18	422,36	423,54	424,72
COMISIONES	3.240,00	3.249,07	3.258,17	3.267,29	3.276,44
SERVICIOS BÁSICOS	385,20	386,28	387,36	388,44	389,53
PUBLICIDAD	3.060,00	2.624,00	2.631,35	2.638,71	2.646,10
RESULTADO DE LA OPERACIÓN	21.604,14	78.414,15	134.780,21	191.145,66	247.510,50
GASTOS DE NO OPERACIÓN	21.015,71	17.932,58	14.247,30	9.842,26	4.576,90
INTERESES DE FINANCIAMIENTO	21.015,71	17.932,58	14.247,30	9.842,26	4.576,90
RESULTADO PROYECTADO (LIBRE DE IMPUESTOS)	588,43	60.481,57	120.532,91	181.303,40	242.933,60
15% UTILIDAD TRABAJADORES	88,27	9.072,24	18.079,94	27.195,51	36.440,04
RESULTADO PROYECTADO (ANTES DE IMPUESTOS)	500,17	51.409,33	102.452,98	154.107,89	206.493,56
22% IMPUSTO A LA RENTA	110,04	11.310,05	22.539,65	33.903,74	45.428,58
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	390,13	40.099,28	79.913,32	120.204,15	161.064,98

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.2. Evaluación del proyecto

El objetivo es determinar el mérito de un proyecto, estimándose como tal el grado o nivel de utilidad que obtiene el empresario privado como premio al riesgo de utilizar su capital y su capacidad empresarial en la implementación de un proyecto.

4.6.2.1. Flujo de caja

El Flujo de Caja permite determinar la cobertura de todas las necesidades de efectivo a lo largo de los años de vida útil del proyecto.

Tabla 123. Flujo de caja

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Actividades de Operación						
INGRESOS		160.197,43	242.681,42	325.165,41	407.649,39	490.133,38
VENTAS		160.197,43	242.681,42	325.165,41	407.649,39	490.133,38
EGRESOS		159.609,00	182.199,85	204.632,49	226.345,99	247.199,78
COMPRAS(CV)		73.642,25	99.593,98	125.545,85	151.497,87	177.450,03
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		37.985,06	38.076,38	38.167,97	38.259,80	38.351,90
GASTOS DE VENTAS		26.965,98	26.596,91	26.671,38	26.746,06	26.820,95
GASTOS FINANCIEROS		21.015,71	17.932,58	14.247,30	9.842,26	4.576,90
FLUJO DE NEGOCIO		588,43	60.481,57	120.532,91	181.303,40	242.933,60
15% utilidad trabajadores		88,27	9.072,24	18.079,94	27.195,51	36.440,04
22% impuesto a la renta		110,04	11.310,05	22.539,65	33.903,74	45.428,58
Utilidad operativa		390,13	40.099,28	79.913,32	120.204,15	161.064,98
Actividades de Inversión						
Activos fijos	- 127.705,77					
Depreciaciones		9.023,28	9.023,28	9.023,28	9.023,28	9.023,28
Amortizaciones		913,60	913,60	913,60	913,60	913,60
Actividades de Financiamiento						
Financiamiento propio	49.883,59					
Financiamiento bancario	116.395,05					
Pago de crédito		15.786,25	18.869,38	22.554,66	26.959,70	32.225,06
Flujo de caja neto	38.572,87	10.327,02	50.036,16	89.850,20	130.141,04	171.001,86
Efectivo inicial		38.572,87	33.113,64	64.280,42	131.575,96	234.757,30
Efectivo final	38.572,87	33.113,64	64.280,42	131.575,96	234.757,30	373.534,10

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

4.6.2.2. Costo de oportunidad

El costo de oportunidad es una manera de medir lo que nos cuesta algo. Observa en qué momento invertir para ganar más bienestar económico.

Tabla 124. Determinación del costo de oportunidad

FINANCIAMIENTO CFN	FINANCIAMIENTO PROPIO
70%	30%
TASA INTERÉS CFN	COSTO OPORTUNIDAD ACCIONISTAS
9,33%	20,00%
6,53%	6,00%

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

El costo de oportunidad para este proyecto es 12,53%.

4.6.2.3. Valor actual neto

Reside en establecer el valor actual de las salidas de coste y entradas creados por medio de la vida útil del plan. Sucesivamente esta modernización puede emplearse al flujo neto y en concluyente incumbe a la evaluación al valor moderno de los ingresos y gastos que se abarcarán en el periodo de maniobra financiera del plan.

Tabla 125. Valor Actual Neto

AÑOS	FLUJO NETO ANUAL	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUALIZADO
		12,53%	
0	- 166.278,64		- 166.278,64
1	10.327,02	1,1253100	9.177,04
2	50.036,16	1,2663226	39.512,97
3	89.850,20	1,4250055	63.052,53
4	130.141,04	1,6035729	81.156,92
5	171.001,86	1,8045166	94.763,25
			287.662,71
			121.384,07

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

$$\text{Factor de Actualización} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

$$\text{VAN} = \Sigma \text{FNA} - \text{INVERSIÓN INICIAL}$$

$$\text{VAN} = 287.662,71 - 166.278,64$$

$$\text{VAN} = 121.384,07$$

4.6.2.4. Tasa Interna de Retorno

La TIR se precisa como la tasa de depreciación que convierte al valor presente neto en cero, en otras palabras, el valor presente de caja que crea el plan sea puntualmente similar a la inversión neta ejecutada.

Tabla 126. Tasa Interna de Retorno

AÑOS	FLUJO NETO	ACTUALIZACIÓN			
		FACTOR ACTUALIZACIÓN 30%	VAN MENOR	FACTOR ACTUALIZACIÓN 31%	VAN MAYOR
0			- 166.278,64		- 166.278,64
1	10.327,02	0,7692308	7.943,86	0,7633588	7.883,22
2	50.036,16	0,5917160	29.607,20	0,5827166	29.156,90
3	89.850,20	0,4551661	40.896,77	0,4448219	39.967,33
4	130.141,04	0,3501278	45.565,99	0,3395587	44.190,52
5	171.001,86	0,2693291	46.055,77	0,2592051	44.324,55
			170.069,59		165.522,52
			3.790,95		- 756,12

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

$$\text{TIR} = T_m + D_t \frac{(\text{VAN menor})}{(\text{VAN menor} - \text{VAN mayor})}$$

$$\text{TIR} = 55 + 1 \left(\frac{3790,95}{4547,07} \right)$$

$$\text{TIR} = 30,83$$

Los datos evidencian un VAN de 121.387,07 dólares y una TIR del 30,83%.

4.6.2.5. Período de recuperación del capital

Consiste en el tiempo requerido para recuperar la inversión original, en una medida de la rapidez con que el proyecto reembolsará el desembolso original de capital.

Tabla 127. Período de recuperación de la inversión

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO
0	166.278,64		
1		10.327,02	10.327,02
2		50.036,16	60.363,18
3		89.850,20	150.213,38
4		130.141,04	280.354,42
5		171.001,86	451.356,28
		451.356,28	

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

$$\text{Período de payback} = \left[\frac{\text{Período último con flujo acumulado negativo}}{\text{Valor absoluto del último flujo acumulado negativo}} \right] + \left[\frac{\text{Valor del flujo de caja en el siguiente período}}{\text{Valor del flujo de caja en el siguiente período}} \right]$$

$$\text{PR} = 3 + \frac{150.213,38}{130.141,04} = 4,15 \text{ años}$$

El período de recuperación de la inversión para el proyecto es de 4 años y 1 meses aproximadamente.

4.6.2.6. Indicadores financieros

a) Margen de utilidad se define como:

$$\text{Margen} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 128. Ratio del margen de utilidad

Año	Utilidad neta	Ventas	Margen
1	390,13	160.197,43	0,00
2	40.099,28	242.681,42	0,17
3	79.913,32	325.165,41	0,25
4	120.204,15	407.649,39	0,29
5	161.064,98	490.133,38	0,33

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

El ratio del margen de utilidad establece que la empresa inicia con un margen de utilidad de 0,01 centavos por cada dólar invertido, que se va incrementado a 0,33 centavos mientras se desarrolla el proyecto.

b) ROA, el retorno sobre los activos se define como:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 129. ROA

Año	Utilidad neta	Activo	ROA
1	390,13	150.882,52	0,00
2	40.099,28	172.112,42	0,23
3	79.913,32	229.471,08	0,35
4	120.204,15	322.715,54	0,37
5	161.064,98	451.555,45	0,36

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

El ROA establece que la empresa inicia con un retorno sobre los activos de 0,01 centavos por cada dólar invertido, que se va incrementado a 0,36 centavos mientras se desarrolla el proyecto.

c) ROE, el retorno sobre el capital propio se define como:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$$

Tabla 130. ROE

Año	Utilidad neta	Patrimonio	ROE
1	390,13	49.883,59	0,01
2	40.099,28	49.883,59	0,80
3	79.913,32	49.883,59	1,60
4	120.204,15	49.883,59	2,41
5	161.064,98	49.883,59	3,23

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

El ROE establece que la empresa inicia con un retorno sobre el capital propio de 0,01 centavos, que se va incrementado a 3,23 dólares mientras se desarrolla el proyecto.

d) Rotación del Activo se define como:

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 131. Rotación del activo

Año	Ventas	Activo total	Rotación del activo
1	160.197,43	150.882,52	1,06
2	242.681,42	172.112,42	1,41
3	325.165,41	229.471,08	1,42
4	407.649,39	322.715,54	1,26
5	490.133,38	451.555,45	1,09

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Fuente: Investigación

El índice de rotación de activos determina que la empresa inicia con una rotación de 1,06 veces, que se va incrementado a 1,09 veces mientras se desarrolla el proyecto.

4.7. Plan de riesgos

En este capítulo se definirá cuáles son los supuestos que se utilizará para establecer la producción de cerveza artesanal “La Mestiza”, así mismo bajo estos supuestos se indicará los riesgos que se puede tener durante el desarrollo de las actividades económicas de la cervecería.

4.7.1. Supuestos y criterios utilizados

- a) Cervecería artesanal “La Mestiza” pertenece a la industria manufacturera, sector bebidas, específicamente elaboración de bebidas malteadas.
- b) La investigación de mercados fue realizada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.
- c) De acuerdo a la investigación realizada, el nivel de aceptación del producto planteado es de un 57% que estaría dispuesto a pagar de 3,00 a 4,00 dólares.
- d) Cervecería artesanal “La Mestiza” posee su punto de venta denominado “Beer Garden” ubicado en la Avenida Daniel León Borja y Carabobo y su planta de producción ubicada en el parque industrial Ave. Celso Rodríguez y Ave. Evangelino Calero.
- e) La empresa “La Mestiza” se dirigirá a un segmento de mercado compuesto por hombres y mujeres de 18 a 50 años de la zona urbana de la ciudad de Riobamba, de un nivel económico medio y alto, que buscan adquirir un producto nuevo y de calidad dentro del mercado como lo es la cerveza artesanal en tres presentaciones tales como: rubia, negra y roja adquiriendo así un nuevo hábito de consumo.
- f) Se tiene previsto realizar publicidad agresiva mediante la cuenta oficial de redes sociales como: Facebook e Instagram para alcanzar mayor posicionamiento de la marca.

- g) Los sueldos y salarios previstos para cada uno de los colaboradores de cerveza “La Mestiza” gozaran de las mismas según las últimas reformas del Ministerio de Trabajo.
- h) El plan financiero tendrá una proyección de cinco años.

4.7.2. Riesgos y problemas principales

En este trabajo se han analizado las dificultades que logran causar problemas en el transcurso de las diligencias productivas de la cerveza de la industria “La Mestiza”:

- a) **Las ventas pueden ser menores a las proyectadas:** Si las ventas son menores a las esperadas se puede investigar concisamente con el comprador e instituir permutaciones en los conductos de comercialización.
- b) **Los proveedores finalicen convenios en la entrega de insumos:** Si existen proveedores con los cuales es necesario finalizar relaciones comerciales por que la materia prima no es entregada en la cantidad solicitada, no es de la calidad acordada y más aun no es entregada a tiempo se podría firmar contratos con cláusulas de multa con lo que le distribuidor pueda poseer mayor compromiso con lo que le piden. Adicionalmente se manejará un listado de alternativas de posibles proveedores que nos puedan ayudar cuando el proveedor principal no cumpla con el convenio establecido.
- c) **Reacción de la competencia y disminución de la demanda:** Debido a que el negocio de cerveza artesanal se encuentra en auge y las barreras de entrada no son levemente altas y a la cervecería artesanal “La Mestiza” tener éxitos en el mercado es probable que la competencia desee imite ciertos productos por lo que siempre hay que estar alerta a los movimientos que suceden y tomar medidas preventivas o correctivas inmediatas según el caso lo amerite. Una opción que se debe tomar en cuenta para que no suceda lo anteriormente mencionado es enganchar- fidelizar a los clientes no a corto plazo sino a largo plazo, para entregar un producto de calidad para que los consumidores de la marca “La Mestiza” se sientan identificados y no vayan a realizar de productos de la competencia.

d) Rotación del personal: Si se presenta este inconveniente, este afectaría al desarrollo de la empresa debido a que faltaría el personal y no siempre se puede contratar inmediatamente a otra persona y más aún realizar el proceso de inducción por lo cual se debe estar al día con los beneficios laborales, mantener un excelente clima laboral para que de esta forma se sienta a gusto y contribuya eficientemente a la consecución de objetivos o metas planteadas.

Para llevar a cabo un análisis de riesgos, primero se identificó las posibles amenazas que se pueden enfrentar, para luego estimar la probabilidad de que estas amenazas se materialicen. El análisis de riesgos ayudará a los inversionistas a anticipar y neutralizar los posibles problemas que se presenten en el futuro, lo que puede ayudar a ahorrar tiempo, dinero y reputación.

4.7.3. Mapeo de riesgos

El mapeo informativo de riesgos de la empresa “La Mestiza” está diseñado en función de la nueva proyección de la planta, con un carácter dinámico que muestra los factores de daño y riesgos posibles para el personal.



Figura 75: Simbología de riesgos

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

Simbología: La simbología siguiente muestra donde se localiza e identifica los riesgos evidentes. El mapeo está identificado mediante la observación de riesgos obvios.

Tabla 132: Simbología de Riesgos

	<p>Ruido</p>	<p>El riesgo de ruido en la empresa se encuentra en el área de molienda debido al molino industrial. Para eliminar dicho riesgo el personal deberá utilizar protectores auditivos.</p>
	<p>Partículas</p>	<p>El riesgo de inhalación de partículas en la empresa se encuentra en el área de molienda debido al polvo de cebada al momento de moler. Para eliminar este riesgo el personal debe utilizar mascarillas y gafas industriales.</p>
	<p>Temperatura Extrema</p>	<p>El riesgo de temperatura extrema en la empresa se encuentra en el área de cocción justamente en cada bath. Para eliminar dicho riesgo se dispondrá de guantes industriales.</p>
	<p>Atrapado por</p>	<p>El riesgo de quedar atrapado se puede dar únicamente en la cámara de frio. Para evitar este riesgo se puede instalar un</p>

		sistema de cerradura de ambos extremos.
	Incendio	<p>El riesgo de incendio en la empresa se puede dar en el área de cocción debido a los quemadores industriales que se encuentren en uso. Para evitar este riesgo se debe dar instrucciones al personal del buen madejo de los quemadores.</p>

Elaborado por: Allauca, M. & Merino, K. (2018)

CONCLUSIONES

La producción de cerveza artesanal en la provincia de Chimborazo no alcanza aun la misma madurez con la que se maneja la industria del mercado nacional, puesto que la mayoría de los consumidores están habituados a comprar y a consumir cerveza de marcas de renombre. La cervecería riobambeña “La Mestiza”, busca consolidar una estructura productiva con el fin de progresar y convertirse en una gran empresa a nivel local; en tal caso la elaboración de un plan de negocios, procura conseguir la sostenibilidad y progreso empresarial, direccionando a poseer una actitud enfocada en oportunidades y planteando con visión global, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa.

Para la investigación de mercado, la población estuvo conformada por cinco colaboradores de la cervecería artesanal “La Mestiza”, así como la población urbana de la ciudad de Riobamba entre 18 a 50 años de edad, que fue de 78153 habitantes; la información obtenida del discernimiento que poseen sus empleados y análisis e interpretación de resultados de la encuesta dirigida a los posibles consumidores, permitió conocer las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales, siendo base fundamental para la cuantificación de oferta, demanda y demanda insatisfecha , de tal forma realizar un adecuado pronóstico de ventas acorde a la capacidad productiva de la empresa.

Mediante la aplicación de diversas técnicas, se determinó los requerimientos del segmento de mercado, la capacidad instalada, productiva y máxima; de tal forma establecer estrategias del marketing mix más apropiadas que contribuyen a la consecución de objetivos planteados por la empresa. Además, se desarrolló un estudio organizativo, técnico; en cual se identificaron los procesos de producción idóneos, requerimientos de mano de obra, materia prima, maquinaria, materiales y equipo, distribución de la planta acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de mejorar las actividades comerciales de la cervecería, considerando un nuevo escenario en el mercado y proyectando a través de un análisis de los ingresos y gastos.

El estudio financiero, permitió establecer que la rentabilidad de largo plazo es positiva, para lo se requiere de una inversión de 166.278,64 dólares, que puede ser financiado en un 30% por los accionistas de la empresa y el 70% por medio de un financiamiento bancario. Los datos evidencian un VAN de 359638,67 dólares y una TIR del 54,89%, con un período de recuperación del capital de 3 años 9 meses, lo que confirma la viabilidad técnica y financiera del modelo de negocio planteado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa “La Mestiza” consolide su estructura productiva a través de la aplicación de un plan de negocios, mismo que ayudará al progreso de la empresa y su reconocimiento a nivel local, teniendo en cuenta su enfoque en las áreas a fortalecer dentro de la organización, esto establece ser objetivos y aprovechar las oportunidades con la clara visión de crear valor para la empresa.

La empresa debe permanentemente realizar estudios de mercado, para conocer a su competencia, gustos de consumidores, tendencias y nuevos escenarios, con el propósito de ajustar y mejorar sus estrategias, de tal forma la empresa realice mejoramientos continuos que permitan ser más competitiva, abarcando un mayor porcentaje de participación en el mercado en el que se desenvuelve.

Poner en marcha todas las estrategias planteadas dentro del plan de negocios, siguiendo los requerimientos del segmento de mercado y estudio técnico mismos que están vinculados a las estrategias de marketing mix, además de establecer oficialmente el estudio organizativo para que la empresa pueda tener una mejor estructura y desarrollo de sus actividades, esto dará la ventaja de incrementar factores de producción conforme la empresa crezca de forma que se consolide la eficiencia y maximice sus utilidades.

Es de gran importancia implementar la inversión propuesta para el modelo de negocio según las condiciones descritas en la presente investigación, considerando que el consumo de bebidas como la cerveza, ha crecido sustancialmente en el cantón Riobamba y en el Ecuador en los últimos años, lo que brinda excelentes condiciones para el desarrollo de la empresa, cuyos flujos muestran ganancias de largo plazo según la evaluación financiera, por lo tanto se podrá lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. (2013). *La Logística Moderna en la Empresa*. México: Pearson.
- Acosta, J. (2011). *Apuntes de Contabilidad de Costos*. Santiago de Chile: Nuevos Horizontes.
- Aguilera, R. (2012). *La evaluación de proyectos de inversión*. México: Pearson.
- Aguilera, R. (2013). *La evaluación de proyectos de inversión*. México: Pearson.
- Albert, M. (2013). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: McGraw-Hill.
- Albert, S. (2013). *Fabricación de cerveza artesanal: las levaduras y la fermentación en las propiedades organolépticas*. Obtenido de <https://www.verema.com/blog/cervezas/1046981-fabricacion-cerveza-artesanal-levaduras-fermentacion-propiedades-organolepticas>
- Alboal, J., Lado, M., & Amigo, M. (2014). *Mapa de procesos en organizaciones futuro y desarrollo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Almoguera, J. A. (2009). *Emprendedores*. Obtenido de: <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>
- Álvarez, C., & Sierra, V. (2012). *Metodología de la Investigación Científica*. Cochabamba: Grupo Editorial Kipus.
- Antonorsi, M. (2000). *Liderazgo*. Guatemala. Editorial Nomos S.A,
- Apaza, M. (2005). *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima: Pacífico Editores.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2017). *Guía de requisitos*. Quito: ARCSA.
- Asamblea Nacional. (2006). *Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada*. Quito: Asamblea Nacional.

- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: ANE.
- Ayala, J. (2009). *El sector público de la economía*. México: ENE.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *El sistema de dinero electrónico en la economía popular y solidaria*. Quito: Boletín BCE.
- Beltrán, J. (2014). *El turismo de masas*. California: McGraw-Hill.
- Berehrens, W., & Hawranek, P. (2014). *Manual de preparación de estudios de viabilidad industrial*. México: ONUDI.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Besley, S. (2013). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Van Horne.
- Blanco, A. (2013). *Formulación y evaluación de proyectos*. México: Ediciones Torán.
- Borello, A. (2009). *El Plan de Negocios*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (2012). *Presupuestos: Enfoque de Planeación y Control*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Burin, D. (2017). *Estrategias de comercialización*. Buenos Aires: PROSAP. Bs. As.
- Burke, W. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Camara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Informe de Posición Estratégica 184*. Recuperado el 07 de 05 de 2018: <http://www.lacamara.org/website/wp->

content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-184-PIB-2016-y-Proyecciones-2017.pdf

Carrillo, D. (2012). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Quito: Universidad Simón Bolívar.

Cerveza Artesana. (2014). *La Guia Definitiva de la Malta*. Obtenido de <https://www.cervezartesana.es/blog/post/la-guia-definitiva-de-la-malta.html>

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

David, F. (2010). *Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill.

Torre, D. (2008). *Enciclopedia de la Plantas Utilies del Ecuador*. Quito: Aarhus editorial de la pontificia Universidad Catolica del Ecuador.

Di Stefano, V. (2012). *La gestión a partir de la productividad*. Buenos Aires: Tandil.

Diario El Telegrafo. (2016). *En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales*. Obtenido de: <https://www.elselegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias-artesanales>

El Comercio. (2012). Los gustos y sabores de la cerveza artesanal. *El Comercio*, 1.

Espinosa, R. (2013). Matriz *DAFO*. Recuperado el 09 de 05 de 2018, de: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Fernández, S. (2011). *Los proyectos de inversión: Evaluación financiera*. México: Tecnológica de CR.

Ferraz, J. (2014). Competitividad industrial. *CEPAL, publicaciones periódicas*, 91-120.

Fleitman, J. (2012). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.

Flores, E. (2008). *Elementos de Finanzas Pública*. México: Pearson Educación.

- Fred, D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- García, J. (2012). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- García, O. (2013). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Bogotá: Lexus.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- González, M. (2013). *La publicidad un recurso estratégico*. Madrid: Celeste.
- Harrington, J. (2012). *Mejoramiento de Procesos*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Healthcare, S. (2012). *Adelgazar gracias a la levadura de cerveza*. Obtenido de: <https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/dieta-equilibrada/adelgazar-gracias-la-levadura-de-cerveza-7569>
- Hernández. (2014). *Metodología de la Investigación (5ª. ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, M. (2012). *Logística de la distribución comercial, un enfoque sistémico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª. ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª. ed.)*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas Revisión 4*. Quito: INEC..
- Interempresas. (2017). *El mercado global de la cerveza continúa sorprendiendo*. Obtenido de: <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/186450-El-mercado-global-de-la-cerveza-continua-sorprendiendo.html>

- Jácome, H. (2015). *Superintendencia de economía popular y solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>
- Jany, J. (2005). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Jaramillo, P. (2018). *Cerveza Artesana*. Obtenido de: <https://www.cervezartesana.es/blog/post/como-elaborar-cerveza-en-casa.html>
- García, J. & Martínez, G. (2009). *Nuevos Desafíos en Investigación*. Argentina: Imprenta Editorial Amalevi.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2014). *El marketing de Servicios Profesionales*. Santiago de Chile: Editorial Paidós SAICF.
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Villa, R. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL.
- Madrigal, B. (2010). *Capital humano e intelectual: su evaluación*. Obtenido de <http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n3/v2n3-3.pdf>
- Mariño, H. (2004). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfaomega.
- Martínez, M. (2008). *Las Microfinanzas en el Ecuador y su contribución en la reducción de la pobreza en el periodo 2008*. (Tesis de posgrado, Instituto de Altos Estudios Nacionales). Recuperado de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/211/1/IAEN-009-2008.pdf>.
- Martínez, C. (2014). *Técnicas e Instrumentos de Recogida y Análisis de Datos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Martínez, M. (2007). *El concepto de productividad en el análisis Económico*. México: Red de Estudios de la Economía Mundial.

- Menguzzato, R. (1994). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Minicerveceria. (2018). *Minicerveceria el sabor de lo natural*. Obtenido de: <http://minicerveceria.com/lupulos/16-lupulo-cascade-nacional>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2010). *Libro Blanco de la Defensa*. Quito: MDN.
- Ministerio de Industrias (2003). *Ley de Fomento Artesanal*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>
- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en Ecuador*. Quito: Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Miranda, J. J. (2012). *Gestión de proyectos*. Bogotá: M&M editores.
- Montas, F. (2017). *Origen y evolución del servicio de alimentos y bebidas*. Buenos Aires: ECOE Ediciones.
- Montilla, M., & Montero, M. D. (2011). *Desarrollo empresarial y emprendedores*. Andalucía: Universidad de Córdoba.
- Morejón, K. (2018). *El PIB de Ecuador crecerá en un 2% en 2018, según Cepal*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-pib-de-ecuador-crecera-en-un-2-en-2018-segun-cepal/>
- Muñiz, R. (2014). *El marketing en las empresas del futuro*. México: Pearson.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Pérez, A. (2014). *Importancia de la definición de indicadores de gestión*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadores-de-gestion/>
- Ramirez, S. (2015). La cerveza artesanal vive un ‘boom’ en Ecuador. *Revista Lideres*, pág. 5.

- Revista Lideres*. (2018). *El trabajo en las Alcaldías impulsa la productividad*.
Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/alcaldias-impulsa-productividad.html>
- Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración desde un enfoque económico y social*. México: Pearson.
- Rodríguez Ardura, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Universidad Abierta de Cataluña.
- Rodríguez, I. (2013). *Principios y estrategias de marketing*. Madrid: UOC.
- Ronda, G. (2017). *Estrategia empresarial*. México D.F.: Compañía Editorial Continental, SA.
- Sánchez, P. (2009). *Contabilidad General (2ª ed.)*. Mexico: Pearson Education.
- Sandhusen, R. (2012). *Principios de mercadotecnia*. Buenos Aires: Compañía Editorial Continental.
- Sapag, N. (2013). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Compañía Editorial Continental, SA.
- Sistema de Rentas Internas. (2013). *Régimen Impositivo Simplificado del Ecuador*.
Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/rise>
- Sistema de Rentas Internas. (2015). *Tasa Impositiva Ecuador 2015*. Quito: SRI.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2014). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.
- Stutely, R. (2010). *Plan de Negocios La Estrategia Inteligente*. Mexico: Financial Times Pearson Education Limited.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de

<http://www.seps.gob.ec/documents/10157/7cefded8-d0af-49b2-9d77-9b1b0b6d4192>

Thomsen, M. (2009). *El Plan de Negocios Dinamico*. Estados Unidos: Thomsen Business Information.

Trespalacios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2012). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Varela, L., & Alonso, A. (2012). *Observatorio de Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/vfaq.html>

Vergara, J. C. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. Bogotá: Lumini.

Villaran, K. W. (2009). *Plan de Negocios*. Peru: Nathan Associates Inc.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios*. Recuperado de: <http://www.lulu.com/shop/sergio-viniegra/entendiendo-el-plan-de-negocios/paperback/product-654057.html>