



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIO DE CERVEZA ARTESANAL MIKA

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

VICTOR EMILIO PALADINES RODRIGUEZ

**PROFESOR GUIA:
CHRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
XIMENA ROMERO VIVERO**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2012**

Resumen

El objetivo del presente plan de negocio es presentar y analizar los aspectos esenciales y la factibilidad técnico económica de instalar en Guayaquil, Ecuador una planta micro cervecera que se dedicara a la producción, distribución y venta de cerveza artesanal para el mercado local, mostrando todas las variables relevantes y los aspectos productivos de la actividad.

La investigación del mercado, revela un potencial muy atractivo para este emprendimiento, ya que actualmente en el país no existe este segmento de cerveza y hay una tendencia creciente al consumo de cerveza con un gusto más refinado y exigente por parte del consumidor. Asimismo, existe una tendencia mundial hacia el consumo de alimentos más naturales y sanos, que contengan la menor cantidad de aditivos artificiales. Esta tendencia está imponiéndose también en el Ecuador y la cerveza artesanal se presenta como una alternativa concreta en el consumo sano de este producto.

La idea es crear y consolidar una marca dentro del mercado ecuatoriano, con la producción y venta de varios tipos de cerveza que sobresalgan en términos de calidad, sabor y por el status asociada al concepto relacionado a la categoría Premium del producto. Ante esto, nuestra estrategia de diferenciación y enfocada hacia este nicho, enfocara los esfuerzos de marketing hacia lograr los objetivos en términos de percepción de marca y generar un reconocimiento acorde a las expectativas.

Los resultados económicos obtenidos, confirman lo atractivo del proyecto al presentar una empresa rentable con un VAN de US\$ 40,233, a partir de flujos de caja proyectados a 5 años y descontados a un costo de capital del 21.5%, que representa el retorno mínimo exigido por los accionistas. El proyecto revela una tasa interna de retorno de 40.9%, delineando un payback de 36 meses de la inversión requerida de US\$ 42,756 para la adquisición de activos fijos y capital de trabajo inicial necesario; y entregando dividendos para sus apostantes a partir del 3er año.

De esta forma consideramos que el proyecto es factible de realizar, generando una oportunidad de emprendimiento de bajo riesgo y atractivos rendimientos.

DEDICATORIA

A mis hijos Micaela y Matías por el tiempo lejos de ellos.

INDICE

RESUMEN.....	2
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	6
1.1. ANTECEDENTES	6
1.2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
1.3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	7
VISIÓN Y MISIÓN	9
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	10
3.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	10
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	10
3.3. MERCADO POTENCIAL.....	12
3.4. SEGMENTACIÓN	14
3.5. COMPETENCIA	16
3.6. ENCUESTA, FOCUS GROUP Y RESULTADOS	17
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	19
4.1. ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.....	19
4.2. FODA.....	21
PRODUCTOS Y SERVICIOS	23
5.1. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	23
5.2. SERVICIOS	25
5.3. PROPUESTA DE VALOR	26
MARKETING Y ESTRATEGIA.....	27
6.1. MODELO DE INGRESOS.....	27
6.2. PLAZA	28
6.3. PROMOCIÓN.....	29
6.4. ESTRATEGIA	31
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
7.1. ORGANIGRAMA	32
7.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	33
OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	35
8.1. PROCESO PRODUCTIVO	35
8.2. FLUJO DE PRODUCCIÓN	35
8.3. REQUERIMIENTOS.....	40
8.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	42
VALORACIÓN DEL NEGOCIO	43
9.1. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	43
9.2. INVERSIONES Y COSTOS OPERACIONALES	44
9.3. TASA DE DESCUENTO Y OTROS.....	45
9.4. FLUJOS E INDICADORES FINANCIEROS.....	45

9.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	47
9.6. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	48
9.7. ANÁLISIS DE RIESGO.....	49
PROPUESTA A LOS INVERSIONISTAS	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	52
ÁREA GEOGRÁFICA DE ESTUDIO: ECUADOR - COSTA - GUAYAQUIL	55

Descripción de la Empresa

1.1. Antecedentes

La producción de cervezas en pequeña escala y estilos especiales se ha desarrollado en forma contundente en las últimas décadas en varios países de la región debido al creciente interés del mercado por productos naturales, artesanales, o genuinos. Una cerveza artesanal es aquella que no ha sido fabricada en forma industrial, con ingredientes y procesos originales y que busca resaltar las características tradicionales, compitiendo en segmentos de mayor calidad, ya que es considerada una cerveza fina.

En la actualidad existe una tendencia mundial hacia el consumo de alimentos más naturales y sanos, que contengan la menor cantidad de preservantes, químicos y aditivos artificiales. Los niveles de preocupación sobre la salud en la población en general han aumentado. Esta tendencia está imponiéndose también en el Ecuador y la cerveza artesanal se presenta como una alternativa concreta. Este giro hacia lo saludable se observa más intensamente en los estratos sociales de mayor ingreso, segmento objetivo de la cerveza artesanal al ser catalogada como un producto Premium.

1.2. Oportunidad de Negocio

Actualmente en el Ecuador, no existe producción comercial de cerveza artesanal y solo existe una cerveza nacional catalogada como Premium. Las demás marcas Premium existentes, son importadas y con limitaciones en su volumen debido a las restricciones arancelarias que impuso el gobierno. Es aquí donde nace la oportunidad para brindar una mayor variedad en esta categoría de cerveza en el país. En Ecuador existe un nicho inexplorado que puede tener un potencial muy atractivo, considerando el incremento constante del consumo de cerveza en el país, el desarrollo de un gusto más refinado y exigente por parte del consumidor, la importante evolución de la industria de cerveza artesanal en otros países de la región en los últimos años y el incremento de la población joven, quien incorpora como parte de sus preferencias en actividades sociales o habituales el consumo de bebidas alcohólicas como la cerveza.

En cifras, el sector cervecero representa en el Ecuador el 0.9% de PIB, alcanzando un volumen de ventas de 350 millones de dólares para el 2008 y un crecimiento anual promedio del sector de 12% aproximadamente en el último lustro.

En este sentido, se puede identificar la existencia de un nicho con mucho potencial de crecimiento al cual se plantea ingresar ofertando productos de buen sabor, alta calidad que satisfagan los gustos de los futuros clientes.

1.3. Definición del Negocio

Cerveza Artesanal Mika corresponde al desarrollo de una micro cervecería en la ciudad de Guayaquil, Ecuador que se dedicara a la producción, distribución y venta de cerveza artesanal para el mercado local, ofreciendo un producto nuevo, de buen sabor y excelente calidad.

La empresa ofertara cerveza artesanal elaborada con ingredientes 100% naturales, respetando las recetas originales en su elaboración y resaltando las características sanas del producto. Se pretende crear y consolidar una marca dentro del mercado ecuatoriano, comenzando con la producción y comercialización de tres tipos de cerveza con un valor agregado en términos de calidad, sabor, olor y aspecto, sobresaliendo tanto por sus cualidades propias como por un concepto de marca relacionada a la categoría Premium del producto.

Una vez posicionada, se planea incorporar cervezas provenientes de recetas innovadoras. Es decir cervezas con sabores y aromas nuevos para el paladar de los consumidores ecuatorianos. De esta manera se lograra una línea completa de productos que satisfagan a nuestros clientes.

Nuestra cerveza estará enfocada principalmente al segmento compuesto por adultos jóvenes cuyas edades se comprenden entre 22 a 45 años, pertenecientes principalmente al sector socioeconómico medio alto. Este mercado objetivo, esta caracterizado por personas que tienen un mayor poder adquisitivo. Son consumidores

regulares de cerveza Premium que estarían dispuestos a pagar más por una cerveza con buen sabor. Geográficamente estas personas residen o frecuentan los barrios ubicados al norte de Guayaquil y en la vía a Samborondón, así mismo se ubican en estos sectores un gran número de restaurantes, cafés, bares, discotecas y minimarkets, donde estas personas acuden frecuentemente.

La comercialización de nuestro producto se realizará en barriles con dispensador refrigerado en bares, discotecas, restaurantes u otros similares y, al mismo tiempo, en botellas individuales en packs de 4 unidades para minimarkets. De este modo, se busca complementar ambos medios de distribución, de manera de satisfacer las distintas ocasiones de consumo que el segmento objetivo presenta.

Es así como se configurará la empresa, donde la estrategia competitiva a implementar será una estrategia de nicho, a efectos de adaptarnos a satisfacer las necesidades del segmento escogido; pero también enfocados en la diferenciación desde el inicio para generar lealtad en nuestros clientes, a través de tener la capacidad de ofrecer algo nuevo y así otorgar valor para los consumidores integrando características que éstos estén dispuestos a pagar y, por consiguiente, creando reputación e imagen de marca.

Visión y Misión

Visión

Ser una cervecera que logre posicionar sus marcas en el corto plazo en el mercado y convertirse en referente de la industria de cerveza artesanal en Ecuador.

Misión

Producir y comercializar cervezas sanas, innovadoras, únicas en su estilo buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores a través de entregar productos de calidad.

Investigación de Mercado

3.1. Características del Mercado

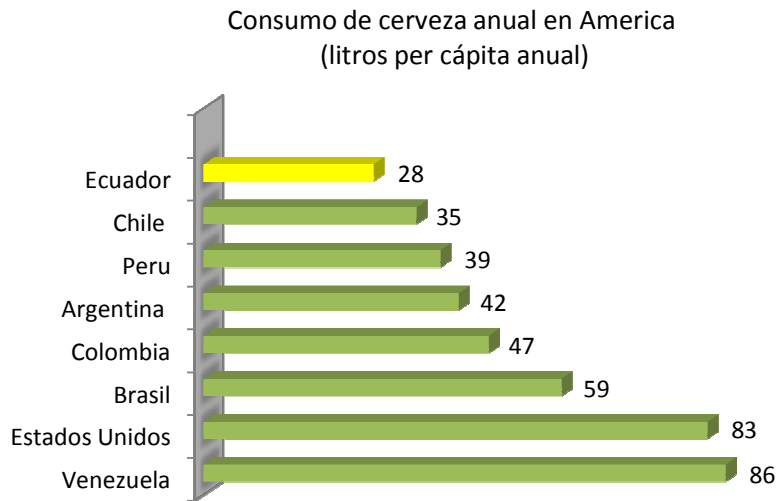
El mercado de las bebidas es favorable a nivel nacional por el factor climatológico que posee el Ecuador, existiendo regiones que podrían ser las mejores aliadas al momento de consumir algún tipo de bebida. Dicha necesidad se da principalmente en la región Costa, lugar donde se ubicara la planta, pero sin descartar las otras regiones que inciden también en el volumen de ventas.

El primer puesto de consumo de bebidas se lo lleva la cerveza, que capta un 33,8%; a continuación se ubican las sodas, jugos y concentrados, con el 30,2%; y después lo hacen las bebidas alcohólicas con el 22,7%. Cabe recalcar que la industria de bebidas tuvo un crecimiento del 21% según el Servicio de Rentas.

3.2. Análisis del Mercado

El mercado de la cerveza está compuesto por dos grandes categorías de productos. La primera corresponde a las cervezas de consumo masivo (mainstream), las que concentran cerca del 90% de la participación de mercado y el resto corresponde a las cervezas Premium, dentro de esta categoría encontramos a las cervezas importadas y artesanales.

En Ecuador, la producción de cerveza se estima en 4,5 millones de hectolitros, equivalente a un consumo anual en torno a 28 litros per cápita, nivel inferior al exhibido por otros países de la región, lo cual define las buenas oportunidades que existen en esta industria. En el siguiente gráfico, vemos el consumo per cápita para algunos países latinoamericanos en el año 2009 (durante ese año Ecuador mostraba un consumo de 28 litros anuales per cápita).



Fuente: Cámara de Industria Cervecera Argentina

El consumo de cerveza en Ecuador tiene un incremento considerable cada año, debido a que los ecuatorianos están prefiriendo cada vez más la cerveza en distintas ocasiones como en reuniones, salidas, en comidas e inclusive como refresco común. Este crecimiento, ha sido fuertemente impulsado por la intensa competencia del sector, que ha incitado la publicidad con el objetivo de elevar el número de ocasiones de consumo y atraer nuevos clientes. Por otro lado el ingreso de la multinacional Ambev, a fines de 2005, generó una guerra publicitaria que también aumentó el tamaño del mercado.

En un estudio sobre consumo de cerveza que fue elaborado por la Universidad Politécnica, se ha observado que existe estacionalidad ya que las ventas de cerveza muestran un alza durante la temporada de playa (meses de enero a abril) y fiestas de fin de año. Las ventas de cerveza están fuertemente correlacionadas a la temperatura ambiental promedio y siendo Guayaquil una ciudad con temperatura promedio al año de 28 grados, el consumo está garantizado.

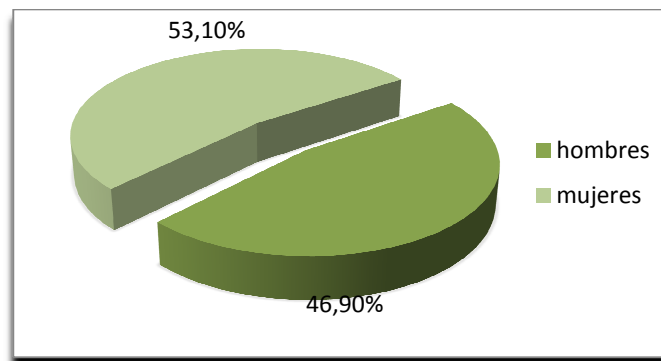
Guayaquil es la ciudad de mayor consumo en cerveza, con el 55,8% del total. Le sigue de muy lejos, Quito, con apenas 7,2% del consumo nacional. El resto de provincias de la Costa consume el 21,6% y las demás provincias de la Sierra llegan al 5,4% del consumo interno del país.

3.3. Mercado Potencial

El crecimiento poblacional anual del país, es de 4% aproximadamente, siendo el segmento de mayor población y crecimiento el tramo comprendido entre las edades de 18 a 40 años, siendo esto muy favorable para el ámbito cervecero ya que es el segmento al cual va dirigida su venta. Actualmente la población ecuatoriana está distribuida de la siguiente forma:

EDAD (años)	Numero
< de 1	287.082
1 – 4	1.151.543
5 – 17	2.859.401
18 – 44	6.443.053
> de 45	2.864.405
Total	13.605.485

La segmentación por sexo en el Ecuador es:



Se estima que cerca del 10% del consumo de cerveza en el país es de cerveza Premium, con la marca Club de la Cervecería SabMiller y las importadas como Heineken, Corona y Budweiser. El tipo de consumidor que prefiere la cerveza Premium, por lo general conoce de cerveza o exige un producto con más cuerpo, aroma y sabor que las cervezas tradicionales. Estos consumidores son potenciales clientes de cervezas artesanales y son el mercado objetivo.

Tomando como referencia lo que representa el consumo de cerveza Premium en el total de consumo nacional, podemos cuantificar económicamente este mercado en US\$ 30,000.000 anuales. Ante la falta de registros y a efectos de tener una estimación del posible consumo de cerveza artesanal, podemos hacer una apreciación del panorama regional. En Argentina, este mercado tiene algunos años y los volúmenes de ventas alcanzan un 2% del total. En Estados Unidos, el mercado de las cervezas artesanales alcanza el 5% del consumo total de cervezas. En Chile, donde la actividad tiene 7 años, el volumen alcanza a casi el 1% del mercado total. Esta tendencia denota las favorables perspectivas en la demanda futura de cerveza artesanal.

Los potenciales clientes en el mercado meta se pueden agrupar entre: individuos que viven en el sector socioeconómico medio alto de la ciudad de Guayaquil y los puntos de venta como bares, discotecas, restaurantes, hoteles y minimarkets ubicados en estos sectores. Se puede estimar una posible demanda a través de los siguientes cuadros:

Habitantes

Poblacion Estacionaria Edades entre 18 a 45 anos *	Los Ceibos, Colinas, Sta Cecilia, Puerto Azul, Via a la Costa	Urdesa, Miraflores, Kennedy	Entre Rios, Puntilla y via a Samborondon	Centro, Centenario
Hombres	82,007	111,918	33,374	25,961
Mujeres	93,350	148,212	42,103	35,647
	175,357	260,130	75,477	61,608
consumo per capita	28	litros		
cerveza premium	10.00%			
consumo esperado				
Hombres	229,620	313,370	93,447	72,691
Mujeres	261,380	414,994	117,888	99,812
total consumo cerveza artesanal en barrios (lt/ano)	1,603,202			
% de Mercado al 5to ano	2.5%			
		40,080		litros

* Fuente: INEC – Instituto de Estadísticas y Censos

Puntos de Venta

Puntos de Ventas	Norte	Sur	Puntilla	Salinas	Total
Hotel	22	4	2	15	43
Bares/Disco *	14	2	12	8	36
Restaurants **	26	3	18	12	59
Minimarkets	14	6	10	6	36
					174
	# clientes	consumo (lt)^	total		
Promedio de clientes en el mes *	800	13.20	4224	Disco/bar	
Promedio de comensales en el mes **	360	7.92	1140	Restaurant	
consumo anual esperado					Litros
Bares/Disco *	709,632	101,376	608,256	405,504	1,824,768
Restaurants **	656,640	95,760	273,600	369,360	1,395,360

* promedio de 100 clientes x 2 días a la semana x 4 semanas al mes

** promedio 30 clientes x 3 días a la semana x 4 semanas al mes

^ 4 botellas x cliente en bares/disco y 2 en restaurants y que el 40% beba cerveza

Consumo anual (Its)	3,220,128
cerveza premium (sector alto)	70.00%
	2,254,090
% de Mercado al 5to año	2.5%
	56,352 litros

3.4. Segmentación

El estrato socioeconómico medio-alto que es el mercado objetivo propuesto, se distinguen por tener ingresos familiares mayores a los US\$2,000. Son los clientes menos sensibles a precio, que siguen la moda, saben lo que les gusta y están dispuestos a pagar más por mejor calidad. Asimismo, son los más conscientes de la tendencia mundial de bienestar corporal, salud y cuidado del medio ambiente. Generalmente consumen en formatos pequeños.

Definido el consumidor objetivo, se definen también distintos sub-segmentos clasificados por edad, sexo y patrones de consumo. El estudio indica:

Hombres 18 - 25 años: caracterizado por ser estudiantes y trabajadores, compran ellos mismos la cerveza que consumen. Tienen alta frecuencia y una sensibilidad media al precio. Son exigentes, de fidelidad media e innovadores en su consumo, les gusta experimentar algo nuevo. Al realizar la compra toman en

cuenta el sabor de la cerveza, la temperatura, la moda, las opiniones de los amigos y el precio. Prefieren cervezas fuertes y con alto contenido de alcohol. Muy preocupados de la temperatura, que estén muy heladas las cervezas.

Mujeres 18 – 25 años: estudiantes y trabajadoras por igual. Consumen con menos frecuencia y menor cantidad que los hombres. En la decisión de compra influye principalmente la moda, los hombres cuando andan en pareja, el sabor, las calorías y en menor escala el precio. Prefieren cervezas de sabor más suave y les importa que los productos que consumen sean sanos y lights.

Hombres entre 25 y 40 años: Adultos jóvenes, trabajadores, la mayoría ejecutivos, con buen poder adquisitivo. Dispuestos a experimentar productos nuevos, innovadores y que siguen las tendencias mundiales. Se comienzan a preocupar por su salud y estado físico. Buscan alta calidad en los productos que consumen, satisfacción y tienen mayor disposición a pagar. El consumo se da principalmente en bares y restaurantes, donde el que toma la decisión compra es él mismo, influenciado por sus amigos, la moda y las recomendaciones. En términos de bebidas alcohólicas, tiene una fuerte tendencia hacia los tragos más fuertes y con mayores grados de alcohol como vodka o whisky, pero la cerveza sigue ocupando un lugar preferencial, en el consumo diario y asociado a deportes (partidos de fútbol). Prefieren cervezas premium ya que buscan calidad ante todo. Buscan sabores fuertes y altos grados de alcohol.

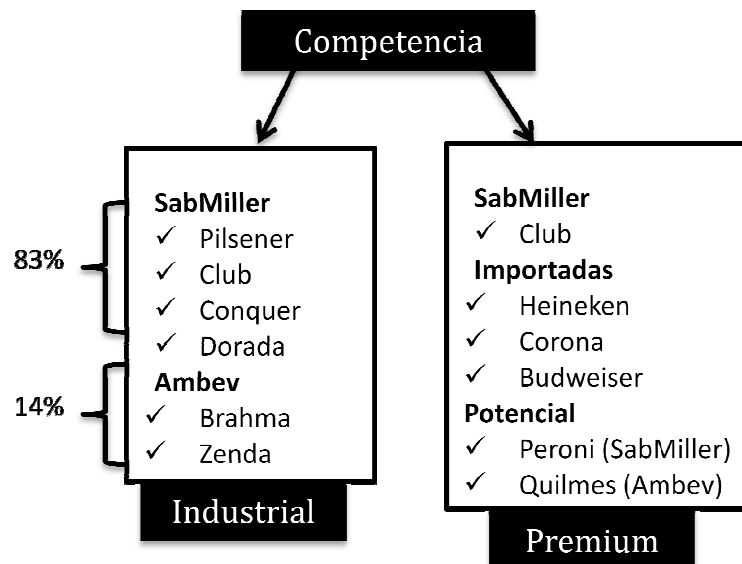
Mujeres entre 25 y 40 años: ejecutivas y/o amas de casa. Mujeres que combinan carreras profesionales con el manejo del hogar. Están preocupadas de balancear y combinar sus roles de madre, esposa y profesional y se preocupan mucho de su físico y su salud. Siguen la moda pero también es fundamental lo práctico dentro de sus decisiones de consumo, en cuanto a precios y accesibilidad. El consumo de bebidas alcohólicas se da generalmente en eventos o salidas nocturnas, comidas, etc. Es poco frecuente y en baja cantidad. Prefieren cocteles o tragos dulces. Están abiertas a probar nuevas cervezas, siempre que éstas sean de excelente calidad. Prefiere sabores suaves con bajo grado de alcohol.

Al analizar estos segmentos y sus patrones de consumo, se confirma que para la **Cerveza Artesanal Mika** el segmento objetivo son los hombres y mujeres entre 18 a 40 años. Los hombres mayores de 40 pueden también ser un potencial consumidor, pero este segmento no es tan común a probar cosas nuevas y tienen por lo general alta fidelidad a sus preferencias actuales.

3.5. Competencia

El análisis de la competencia, debe efectuarse en el ámbito de cerveza industrial con la categoría Premium incluida y el ámbito de la cerveza artesanal.

Bajo el sector de la cerveza industrial, la producción está liderada ampliamente por Cervecería Nacional (SabMiller), quien posee un 83% de participación de mercado y comercializa las marcas más importantes como Pilsener, Dorada, Club (Premium) y Conquer. El segundo competidor es Ambev, con el 14% del mercado y sus marcas Brahma y Zenda. El resto corresponde a las cervezas importadas que son Premium, tales como: Heineken, Corona, Budweiser, etc.¹ Se prevé la entrada de 2 marcas nuevas de estas empresas como Peroni y Quilmes bajo la categoría Premium.



¹ Anexo 1 – Características de las cervezas en Ecuador

En el sector de cerveza artesanal no existen actualmente productores importantes en Ecuador, solo un par de bares ubicados en Quito y Guayaquil, donde elaboran su propia cerveza y la venden en el local y aunque cuentan con buena aceptación, su producción es limitada.

3.6. Encuesta, Focus Group y Resultados

A modo de precisar la oportunidad que presenta la elaboración y comercialización de cerveza artesanal, se elaboro una encuesta consistente de 12 preguntas realizadas a una muestra de 460 personas de ambos sexos, con edades comprendidas entre los 18 y 50 años, pertenecientes al estrato socioeconómico medio alto de la ciudad de Guayaquil². Asimismo, a través del acceso a un trabajo de investigación de mercado elaborado por la empresa Clienting, consistente en 3 Focus Group³ hechos en Guayaquil, logramos obtener mayor información, que como puntos a resaltar, podemos indicar:

Encuesta

- 88% declara consumir cerveza.
- La cerveza Pilsener (marca líder del mercado) aparece como preferida con 45%
- Frecuencia de consumo: 1 vez por semana.
- Lugares de consumo: reuniones y fiestas, bares y discotecas.
- Compra principalmente en minimarkets y licoreras.
- 88% esta dispuestos a consumir cerveza artesanal.
- Atributos importantes de una cerveza es su calidad, buen sabor, de la mano también temperatura adecuada
- Falta de publicidad y accesibilidad del producto incide en desconocimiento.

² Ver Anexo 2 - Encuesta: Resultados

³ Ver Anexo 3 – Focus Group: Resultados

Focus Group

- Se asocia el consumo de cervezas con ocasiones especiales, como fiestas cumpleaños, celebraciones en general.
- A nadie le gusta la rutina, pero en ciertos casos esto se vuelve parte de su vida, he aquí la razón por preferencia a probar cosas nuevas.
- La mayoría acompañaría sus comidas con cerveza, mucho más si son mariscos.
- No recuerdan slogan de cervezas actuales y si lo hacen estos no les transmite nada
- Club es la cerveza preferida por sabor y precio. (marca Premium).
- Prefieren tomarme una Club cuando es una actividad "seria", una Pilsener cuando no sea así.
- Hombre prefieren en las cervezas un sabor más amargo y un nivel mayor de alcohol

Se concluye entonces que la industria ofrece oportunidades ya que el segmento objetivo prefiere la cerveza Premium, existe un alto interés por la cerveza artesanal, hay una alta frecuencia en el consumo, hombres prefieren cervezas con mayor cuerpo y a través de una buena promoción y accesibilidad del producto, se puede desarrollar favorablemente.

Análisis de la Industria

4.1. Atractivo de la Industria

Se analiza el atractivo de la industria de la cerveza artesanal, a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

- a. **Rivalidad Interna: Baja → Industria atractiva:** a nivel nacional no existen productores de cerveza artesanal, por lo que podemos definir la industria como atractiva, considerando que existe una demanda insatisfecha, bajo un mercado macro en crecimiento. Así mismo, tampoco se presentan altos costos fijos, por lo que los márgenes operacionales permiten mayor campo de acción a los posibles distintos actores, disminuyendo así, la rivalidad en términos de costos y una posible guerra de precios.
El desafío está en potenciar la categoría y así poder competir contra la cerveza industrial logrando un posicionamiento importante dentro del segmento.
- b. **Amenaza de nuevos competidores: Alta → Industria poco atractiva:** en el segmento de la cerveza artesanal las barreras de entrada son bastante bajas, pues solo se requiere del conocimiento o know how productivo y de una no tan significativa inversión de capital. En este sentido, es importante lograr barreras de entrada dirigidas hacia lograr una diferenciación del producto, economías de escala y futura fidelidad a nuestra marca.
- c. **Amenaza de productos sustitutos: Baja → Industria atractiva:** la amenaza es baja, considerando la gran cantidad de sustitutos ya existentes, tanto en bebidas alcohólicas como no alcohólicas, como el vino, refrescos, jugos, whiskey, vodka, ron, etc. Es importante recalcar que la sustitución entre la cerveza y estos productos, depende mucho de la ocasión de consumo, por lo que no entran a competir tan directamente. Asimismo, las costumbres y hábitos, predisponen el comportamiento en la ocasión de consumo, y en el caso del país, las preferencias al momento del consumo en actividades sociales o habituales está liderada por la cerveza.

d. **Poder de negociación de proveedores: Medio** → **Industria atractiva:** los grandes actores de la industria cervecera nacional imponen condiciones a sus proveedores para truncar el comercio con otros agentes de menor tamaño, especialmente en insumos como cebada malteada y botellas, además que estos proveedores actúan en mercados mono u oligopolios, lo que representa pocas opciones para acceder a insumos. En este sentido, se deben buscar diferentes opciones de aprovisionamiento que pueden significar mayores costes y menores facilidades en términos logísticos, comerciales y financieros. Para los otros insumos, los precios son mayoritariamente estandarizados, al ser importados y de mercados variados.

e. **Poder de Negociación de los Compradores: Alto** → **Industria poco atractiva:** está relacionado con las condiciones que pudiesen imponer los distribuidores finales, principalmente los bares, restaurantes, discotecas u otros, para ofrecer y promocionar nuestros productos en sus locales. En este sentido, tomando en cuenta la limitada cantidad de locales existentes, el poder de negociación es fuerte. Otro tipo de distribuidores, tales como supermercados, licorerías o minimarkets, tienen un poder de negociación mayor, debido a las difíciles y poco convenientes condiciones de pago que ofrecen.

Por otro lado, existe también la venta directa a consumidores, a través de internet o venta directa, en el cual el poder de negociación es básicamente nulo, pero muy limitada su acceso a la venta.

Bajo este análisis, concluimos que la industria es **atractiva** para la producción y comercialización de cerveza artesanal en Ecuador, aunque el poder de los compradores y la amenaza de nuevos competidores pueden influir en el atractivo de la industria, consideramos que no afectaran en mayor medida, si logramos por un lado generar diferenciación de nuestros productos y crear lealtad hacia la marca y desconcentrar la oferta en los puntos de venta para así fragmentar al mercado comprador y reducir su poder de negociación.

4.2. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Identificación de un nicho de mercado con potencial.• Flexibilidad operacional para producir diferentes variedades de cerveza y reaccionar ante variaciones del mercado.• Equipo ejecutivo con experiencia en sector cervecero e industrias relacionadas con el consumo masivo.• Asesoría directa en el proceso productivo por parte de un maestro cervecero con experiencia.	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos en el mercado y sin presencia de marca• Falta de experiencia directa en la producción de cerveza.• Venta directa puede generar problemas en la cobranza a bares y restaurantes.• Alta necesidad en publicidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Constante crecimiento del consumo per cápita de cervezas en el país.• Tendencia por el consumo de productos naturales.• Despertar la cultura cervecera en el país	<ul style="list-style-type: none">• Bajas barreras de entrada para la entrada de nuevos competidores.• Generación de contratos de exclusividad en POS por parte de productores industriales para bloquear ventas.

<p>con la cerveza artesanal que no existe en el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo gubernamental en materia de impuestos para la creación de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opción de multinacionales a introducir nuevas marcas para abordar demanda. • Escasez de insumos por la concentración de proveedores y su atención sea dirigida a productores masivos.
---	--

De este análisis podemos definir las siguientes estrategias:

- Fortalezas: la flexibilidad operacional y la asesoría internacional nos permitirá ofrecer productos variados y de excelente calidad con frecuencia, brindando variedad a nuestros consumidores y generando preferencia de forma prematura.
- Oportunidades: promocionar continuamente las bondades naturales de la cerveza artesanal nos diferenciara de la competencia industrial y ganar preferencia de nichos no explotados en el país.
- Debilidades: ante los limitados recursos para promoción, se define una estrategia de marketing de guerrilla que nos permitan llegar al mercado objetivo de forma efectiva. Asimismo, el riesgo de incobrabilidad será reducido con una calificación previa de futuros clientes y una efectiva gestión de cobranza.
- Amenazas: entrar a competir a través de dispensadores y barriles nos permitirá acceder a puntos de ventas nuevos y con costos más bajos de insumos al no necesitar las botellas, con lo cual también reducimos la dependencia de proveedores. De igual forma, se planea contar con varios proveedores de materia prima e insumos para diversificar riesgos y reducir dependencia.

Productos y Servicios

5.1. Descripción de Productos

La cerveza artesanal es una alternativa nueva para el consumo de bebidas alcohólicas, tiene todos los beneficios de una cerveza tradicional: rica, refrescante, social; pero además tiene beneficios adicionales como su cuerpo, sabor y es beneficiosa para la salud al no contener aditivos químicos en su proceso. Posee entonces todas las características necesarias para superar a las cervezas tradicionales.

El proceso clave de elaboración de la cerveza es la fermentación. El proceso se divide en dos etapas: primero corresponde a la conversión del almidón de un cereal en azúcares (maltosa) y la posterior fermentación de los azúcares para obtener la cerveza. Existen dos tipos de fermentación: la fermentación alta, que corresponden a las levaduras flotantes y que genera la cerveza Ale. La fermentación baja que corresponde a las levaduras que se van al fondo durante la fermentación y que sirve para la elaboración de la cerveza Lager. Estos son los dos formatos del producto que vamos a ofrecer: Lager y Ale, que son las variedades de cerveza de mayor consumo en el mundo. Las Ale son más aromáticas y frutosas, mientras que las Lager son menos complejas y el lúpulo y malta se sienten más limpios.

De estos estilos de cerveza, se plantea llegara a ofrecer, cuatro variedades de cervezas, Pilsen Lager, Pale Ale, Brown Ale y Black Ale. La cerveza Pilsen tiene un color pálido y son secas, con un buen carácter de malta y un aroma de lúpulo muy característicos. La cerveza Pale Ale posee un color claro y tiene un carácter ligero, producto de las cebadas malteadas tipo Pilsen. La Brown Ale proviene de la mezcla de cebada malteada caramelo y tostada, otorgando un color más oscuro y a la vez una mayor densidad y cuerpo a la cerveza. Y la Black Ale está fabricada con mayor porcentaje de maltas tostadas, entregando un color muy oscuro y un gran cuerpo a la cerveza.

El producto, tanto en su envase y logo, reflejará un estilo vanguardista en su imagen, con elementos que busquen a través de su forma, diseño y colores, expresar un

concepto único, atractivo, de calidad del producto aludiendo a exclusividad, status y una categoría distintiva de quien tome cerveza.

Características y Beneficios

Las principales características del producto están relacionadas con el carácter natural en su producción, al utilizar ingredientes 100% originales; y la innovación al incorporar recetas genuinas que entregaran sabores únicos y distintos a los ofrecidos en la actualidad. En este sentido, se aprovechara la infinidad de opciones que se tiene al ser un micro productor, a diferencia de un productor de mayor tamaño. De esta forma, en el tiempo se incorporara a la oferta una mayor gamma de productos, para en el mediano plazo poseer una línea amplia de cervezas que pueda satisfacer y entregar beneficios únicos a una gran variedad de clientes.

Calidad

La calidad será un factor importante en el proceso de fabricación de nuestros productos, ya que además del uso de ingredientes seleccionados, se priorizara un estricto control de calidad en las fases de elaboración y al producto terminado para así garantizar la elaboración y venta de un producto Premium con cuerpo y calidad, generando confianza en los clientes y una mayor aprobación en el tiempo por parte de los consumidores hacia la marca.

Envase y etiqueta

Nuestras cervezas se ofrecerán en dos formatos, dependiente del canal de distribución. En barriles con dispensadores refrigerados de 30 litros para restaurantes, bares y discotecas y en botella de 330cc, en packs de 4 unidades para los puntos de ventas. Para el caso de la botella, esta representa un punto de diferenciación para el cliente, por lo cual la etiqueta juega un papel muy importante en el producto, ya que es la cara visible de la empresa ante el consumidor final. En este sentido, se realizará un esfuerzo en lograr crear una etiqueta diferenciadora y distintiva, que logre transmitir los caracteres del producto con un perfil innovador y moderno.

Desarrollo de marca

Por tratar de una marca nueva, sin conocimiento previo. La imagen de marca estará soportada sobre los atributos del producto:

- Cerveza artesanal sana, pura y natural del tipo Ale y Lager
- Importante aporte de antioxidantes y minerales que favorecen el cuidado de la salud.
- Envases de consumo individual de 330 cc.
- Imagen de uso: satisfacción de sed, de uso social e individual
- Imagen de usuario, adulto joven, clase alta y media alta, de un estilo de vida saludable

La botella será de color verde, para que pueda representar lo natural de su contenido y que resalte entre las botellas de las cervezas competidoras que son principalmente de color ámbar.

La imagen

Se planea resaltar los principales atributos del producto a través de utilizar la imagen para comunicar y posicionar un efecto visual consistente y uniforme dentro de todos los canales de venta y promoción al cliente. La intención es potenciar la marca hacia el consumidor para lograr su reconocimiento, familiarización y preferencia.

5.2. Servicios

Se planea realizar visitas a la planta de producción, de manera que los clientes interesados puedan conocer el proceso productivo y se familiaricen con la empresa. La idea es que el lugar físico de producción tenga sus puertas abiertas a las personas que quieran introducirse en el mundo de la cerveza. Asimismo, se planea realizar catas de forma periódica a efectos de impulsar la cultura cervecera artesanal.

5.3. Propuesta de Valor

La idea es satisfacer una necesidad vigente, aprovechando el hecho que la cerveza es una bebida de consumo tradicional en el país y que se disfruta en todo momento, sin embargo existe un gran número de personas que desean probar algo nuevo y es aquí donde entra la cerveza artesanal. Entre la principal propuesta de valor esta el ofrecer productos que retomen las verdaderas propiedades de la cerveza, en cuanto a sabor, cuerpo y calidad. Así, seremos los primeros en ofrecer cervezas naturales, sin componentes químicos, bajo métodos originales de elaboración que atiende un nicho de mercado de alto poder adquisitivo.

A futuro, se planea hacer innovaciones en las recetas, incorporando diferentes sabores y aromas a las cervezas. De esta manera, innovaremos con cervezas nuevas y únicas en su estilo.

Marketing y Estrategia

6.1. Modelo de Ingresos

		Produccion	Distribucion			
	Precio Final	Costo Variable Unitario	Costo Variable Unitario	Total Costo Variable Unitario	Margen Contribucion	%
CANAL INDIRECTO	80%					
lager botellas	1.20	0.34	0.07	0.40	0.8	66%
lager barril	55.00	14.88	2.98	17.85	37.1	68%
brown Ale botellas	1.35	0.35	0.07	0.42	0.9	69%
brown Ale barril	60.00	16.02	3.20	19.22	40.8	68%
black Ale botellas	1.50	0.36	0.07	0.43	1.1	71%
black Ale barril	65.00	17.09	3.42	20.51	44.5	68%
CANAL DIRECTO	20%					
lager botellas	1.20	0.34	0.02	0.35	0.8	71%
lager barril	55.00	14.88	0.74	15.62	39.4	72%
brown Ale botellas	1.35	0.35	0.02	0.37	1.0	73%
brown Ale barril	60.00	16.02	0.80	16.82	43.2	72%
black Ale botellas	1.50	0.36	0.02	0.38	1.1	75%
black Ale barril	65.00	17.09	0.85	17.95	47.1	72%

Se analizo los precios de la competencia en los canales de distribución, para establecer precios competitivos de nuestros productos.

Discotecas, bares y restaurantes: podemos encontrar una botella desde los US\$ 2.00 hasta los US\$ 3.5, dependiendo del lugar y si es nacional o importada.

Mini markets, supermercados: podemos encontrar una botella desde los US\$ 0.75 hasta los US\$ 1.5, si es nacional o importada, como precio de venta. Los intermediarios generalmente marginan de un 10% al 20% del precio ex fábrica.

6.2. Plaza

Se implementará una estrategia de segmentación en la distribución abordando los sectores los donde se concentran mayoritariamente los miembros de nuestro mercado objetivo. En este sentido y dado el enfoque y la afluencia de público relevante, el producto se comercializara a través de tres canales:

Discotecas, bares y restaurantes. De acuerdo a la investigación de mercado, es considerado el canal más importante para dar a conocer la marca, ya que es el lugar donde se da la mayor frecuencia en el consumo por parte del segmento objetivo; por tal razón, es donde mayor énfasis se dará para posicionar la imagen y el producto.

Mini markets, supermercados. Principal lugar de preferencia para adquirir los productos que son consumidos en el hogar, por lo que es muy importante estar presente en estos lugares, ya que aumenta el número de clientes fieles a la marca. En este lugar los consumidores pueden realizar compras repetidas, para el consumo personal en su hogar.

Venta directa. A través de la creación de una página web funcional, llamativa y amigable y el acceso a la línea de teléfono para pedidos, se desarrollara este canal que es de alta rentabilidad ya que se eliminan intermediarios en la transacción. Para lograr éxito en este canal, es muy importante contar con las facilidades necesarias para que el cliente pueda realizar su compra y recibir su entrega sin problemas.

Para superar las barreras que se presentan en la distribución, se planea contar con la mayor cantidad de herramientas promocionales para facilitar la venta del producto. Es así, que existirá un manual o folleto con descripción del producto el cual contendrá toda la información relacionada con nuestras cervezas, junto con regalos promocionales, muestras gratis, etc.

Logística de la distribución

Debido a la importancia de contar con un sistema logístico eficiente que garantice la disminución de los costos y reducción de tiempos de distribución, se planea contar con una planificación de los locales y clientes a los cuales hay que abastecer, para así optimizar las rutas. Así, se controlara la distribución del producto para que el producto se encuentre en todos los lugares de forma oportuna y nunca dejar demanda insatisfecha.

Es importante señalar, que la empresa planea contar con un vehículo propio para realizar la distribución toda nuestra producción, en primera instancia.

6.3. Promoción

La estrategia de promoción tendrá sus bases en la realización de marketing directo, que permitirá llegar al consumidor objetivo con un mensaje que permita posicionar la cerveza como un producto saludable y de buen sabor, producida con ingredientes naturales. La promoción de nuestros productos será de manera precisa y moderada, utilizando canales de bajo costo, y enfocado principalmente en los elementos de apoyo promocional. En este sentido la mayor promoción que realizaremos serán las relaciones públicas y nuestra página Web, en la cual se describirá la empresa, las variedades de cerveza, el proceso de elaboración y se habilitará un acceso para pedidos para utilizarla como canal de ventas.

De igual manera, se apoyara la gestión de promoción con medios gráficos en diferentes objetos y lugares con artículos promocionales para entregar a clientes y consumidores tales como llaveros, magnéticos, vasos, fósforos y plumas con el logo de la marca.

Las promociones y ofertas son un complemento clave para fortalecer las ventas, principalmente en el canal directo. Para esto es necesario estar en constante dinamismo en cuanto a promociones y ofertas a nuestros consumidores. Esto lo realizaremos a través de la página Web, realizando distintas actividades de promoción. Entregaremos artículos promocionales como regalos por la compra de cajas de botellas, como también regalo de productos por compras reiteradas.

Ano 1												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Gastos de Mercadeo												
Open House de Lanzamiento					\$2,500							
Relaciones Publicas												
Cata							\$1,500					
Gastos de Promocion												
Canal Bar/Disco (# de locales)	4	4	4	6	6	6	8	8	8	10	10	10
Iman (1 por c/nuevo local)	\$8			\$4			\$4			\$4		
LED (1 por c/nuevo local)	\$200			\$200			\$200			\$200		
Vasos (20 vasos x/nuevo local)	\$200			\$100			\$100			\$100		
Pendones (2 nuevos c/ano)	\$200						\$100					
Llaveros (5 x c/nuevo local)	\$40			\$20			\$20			\$20		
Canal Super (# de super)	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8
Pendones (2 nuevos c/ano)							\$100					
Canal Restaurant (# de rest)	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10
Iman (1 por c/nuevo local)	\$10		\$2		\$2		\$2		\$2		\$2	
Brotchures (2 por c/nuevo local)	\$25		\$5		\$5		\$5		\$5		\$5	
Portavasos (5 pack x c/local)	\$125		\$50		\$50		\$50		\$50		\$50	
Individuales (10 pack c/local)	\$125		\$50		\$50		\$50		\$50		\$50	
Llaveros (5 x c/nuevo local)	\$50		\$10		\$10		\$10		\$10		\$10	
Canal Directo - (50 articulos)												
Iman	\$100			\$100			\$100			\$100		
Llaveros	\$100			\$100			\$100			\$100		
Vasos	\$125			\$125			\$125			\$125		
Pack Promocional												
Producto (50 en cada promo)		\$261			\$261			\$261	\$261		\$261	\$261

En el cuadro anterior se detallan las actividades de mercadeo que se realizaran en el primer año, las cuales se repetirán de forma periódica y que permitirán posicionar la marca en el mercado objetivo.

Por otro lado, se pretende organizar catas de cerveza invitando a estos eventos a personajes de medios de comunicación con conocimiento gastronómico, de modo que puedan impulsar la imagen y marca con sus comentarios en medios. Asimismo, se impulsaran concursos y sorteos, donde los premios serán productos y visitas a la planta donde los consumidores podrán conocer las instalaciones de la compañía para así estar al tanto de lo que es el proceso de elaboración de cervezas artesanales.

6.4. Estrategia

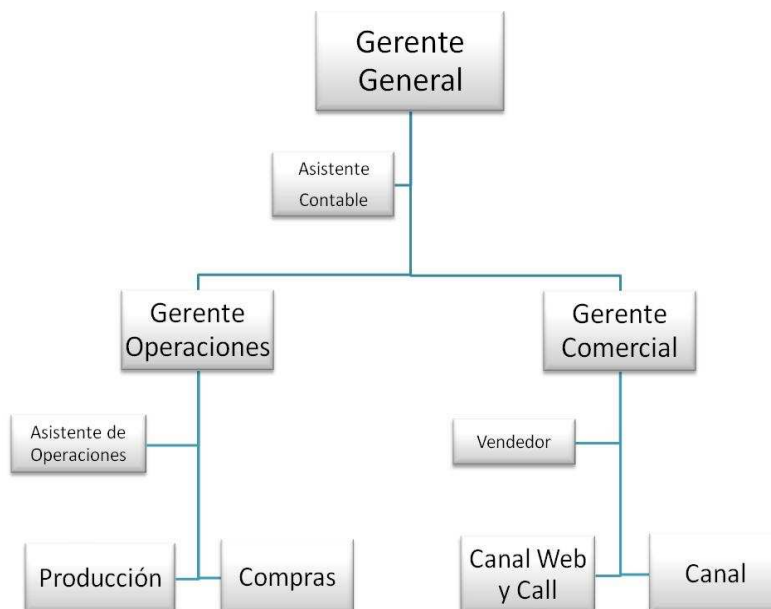
La estrategia a utilizar para la **cerveza artesanal Mika** es la de enfoque en diferenciación al apuntar a una porción más limitada del mercado y centrar en diferenciar al producto como una cerveza sana, de buen sabor y calidad. El nicho de mercado objetivo está definido por exclusividad geográfica (zonas de estrato socio económico medio y alto) y por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.

A efectos de poder diferenciar y lograr el posicionamiento esperado, la estrategia de marketing a utilizar es pull con diferenciación, la cual estará sustentada por lograr difundir y convencer al mercado objetivo de la compra del producto, explotando los atributos de sano, buen sabor y calidad. Además, se incluirá en la estrategia de comunicación, difundir el atributo no explotado por la competencia relacionado con la pureza de la cerveza artesanal versus la cerveza masiva, que aporta beneficios para la salud del consumidor.

Estructura Organizacional

7.1. Organigrama

La estructura de la empresa será funcional, iniciando con una gerencia de operaciones que se dedicara a las funciones de compra de insumos, producción y gestión de calidad, una gerencia comercial dedicada a marketing, distribución y ventas de la cerveza y la gerencia general encargada de la parte administrativa, financiera y estratégica de la organización.



7.2. Descripción de cargos

Descripción de los principales cargos, junto con sus funciones y responsabilidades

Gerente General

- Responsable por la dirección de la organización, estableciendo las políticas generales según lo estipulado por el Directorio y la ley. Desarrolla y define los objetivos organizacionales y planifica el crecimiento de la entidad a corto y a largo plazo.
- Responsable por la planificación, dirección y control de la administración financiera de la entidad a largo, mediano y corto plazo, incluyendo las actividades presupuestarias. Se ocupa del manejo del capital del trabajo, analizando las opciones que ofrece el mercado financiero y negociando las mejores condiciones para la obtención de recursos financieros.
- Supervisa además las funciones contables, de tesorería, compras, proyectos y procesamiento de datos.

Gerente Comercial

- Elabora las estrategias de comercialización, distribución, publicidad y precios de los productos y a la vez controla su cumplimiento. Maneja los presupuestos del área comercial, ventas y publicidad.
- Responsable por la dirección del proceso de ventas. Supervisa el cumplimiento de las metas y programas de ventas de los productos y/o servicios de la empresa. Elabora los pronósticos de ventas en forma periódica y supervisa al personal del área de ventas.

Gerente Operaciones

- Es responsable la formulación de políticas y procedimientos del área de operaciones, producción y mantenimiento de equipos de la empresa, de acuerdo a las regulaciones manuales de proveedores.
- Encargado del control de calidad en todos los procesos de producción y post venta.
- Responsable por la planificación, organización y supervisión de los procesos de compras, logísticas, costos e inventarios.

Operaciones y Plan de Implementación

8.1. Proceso Productivo

El proceso de elaboración de cerveza artesanal se puede dividir en dos partes, la primera es la elaboración propiamente tal de la cerveza, en la cual se debe estar trabajando a todo momento, y la segunda corresponde a los procesos de fermentación en que las levaduras y el tiempo son los encargados de trabajar.

Cada día de producción está compuesto por la elaboración de la cerveza, además de el trasvasije de la cerveza fermentada al madurador, y la del madurador a botellas. Además de la intensa limpieza de cada uno de los estanques y utensilios usados.

Control: Es muy importante en los procesos la extrema limpieza de los utensilios y equipos, ya que cualquier tipo de bacterias u otros organismos pueden contaminar la cerveza. Para esto se realiza un programa de limpieza meticuloso para cada utensilio, equipo, botellas o relacionados.

Tiempo: La elaboración de la cerveza puede tomar alrededor de 5 horas. Y luego debe pasar 5 semanas para obtener el producto final.

Personal Necesario: Para la elaboración de cerveza es necesario un Maestro Cervecerero y un asistente. Entre ambos pueden realizar las tareas necesarias para la elaboración de la cerveza, como también para la limpieza y trasvasije de cocciones anteriores guardadas en fermentadores. Para el llenado de botellas y posterior etiquetado es necesario contar con una persona adicional, dado el tiempo necesario para realizar esta actividad.

8.2. Flujo de Producción

Molienda de Granos: Los granos de cebada malteada comprados al proveedor deben molerse para su posterior uso de manera de que se liberen los almidones que este contiene. Esto se realiza mediante un molino de rodillos.

Control: Para un buen desempeño los granos deben quedar molidos en proporciones, si bien esto no es fácil de medir, se debe apreciar que no existan granos enteros y en el extremo que no sea todo polvo.

Tiempo: Dependiendo del equipo (automático o manual) varia de 15 a 45 minutos.

Personal Necesario: Asistente

Macerado: El macerado es el proceso en que principalmente los almidones de los granos se convierten en azúcares, y además otras enzimas actúan bajando el Ph de la mezcla, entregando claridad a la cerveza, entre otros. Este proceso se lleva a cabo en un tanque de macerado en el que la mezcla es expuesta a una curva de temperatura por tiempos definidos, agitando constantemente para una mayor homogeneidad de la temperatura. Las temperaturas y los tiempos están definidos por cada receta y para cada tipo de cerveza.

Control: Al inicio del proceso se debe medir el Ph de la mezcla, el cual debe estar entre 5,2 y 5,6 para un óptimo desempeño, de lo contrario se deben añadir sustancias para regularlo. Es muy importante regular las temperaturas y los tiempos en cada etapa del macerado, ya que esto es imprescindible para la homogeneidad de las cervezas a lo largo del tiempo. Se puede tolerar hasta $\pm 1,5^\circ$ de variación.

Tiempo: 2 horas aproximadamente.

Personal Necesario: Maestro Cervecerero

Lavado del Grano: En este proceso lo que se hace principalmente es extraer la mayor cantidad de azúcares que estén en los granos para un mejor rendimiento del proceso, Además mediante este proceso se genera un filtrado natural de la cerveza, lo que incidirá en la claridad de esta. El lavado del grano se realiza recirculando el caldo después de la maceración, es decir se retira caldo del tanque por la parte inferior y se vuelve a introducir por la parte superior, de manera de que el líquido recircule y pase por todo el manto de grano que hay en el tanque.

Control: El principal control en este proceso es recircular el caldo hasta que se observe un líquido bastante claro y transparente.

Tiempo: 30 minutos aproximadamente.

Personal Necesario: Maestro Cervecerero

Cocción del Caldo: Una vez terminado el lavado del grano, el caldo resultante se debe pasar al tanque de cocción donde el caldo hervirá durante una hora. El caldo debe calentarse hasta que rompa hervor, en este momento es cuando se realiza la primera adición de Lúpulo, la que entrega el amargor, luego de traspasados 45 minutos de cocción se debe realizar la segunda adición de lúpulo, la cual entrega el sabor y finalmente a los 55 minutos se realiza la última adición de lúpulo, encargada del aroma. Una vez finalizada la cocción se realiza el “whirlpool” dentro del tanque, esto es revolver el caldo con mucha intensidad de manera de generar un torbellino y así todos los residuos sólidos se concentran en el centro del tanque y así no se mezclan con el caldo. Luego el caldo traspasa al tanque de fermentador a través del enfriador, lo que lo hace llegar a temperaturas bajo 25°.

Control: Se debe tener precisión en los tiempos y cantidades de adición de los distintos lúpulos, ya que esto influirá directamente en las características de la cerveza. Finalmente se debe medir la gravedad o densidad del líquido obtenido, y compararlo con lo que se buscaba, de manera que si no se alcanzó el objetivo, se debe diluir el líquido hasta lograr la densidad deseada.

Tiempo: 90 minutos aproximadamente.

Personal Necesario: Maestro Cervecerero

Fermentación: Una vez que el líquido está en el tanque fermentador se deben añadir las levaduras y así comenzar el periodo de fermentación. Este es el proceso en que las levaduras reproducen y luego comienzan a transformar las azúcares en alcohol y CO_2 . El CO_2 se debe liberar del tanque a través de una válvula, la cual permite la salida de este, pero no permite la entrada de otros gases o partículas que puedan contaminar la cerveza.

Control: Es muy importante medir la temperatura a la cual se realiza la fermentación, la cual debe ser la misma durante todo el proceso y cada producción, para así lograr la homogeneidad deseada. Se puede tolerar hasta $\pm 1^\circ$ de variación

Tiempo: 7 días.

Maduración: Una vez finalizada la fermentación se traspara la cerveza del tanque fermentador al tanque de maduración. La maduración afirmara los sabores y el cuerpo de la cerveza y a la vez permitirá que esta logre una mayor claridad, ya que las levaduras inactivas decantan al fondo del tanque. Esto se realizara dentro de una cámara frigorífica con temperaturas regulables.

Control: Se debe madurar la cerveza a temperaturas bajas, de lo contrario no se lograra la claridad y transparencia deseada. Utilizar temperaturas de entre 4° a 8° .

Tiempo: 7 días.

Embotellado y Etiquetado: La cerveza que será embotellada obtendrá su gas característico a través de una segunda fermentación realizada en a botella, para esto se realizará una adición de azúcar a la cerveza de manera de que las levaduras activas la conviertan en Co_2 dentro de la botella. Una vez que las botellas hayan sido llenadas y tapadas se procede a pegar la etiqueta y luego se dejara reposar para que la segunda fermentación se lleve a cabo y la cerveza termine de madurar.

Control: Es muy importante cumplir con las cantidades de llenado estipuladas en la botella, en este caso 330cc. Además de la meticulosa adición de azúcar, ya que si esta se sobre pasa, ocurrirá una sobre carbonatación alterando el producto final.

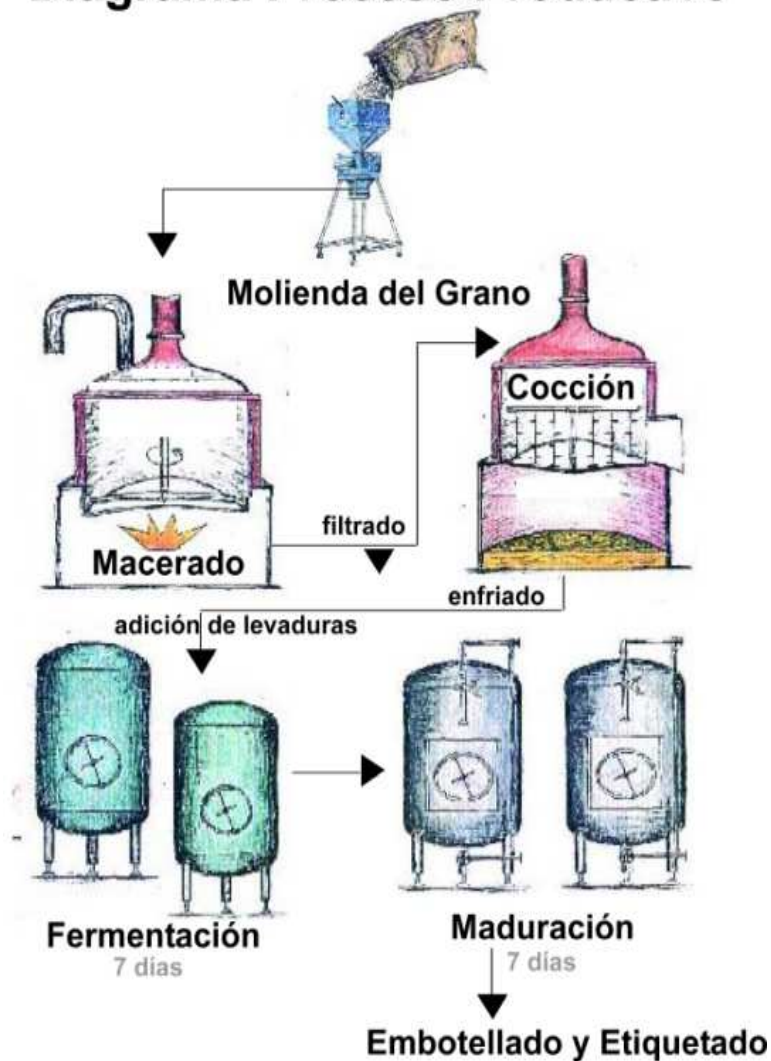
Tiempo: Variable dependiendo de la cantidad de personal.

Personal Necesario: Asistentes.

Luego de estar embotellada la cerveza, esta debe seguir madurando por al menos dos semanas, con el objeto de que las lavaduras actúen carbonatando la cerveza, y luego decanten al fondo de la botella.

Una vez pasado este tiempo, el producto está listo para ser comercializado, y preferentemente debe permanecer en ambientes fríos, para su mayor duración.

Diagrama Proceso Productivo



8.3. Requerimientos

Know How: es un elemento clave para lograr un producto de calidad y una diferenciación clara frente a los competidores. En este sentido, es necesario contar con una persona que posea el conocimiento y la experiencia en la elaboración de cervezas a nivel artesanal. En nuestro caso, uno de los socios posee el conocimiento anteriormente señalado, aprendido en cursos y se planea una capacitación continua a través de la asesoría que brindara un proveedor con experiencia en la producción artesanal.

Equipamiento de Producción: Para la elaboración de cerveza es necesario contar con un equipamiento instalado que tenga, al menos, la capacidad de producir 200 litros por cocción o batch, de esta manera podremos realizar desde 200 litros hasta 8000 litros mensuales.

Para aumentar la capacidad de la productiva es necesario realizar pequeñas inversiones para aumentar el número de fermentadores, lo que aumenta la producción dependiendo del tamaño del fermentador.

El equipo necesario es el siguiente:

- Estanque de agua de 200 litros de capacidad, en acero inoxidable AISI 304 con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable.
- Estanque de macerado de 200 litros de capacidad, en acero inoxidable AISI 304 con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable, falso fondo de acero inoxidable, sistema de recirculación completo, bomba de recirculación de acero inoxidable.
- Quemadores de 35 000 cal/h para cada paila
- Estanque de cocimiento de 220 litros de capacidad, acero inoxidable AISI 304 con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable, sistema whirlpool y bomba para provocar el remolino, incluido trampa para trub.
- Enfriador contracorriente de acero inoxidable.

- Sistema de oxigenación de mosto en acero inoxidable.
- 2 Fermentadores de 200 litros, acero inoxidable AISI 304 con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable, sistema de saturación de co2 manhold para limpieza.
- 2 Madurador de 200 litros de capacidad, acero inoxidable AISI 304 con termómetro incorporado y válvulas de acero inoxidable, con camisa de refrigeración de nuestro diseño, y aislamiento de poliuretano.

Los accesorios adicionales pueden ser opcionales o remplazados por sistemas más rústicos:

- Molino de rodillos a motor con capacidad 200 kg/h
- Pozo frío con unidad de refrigeración de 1HP
- Filtro de placas con dosificador de tierra diatomea.
- Bomba para filtrado de cerveza
- Llenadora de botellas a contrapresión de banco.
- Tapadora de banco
- Etiquetadora

8.4. Plan de Implementación

La implementación se iniciara durante la segunda mitad del 2010 para empezar la venta en febrero del 2011 aprovechando la temporada de playa que es el pico de la venta en el año. Las actividades, programación y responsables se presentan a continuación:

Actividad	Período de Inversión e Inicio de Operaciones						Responsable
	2010					2011	
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Constitución Legal							Socios Fundadores
Búsqueda de financiamiento							Socios Fundadores
Establecimiento de Proveedores							Gerente General y Gerente de Operaciones
Elaboración Sitio Web							Gerente Comercial
Alquiler de local para planta							Gerente General
Compra de Activos							Gerente General
Selección y Contratación de Personal							Gerente General
Implementación Estrategia Comercial							Gerente General y Gerente Comercial
Búsqueda de clientes							Gerente Comercial
Pruebas							Todo el Equipo
Inicio Operaciones							Todo el Equipo

Valoración del Negocio

9.1. Proyección de Ventas

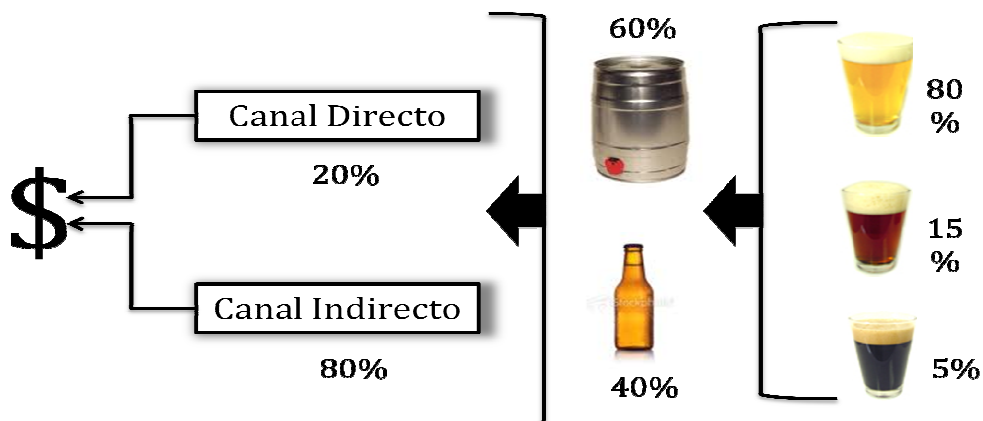
La estimación del volumen de ventas en cada año, tanto en litros como en dólares, se establece bajo el supuesto de alcanzar la meta propuesta del 1% del mercado objetivo (consumo cerveza Premium), en el periodo de evaluación del proyecto. El crecimiento anual se detalla a continuación:

Cerveza	\$	350,000,000					
Cerveza Premium	10%	35,000,000					
Mercado Objetivo (5 años)	1%	350,000					

	Años				
	1	2	3	4	5
Participación de Mercado	0.20%	0.40%	0.60%	0.80%	1.00%
US\$	70,000	140,000	210,000	280,000	350,000
litros	28500	50500	65600	83100	102500

El cuadro de ventas⁴ detalla los ingresos totales por tipo de cerveza, a través de los dos canales de distribución: directo y el indirecto; estimando en mayor proporción el canal indirecto y la utilización de barriles sobre botellas. Además, se desglosan de acuerdo a la proporción por tipo de cerveza: lager (rubia) 80%, ale brown (ámbar) 15% y ale black (negra) 5%.

Estas proporciones se mantienen uniformes a lo largo del periodo.



⁴ Anexo 4 – Cuadro de Ventas

Se estima una producción mensual inicial de 1,000 litros para el primer trimestre y un aumento de cocciones semanales a partir del segundo semestre, con lo cual se aumenta en 750 litros la producción en el primer año. Se establece un aumento progresivo del 25% trimestral en la producción durante el horizonte de evaluación.

Los precios de venta iniciales considerados para la botella de 330 cc y el barril de 30 litros, son:

	precio		
	lager	brown	black
botella	1.20	1.35	1.50
barril	55	60	65

9.2. Inversiones y Costos Operacionales

La inversión inicial asciende a US\$ 34,500 que contempla la adquisición e instalación de una planta con capacidad de producción de 4,000 litros al mes y batches de 250 litros por cocción. Se complementará con inversiones subsiguientes a medida que se reinvierta en ampliar la capacidad productiva y aumentar el equipamiento de máquinas dispensadoras y barriles. Asimismo, la inversión incluye el cálculo de capital de trabajo requerido para el inicio de operaciones.

Los costos variables más relevantes son: (a) cebada malteada, lúpulo y levaduras que alcanzan un 35% del costo unitario y provienen de Chile, Colombia y Europa; (b) botellas con un 22% del total y que son importadas por igual debido a la restricción en adquirirlas localmente, pero tienen la ventaja que al estar mayormente enfocada la venta al canal indirecto (bares, restaurantes, etc) tiene una alta rotación de retorno para su reutilización.

En relación a los costos fijos, estos representan un promedio del 30% en relación a las ventas, siendo el costo más relevante la nómina de sueldos, que considera un atractivo paquete de beneficios laborales para el personal contratado.

El detalle de las inversiones, depreciaciones, costos fijos y variables se presentan en los anexos 5, 6 y 7 respectivamente.

9.3. Tasa de Descuento y Otros

La tasa de descuento obtenida es del 21.50% anual, para el cálculo se utilizó la fórmula del CAPM, considerando una tasa libre de riesgo del 4.75%, correspondiente a la tasa de los bonos del Banco Central del Ecuador a 5 años. Como tasa de retorno del mercado $E(r_m)$ se determinó la rentabilidad promedio instrumentos de renta variable del 8.75% y se define un β alto del 4, ya que se considera un riesgo alto de la empresa con respecto al mercado por ser una compañía en formación en un sector nuevo.

Aplicando entonces CAPM, la tasa de descuento o costo de capital (k_o) es:

$$k_o = r_f + \beta \times PR = 4.5\% + 4.25\% \times 4 = 21.5\%$$

Para la evaluación no se considera financiamiento externo, ya que el proyecto se realizara totalmente con aportes de los socios propietarios.

9.4. Flujos e Indicadores Financieros

El Flujo de Caja Libre está construido en base a las proyecciones de venta señaladas anteriormente. Luego se descuentan los costos variables provenientes de la fabricación de los litros de cerveza vendidos en los formatos de botellas y barriles. Para obtener el costo unitario por litro de los tres formatos iniciales que se ofrecerán, se respetó su respectiva receta de elaboración y sus insumos necesarios. Del margen de contribución obtenido, se descuentan los costos fijos⁵ propios de la operación: costos de producción, distribución, marketing y sueldos.

⁵ Anexo 5 – Detalle de Costos

Los flujos consideran una inflación promedio anual del 5% y un incremento de precios entre periodos del 2.5%. Asimismo, la carga impositiva considera el 25% del impuesto a la renta que aplica en el país y el 1.5% del ICE (impuesto consumo especial) que se aplica a la comercialización de productos alcohólicos como la cerveza.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Ingresos	6,773	11,853	16,932	22,012	57,570	111,076	158,967	220,967	294,454
Costos Variable	-2,225	-3,894	-5,563	-7,232	-18,915	-36,416	-50,827	-69,055	-90,124
	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%	-67%	-68%	-69%	-69%
Margen de contribución	4,548	7,958	11,369	14,780	38,655	74,660	108,140	151,913	204,330
Costos Fijos	-964	-964	-964	-964	-3,854	-3,951	-4,050	-4,151	-4,255
Marketing	-2,364	-1,784	-2,293	-2,014	-8,454	-3,956	-3,490	-3,930	-4,370
Sueldos Gerencia y Personal	-6,360	-6,360	-6,360	-6,360	-25,440	-39,555	-40,544	-41,557	-42,596
EBITDA	-5,140	-1,149	1,753	5,443	907	27,199	60,057	102,275	153,109
	-76%	-10%	10%	25%	2%	24%	38%	46%	52%
Depreciación	-1,650	-1,650	-1,650	-1,650	-6,600	-6,600	-8,820	-8,820	-11,060
Utilidad Buta	-6,790	-2,799	103	3,793	-5,693	20,599	51,237	93,455	142,049
Utilidad Bruta Acumulada	0	0	0	0	-5,693	14,906	66,142	159,597	301,646
Impuesto	0	0	0	0	0	-4,395	-12,809	-23,364	-35,512
Utilidad Neta	-6,790	-2,799	103	3,793	-5,693	16,204	38,427	70,091	106,537
Depreciación	1,650	1,650	1,650	1,650	6,600	6,600	8,820	8,820	11,060
Inversiones									
Inversión en Activos Fijos	-36,850				0	-11,600	0	-11,700	0
Inversión en Capital de Trabajo	-5,906	554	-4,014	-4,014	-4,014	-11,488	-4,775	-9,144	-11,631
Valor de Desecho									448,480
Flujo de Caja Neto	-42,756	-4,586	-5,163	-2,261	1,429	-10,582	6,429	38,104	107,483

En base a estos antecedentes y considerando la inversión requerida de US\$ 55,313 se obtiene los siguientes resultados:

Indicadores Financieros

Tasa de Descuento	21.5%
VAN	32,167
TIR	34.7%
PRI	36 meses

Si consideramos un valor terminal para la evaluación del proyecto, los resultados son:

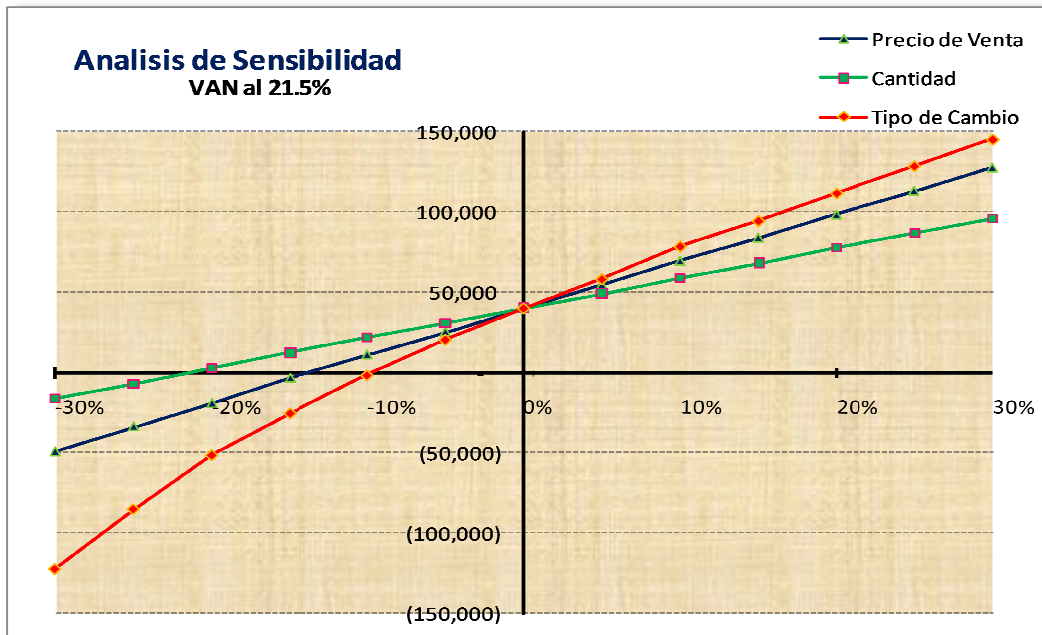
VAN (con v/rescate)	210,019
TIR (con v/rescate)	31.0%

9.5. Análisis de Sensibilidad

Para realizar un análisis de sensibilización, se tomaron en cuenta las variables más relevantes; el **precio** de venta final de ambos canales, las **cantidades** vendidas y el **tipo de cambio**, considerando que los insumos más importantes provienen del exterior.

Se establecieron escenarios para cada una de estas variables, sensibilizándolas con un +/- 30% de desviación para analizar cual tiene mayor impacto en el valor esperado del VAN. En la tabla se muestran dichas variaciones y en el grafico se puede detectar que las líneas con mayor pendiente son las que mayor incidencia relativa tienen sobre los flujos del proyecto, en este caso corresponden al tipo de cambio y el precio.

	VAN												
	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%
Precio de Venta	(49,454)	(33,734)	(19,298)	(3,590)	11,118	25,253	40,233	54,826	69,490	84,024	98,456	113,335	127,829
Cantidad	(15,881)	(7,083)	2,826	12,355	21,644	30,846	40,233	49,374	59,027	68,237	77,839	86,918	95,945
Tipo de Cambio	125,545	113,885	101,989	89,706	74,846	58,398	40,233	20,618	(1,541)	(25,248)	(51,301)	(84,946)	(126,274)
	(126,274)	(84,946)	(51,301)	(25,248)	(1,541)	20,618	40,233	58,398	74,846	89,706	101,989	113,885	125,545



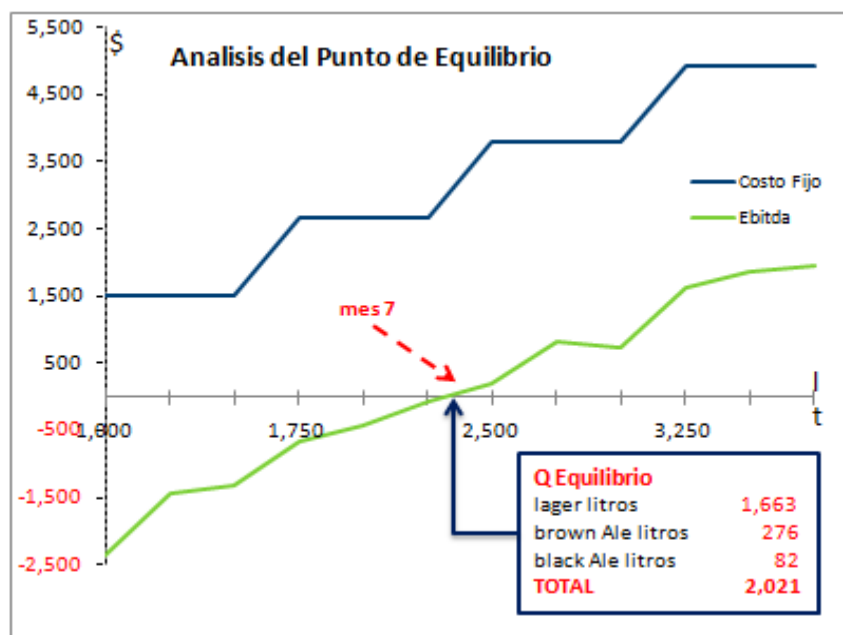
9.6. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se produce a mediados del primer año (en el séptimo mes), cuando el nivel de producción y venta alcanza los 2,021 litros de cerveza, distribuido en las 3 variedades iniciales y en sus formatos de presentación: botellas y barriles.

Q EQUILIBRIO	litros	botellas	barril
lager	1,663	→ 222	33
brown	276	→ 37	6
black	82	→ 11	2
	2,021		

Para el cálculo, se analizó el costo fijo, el margen y precio unitario por formato de presentación, hallando un Ebitda por litro producido.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo Fijo	3,886	2,964	2,837	3,306	3,067	2,735	3,585	2,964	3,067	3,306	3,067	2,964
Costo Fijo/litros	3.89	2.96	2.84	1.89	1.75	1.56	1.43	1.19	1.23	1.02	0.94	0.91
Ebitda	-2,370	-1,448	-1,322	-653	-415	-82	205	825	722	1,621	1,859	1,962
Ebitda \$/litros	-2.37	-1.45	-1.32	-0.37	-0.24	-0.05	0.08	0.33	0.29	0.50	0.57	0.60
Precio Promedio	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61



9.7. Análisis de Riesgo

Las variables identificadas en el análisis de sensibilidad con mayor incidencia en el VAN son: precio y tipo de cambio, por lo cual se

- Precio:** Las desviaciones en el precio pueden afectar los retornos del proyecto, por tal razón y debido a que el segmento de cerveza artesanal no existe en el país se definió una estrategia para basar los precios de nuestros productos sobre los precios de las cervezas Premium (nacional e importadas). En este sentido tenemos una pequeña brecha en donde la toma de decisiones en cuanto a precios es posible, fijando el precio en función de la competencia y el canal de distribución. De igual forma, un estricto control de costos para mantener el margen unitario y establecer relaciones a largo plazo con los canales de distribución favorecerá a la estabilidad de los precios.
- Tipo de Cambio:** Las variaciones del tipo de cambio es otra variable que afecta los flujos del proyecto, debido a que mayor parte de los insumos de fabricación de la cerveza (cebada, lúpulo y levadura) son importados; por tal razón y a

efectos de reducir este impacto, se contara con proveedores de diferentes países (Colombia, Chile, Argentina y Perú) para reducir el riesgo.

- c) Cantidades: Dar seguimiento continuo a los canales de venta y ejecutar estrictamente el plan de marketing. En caso de disminución se aumentarán inversiones en marketing.

Propuesta a los Inversionistas

La empresa contara con dos accionistas que invertirán en el proyecto con cuentan con motivación, expectativa y objetivos comunes, lo cual facilitara la consecución de los resultados esperados del proyecto.

El encargado del emprendimiento y principal accionista será el señor Víctor Paladines, quien posee mayor conocimiento del negocio cervecero y quien se dedicara a tiempo completo a la gestión de la empresa. Cuenta con experiencia gerencial amplia y ha laborado en la industria cervecera ecuatoriano. Asimismo, ha asistido a cursos de elaboración y costeo de cerveza, con lo cual avala su posición para el cargo.


Bibliografía


1. Ricardo Mateo Dueñas, Ramon Sagarra Porta. "Creación de empresas – Teoría y Practica" Mc Graw Hill. 2004.
2. Nassir Sapag Chain. "Proyectos de Inversión – Formulación y Evaluación" Pearson, Prentice Hall. 2007
3. Compañía Cerveceras Unidas. "Memoria Anual 2007 CCU". 2007
4. Diario Estrategia. "Productores artesanales se toman el mercado cervecero".
<http://www.chilealimentos.com/asociacion/recortes prensa/recprensa2006/julio2006/6>.
act. 3 de julio del 2006.
5. Diarios Las Últimas Noticias. "La avanzada de las cervezas artesanales en el mercado nacional".
http://www.lun.com/mayoristas/portada/detalle_noticia.asp?cuerpo=702&seccion=812&subseccion=905&idnoticia=C386909324638773. Lunes 5 de diciembre del 2005,
6. Planeta Vino. "ARTESANÍA CERVECERA"
<http://www.planetavino.com/reportajes/detalle.asp?id=95>.
7. Tell Magazine. "ÚNICA, ARTESANAL Y PORTEÑA, Cervecera del Puerto"
<http://www.tell.cl/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=974>.
Domingo, 15 de Octubre del 2006.
8. La Segunda Internet. "Cervezas artesanales chilenas se enfrentan a los grandes en Oktoberfest 2006"
<http://www.lasegunda.com/ediciononline/senaleseconomicas/detalle/index.asp?idnoticia=307932>. Noviembre 2006.
9. "Entrevistas con Alberto Gosselin de Artecerveza, Diego de la Fuente de Cerveceria Kross


ANEXOS


ANEXO 1 - TIPOS DE CERVEZA EN ECUADOR


<p>Nombre: Pilsener</p> <p>Tipo: Rubia tipo Pilsen</p> <p>Grado alcoholico: 4.2°</p> <p>Packing: Botella color ambar</p> <p>Presentacion: Envases retornables de 600 cm³ y 330 cm³. Envase twist off de 300 cm³ y 225 cm³. Envase en lata de 355 cm³. Empaques de 6, 12 y 24 unidades Barriles de 30 y 50 lts</p>	
<p>Nombre: Conquer</p> <p>Tipo: Rubia tipo Pilsen</p> <p>Grado alcoholico: 4.0°</p> <p>Packing: Botella color ambar</p> <p>Presentacion: Envases retornables de 600 y 330 cm³. Empaques de 6, 12 y 24 unidades</p>	
<p>Nombre: Club Premium</p> <p>Tipo: Rubia tipo Pilsen</p> <p>Grado alcoholico: 4.4°</p> <p>Packing: Botella color verde</p> <p>Presentacion: Envases retornables de 330 cm³. Envases no retornables de 330 cm³. Envases no retornables de 550 cm³. Empaques de 6, 12 y 24 unidades</p>	
<p>Nombre: Dorada</p> <p>Tipo: Rubia tipo Lager</p> <p>Grado alcoholico: 4.0°</p> <p>Packing: Botella color ambar</p> <p>Presentacion: Envases retornables de 600 cm³.</p>	
<p>Nombre: Pilsener Light</p> <p>Tipo: Rubia tipo Pilsen</p> <p>Grado alcoholico: 3.38°</p> <p>Packing: Botella transparente</p> <p>Presentacion: Envase de 311 cm³ Envase twist off de 300 cm³ Envase en lata de 355 cm³. Empaques de 6, 12 y 24 unidades</p>	

Nombre:	Brahma	
Tipo:	Cerveza rubia tipo Pilsen	
Grado alcoholico:	4.8°	
Packing:	Botella color marron	
Presentacion:	Envases retornables de 578 cm3 y 300 cm3. Envase no retornable de 311 cm3. Envase en lata de 355 cm3. Empaques de 6, 12 y 24 unidades	

Nombre:	Zenda	
Tipo:	Cerveza rubia tipo Pilsen	
Grado alcoholico:	4.2°	
Packing:	Botella color marron	
Presentacion:	Envases retornables de 578 cm3 y 300 cm3. Envase no retornable de 311 cm3. Empaques de 6, 12 y 24 unidades	

Nombre:	Corona	
Tipo:	Rubia suave	
Grado alcoholico:	4.6°	
Packing:	Botella transparente	
Presentacion:	Envases no retornables de 325 cm3 Empaques de 6 unidades	

Nombre:	Budweiser	
Tipo:	Pilsen rubia	
Grado alcoholico:	5°	
Packing:	Botella color ambar	
Presentacion:	Envases no retornables de 355 cm3 Empaques de 6 unidades	

Nombre:	Heineken	
Tipo:	Tipo Lager	
Grado alcoholico:	5°	
Packing:	Botella color verde	
Presentacion:	Envases no retornables de 330 cm3 Empaques de 6 unidades	

ANEXO 2 - ENCUESTA

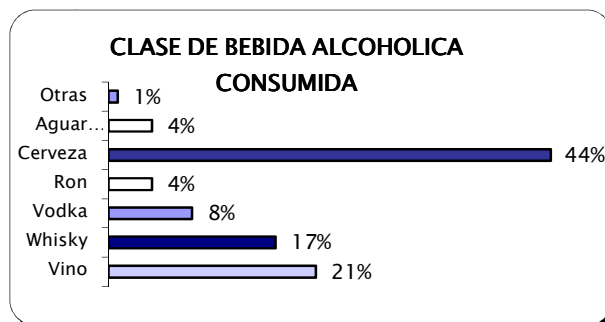
Área Geográfica de Estudio: Ecuador - Costa - Guayaquil

Herramientas de aplicación: Encuesta – Estilo Muestreo

Objetivo: Analizar la situación del entorno en relación al giro del negocio

- Medición del nivel de conocimiento y/o aceptación en el mercado
- Hábitos y frecuencia de consumo
- Target de aplicación, jóvenes adultos (perfil de cliente potencial)
- Sistema de elección aleatorio simple
- Muestra - 460 casos

Investigación Cuantitativa: Determinantes de la población



Distribución demográfica poblacional

- Edad: 18 – 37 años
- Sexo: Indiferente
- Nivel Socioeconómico: Medio – típico, Medio – alto
- Educación: Indiferente

Investigación a través de encuestas previo cuestionario vía online

Muestra efectiva: 460 personas.

Perfil del encuestado (proporcionado)

Hombres 45%

Mujeres 55%

Población	Numero (encuestados)	100%
Hombres	207	45%
Mujeres	253	55%
Población 18-27 años	368	80%
Población 28-35 años	69	15%
Población de 36 y mas	23	5%

Definición de la muestra

Población Infinita:

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$$

Z= 90%, e=5%, p y q proporcionales, 50%

Muestra: 460 personas

Cuestionario utilizado para el desarrollo del muestreo

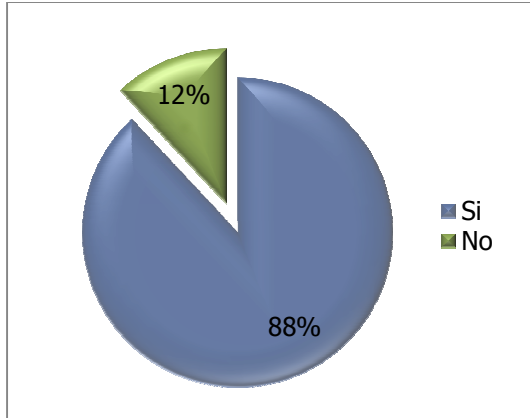
1. ¿Consume cerveza? Caso contrario abandona la encuesta Si _ No_
2. ¿Qué marca de cerveza consume habitualmente?
Pilsener, Club, Conquer, Brahma, Zenda, Importadas
3. ¿Que toma en cuenta al momento de comprar cerveza? (puede seleccionar más de una opción) Precio, Sabor, Marca, Diseño, Moda, Disponibilidad, Ocasión.
4. ¿Dónde consume habitualmente la cerveza?
Casa, Bares/Discotecas, Restaurantes, Reuniones/Fiestas
5. ¿Con que frecuencia consume cerveza? Diariamente, Una vez a la semana, 2 o 3 veces por semana, Una vez cada quince días, Una vez al mes
6. ¿Dónde compra habitualmente la cerveza que consume en su casa?
Supermercados, Tiendas o Minimarkets, Licorerías
7. ¿Le gusta el nombre MIKA para una cerveza? Si _ No_
8. ¿Conoce Ud. la cerveza artesanal? Una cerveza artesanal es aquella que no ha sido fabricada en forma industrial, con ingredientes y procesos originales (sin preservantes o químicos) y que busca resaltar las características tradicionales del producto? Si _ No_
9. ¿Usted consumiría cerveza artesanal? Si _ No_
10. ¿Si Ud conoce la cerveza artesanal, porque no la consume habitualmente?
Malas referencias, falta de interés, falta lugares de venta, falta de publicidad, otros (favor detallar)
11. Indicar sexo: Hombre_ Mujer _
12. Indicar su edad: Menos de 18 años, De 18 a 25 años, De 26 a 40 años, De 41 a 65 años, Más de 60 años

Análisis de Resultados

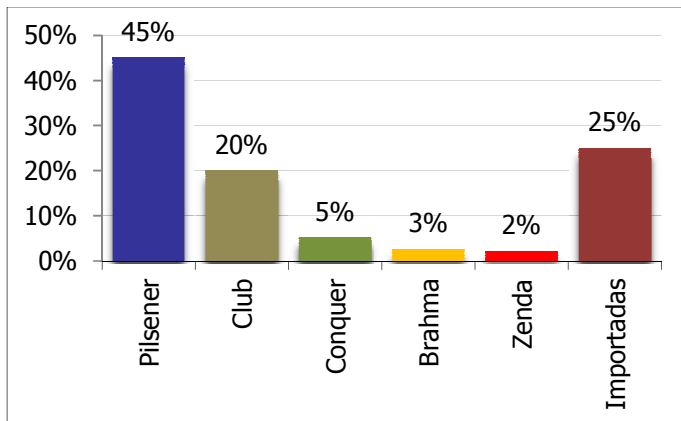
- De las 460 personas encuestadas, el 88% consumen cerveza.
- El top of mind del mercado cervecero se encuentran establecidos 2 marcas líderes Pilsener con un 45%, Club con el 20% y una variable denominada Otros con el 25% donde las importadas como Corona, Heineken.
- El consumo de cerveza tiene gran aceptación por parte de los consumidores según el sondeo realizado el 88% de los encuestados la consumen con alta frecuencia: una vez a la semana o cada quince días, y lugares habituales donde consumir: bar-discoteca, fiestas, reuniones, en ocasiones especiales, con amigos y familiares y en lugares que cada ocasión amerite, etc.
- El lugar de preferencia donde comprar la cerveza que llevan a sus hogares, aparece los minimarkets con 65% y supermercados con 40%.
- El nombre MIKA no fue bien aceptado ya que al 60% no le gusto por asociarlo como muy femenino.
- Entre los atributos más importantes, aparecen: el sabor con 70%, temperatura con el 60% y el precio con 38%.
- Solo el 35% de los encuestados tiene conocimiento de la cerveza artesanal, pero existe una alta disposición a consumirla por parte de los encuestados (88%) y se define la falta de disponibilidad y publicidad, como las razones más fuertes que inciden en su consumo habitual.

Gráficos

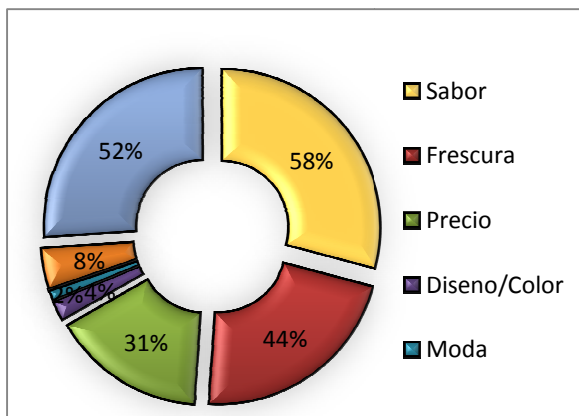
Pregunta 1: ¿Consume cerveza?



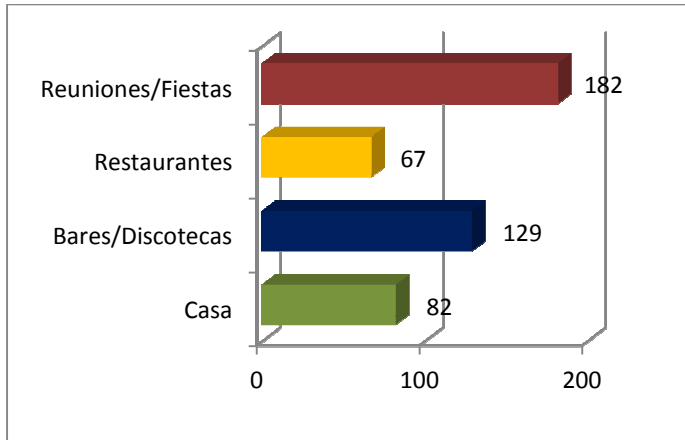
Pregunta 2: ¿Qué marca de cerveza consume habitualmente?



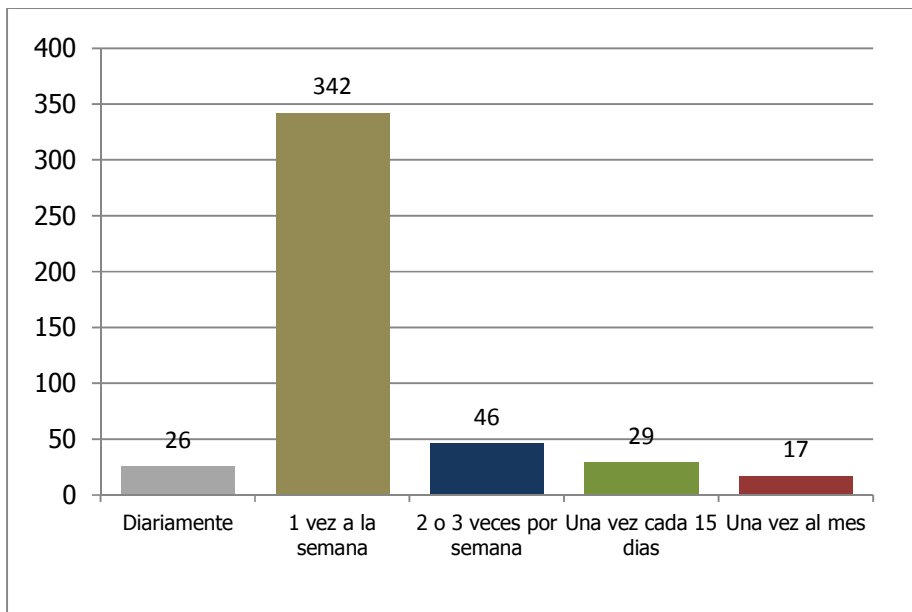
Pregunta 3: ¿Que toma en cuenta al momento de comprar cerveza?



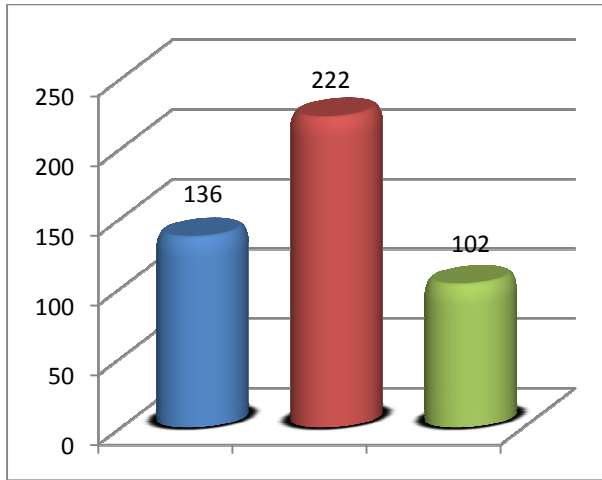
Pregunta 4: ¿Dónde consume habitualmente la cerveza?



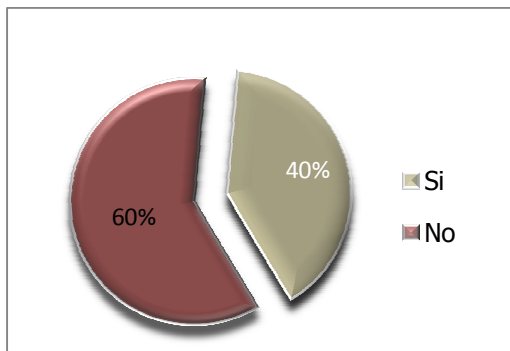
Pregunta 5: ¿Con que frecuencia consume cerveza?



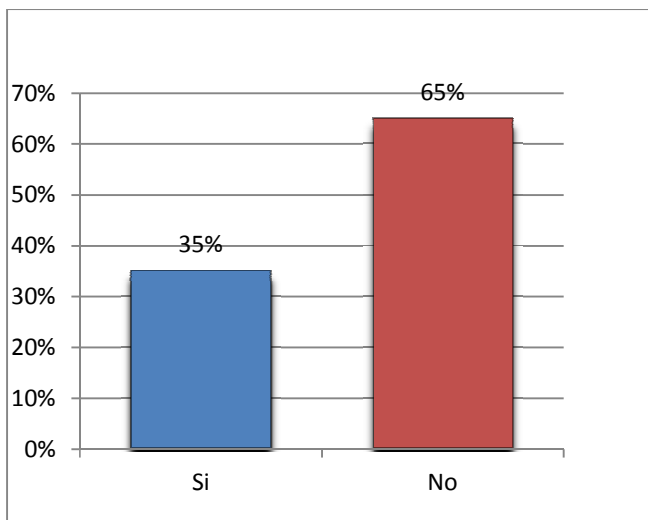
Pregunta 6: ¿Dónde compra habitualmente la cerveza que consume en su casa?



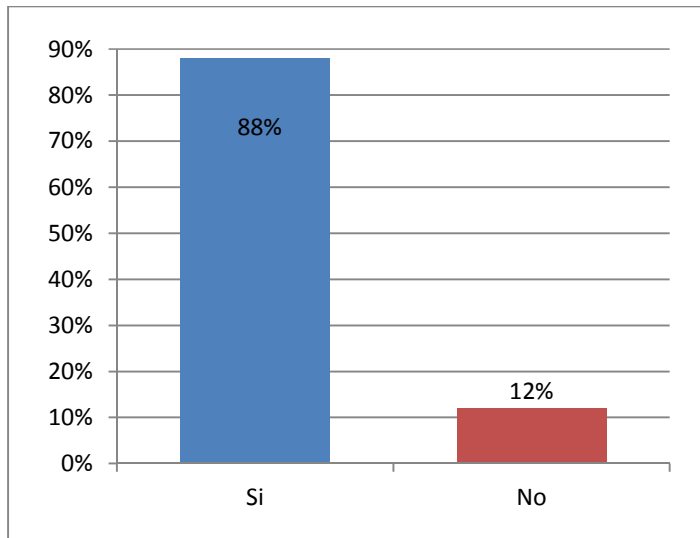
Pregunta 7: ¿Le gusta el nombre MIKA para una cerveza?



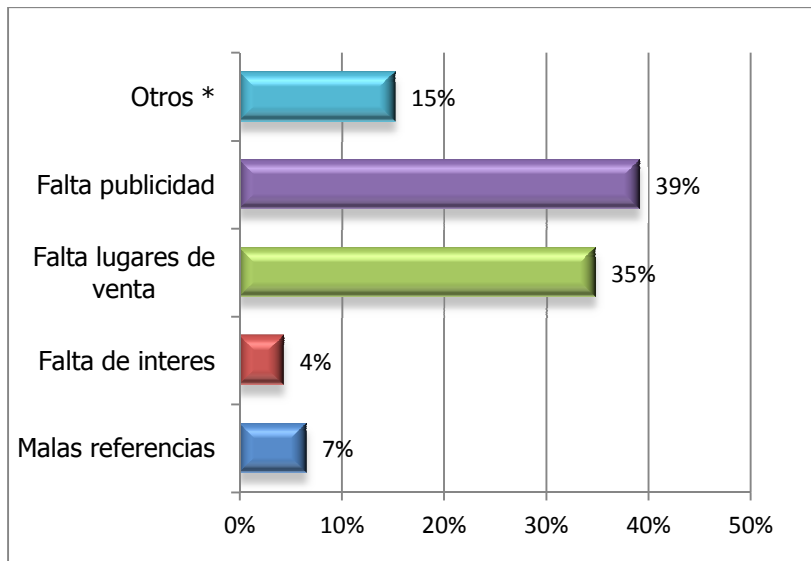
Pregunta 8: ¿Conoce Ud. la cerveza artesanal?



Pregunta 9: ¿Usted consumiría cerveza artesanal?



Pregunta 10: ¿Si Ud. conoce la cerveza artesanal, porque no la consume habitualmente??



* no existe en el país

ANEXO 3 - FOCUS GROUP

Objetivo: Analizar atributos detonantes de elección.

- Determinación de atributos que inciden directamente en la compra
- Target de aplicación: jóvenes adultos con ansias de probar algo diferente
- Sistema de elección por conveniencia
- Guión basado en objetivos del proceso investigativo

Sicografía de la distribución:

Ejecutivos y Estudiantes Universitarios

- Personalidad: Jovial, alegre, etc.
- Estilo de vida: Agitado
- Actitudes: Explorador, aventurero y conquistador

Propuesta investigativa

Se desarrollo grupos focales con la finalidad de darle un mayor peso cualitativo a la investigación debido a que el proyecto que estamos realizando se enfoca netamente en percepciones y criterios de marca, en búsqueda de la personalidad de la misma para poder desarrollar un posicionamiento publicitario efectivo, el cual penetre en la mente del consumidor de manera apropiada.

Cantidad: 3

Edades: 19 – 24 años

Reunión: 6 personas

NSE: Medio – típico

Duración: 1 hora

Grupo: Mixto (1 hombres – 1 mujeres – 1 mixto)

Desarrollo

En el grupo focal hubo varios datos interesantes. Como por ejemplo:

- En sus ratos libres prefieren realizar actividades que les gusta entre ellas, salir a farrear, ir a un bar, escuchar música e inclusive interpretarla.
- A nadie le gusta la rutina, pero en ciertos casos esto se vuelve parte de su vida, he aquí la razón de las actividades en ratos libres.
- Por excelencia en el Ecuador se consume cerveza, y en el caso de que no haya se consumen tragos fuertes, como vodka y tequila.
- La cerveza más recordada sin duda es Pilsener, seguida por Club (de su misma línea)
- No recuerdan el slogan y si lo hacen este no les trasmite nada.
- Asociaron el consumo de cervezas a ocasiones especiales, como fiestas cumpleaños, celebraciones general les simplemente por pasar el momento.
- Aquello que esperan de una cerveza es su calidad y buen sabor, de la mano también temperatura.
- Son compradores en promedio consumen cervezas una vez por semana, lo más usual son los fines de semana.
- La mayoría acompañaría sus comidas con cerveza, mucho más si son mariscos.
- Asocian la marca Pilsener mucho con momentos.
- Indicaron, prefiero tomarme una Club cuando hablemos de algo serio, una Pilsener cuando no sea así.
- Es la cerveza preferida por sabor y precio. (Cerveza Club).

Determinaciones

A las mujeres les gusta la cerveza pero para tomarla más en los bares, durante los fines de semana o cuando se van a la playa, vemos que en la mayoría prefieren consumir cervezas importadas, por el sabor.

Los hombres, fueron menos participativos. Entre sus hobbies mencionaron que les gusta mucho hacer deporte como fútbol y gimnasio, los videojuegos, computadoras, entre otros.

Para ellos la cerveza representa más una compañía, un complemento.

En cuanto a sus preferencias, vemos que están, Pilsener, Club, entre otras importadas, y ellos a diferencia de las mujeres prefieren en las cervezas un sabor más amargo y un nivel mayor de alcohol.

ANEXO 4 - DETALLE DE VENTAS

Q litros objetivo		1000	1000	1000	1750	1750	1750	2500	2500	2500	3250	3250	3250
lager	80%	800	800	800	1,400	1,400	1,400	2,000	2,000	2,000	2,600	2,600	2,600
ale brown	15%	150	150	150	263	263	263	375	375	375	488	488	488
ale black	5%	50	50	50	88	88	88	125	125	125	163	163	163

		Ano 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CANAL INDIRECTO	80%												
	lager botellas	768	768	768	1344	1344	1344	1920	1920	1920	2496	2496	2496
	lager barril	13	13	13	22	22	22	32	32	32	42	42	42
	Precio lager botella	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
	Precio lager barril	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00
	Ingresos	1,626	1,626	1,626	2,845	2,845	2,845	4,064	4,064	4,064	5,283	5,283	5,283
	brown Ale botellas	144	144	144	252	252	252	360	360	360	468	468	468
	brown Ale barril	2	2	2	4	4	4	6	6	6	8	8	8
	Precio brown botella	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35
	Precio brown barril	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
	Ingresos	338	338	338	592	592	592	846	846	846	1,100	1,100	1,100
	black Ale botellas	48	48	48	84	84	84	120	120	120	156	156	156
	black Ale barril	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3
	Precio black botella	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
	Precio black barril	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00
Ingresos	124	124	124	217	217	217	310	310	310	403	403	403	
Ingresos Total C. Indirecto	2,088	2,088	2,088	3,654	3,654	3,654	5,220	5,220	5,220	6,786	6,786	6,786	
Total Ingresos Botellas C.I	1,188	1,188	1,188	2,079	2,079	2,079	2,970	2,970	2,970	3,861	3,861	3,861	
Total Barril C.I	900	900	900	1,575	1,575	1,575	2,250	2,250	2,250	2,925	2,925	2,925	
Total Litros C.I	800	800	800	1400	1400	1400	2000	2000	2000	2600	2600	2600	
CANAL DIRECTO	20%												
	lager botellas	192	192	192	336	336	336	480	480	480	624	624	624
	lager barril	3	3	3	6	6	6	8	8	8	10	10	10
	Precio lager botella	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
	Precio lager barril	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00
	Ingresos	406	406	406	711	711	711	1,016	1,016	1,016	1,321	1,321	1,321
	brown Ale botellas	36	36	36	63	63	63	90	90	90	117	117	117
	brown Ale barril	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
	Precio brown botella	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35
	Precio brown barril	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
	Ingresos	85	85	85	148	148	148	212	212	212	275	275	275
	black Ale botellas	12	12	12	21	21	21	30	30	30	39	39	39
	black Ale barril	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
	Precio black botella	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
	Precio black barril	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00
Ingresos	31	31	31	54	54	54	78	78	78	101	101	101	
Ingresos Total C. Directo	522	522	522	914	914	914	1,305	1,305	1,305	1,697	1,697	1,697	
Total Ingresos Botellas C.D	297	297	297	520	520	520	743	743	743	965	965	965	
Total Barril C.D	225	225	225	394	394	394	563	563	563	731	731	731	
Total Litros C.D	200	200	200	350	350	350	500	500	500	650	650	650	
Total Litros	1000	1000	1000	1750	1750	1750	2500	2500	2500	3250	3250	3250	
Total Ingresos Botellas	1485	1485	1485	2599	2599	2599	3713	3713	3713	4826	4826	4826	
Total Ingresos Barril	1125	1125	1125	1969	1969	1969	2813	2813	2813	3656	3656	3656	
Ingresos Totales	2,258	2,258	2,258	3,951	3,951	3,951	5,644	5,644	5,644	7,337	7,337	7,337	

Q litros objetivo		10500	11500	12500	13500	14500	15750	17000	18250
lager	80%	8,400	9,200	10,000	10,800	11,600	12,600	13,600	14,600
ale brown	15%	1,575	1,725	1,875	2,025	2,175	2,363	2,550	2,738
ale black	5%	525	575	625	675	725	788	850	913

		Ano 2				Ano 3			
		1q	2q	3q	4q	1q	2q	3q	4q
CANAL INDIRECTO	80%								
lager botellas		8064	8832	9600	10368	11136	12096	13056	14016
lager barril		134	147	160	173	186	202	218	234
Precio lager botella		1.23	1.23	1.23	1.23	1.29	1.29	1.29	1.29
Precio lager barril		56.38	56.38	56.38	56.38	59.13	59.13	59.13	59.13
Ingresos		17,496	19,162	20,828	22,494	25,339	27,523	29,708	31,892
brown Ale botellas		1512	1656	1800	1944	2088	2268	2448	2628
brown Ale barril		25	28	30	32	35	38	41	44
Precio brown botella		1.38	1.38	1.38	1.38	1.45	1.45	1.45	1.45
Precio brown barril		61.50	61.50	61.50	61.50	64.50	64.50	64.50	64.50
Ingresos		3,642	3,989	4,336	4,683	5,275	5,730	6,184	6,639
black Ale botellas		504	552	600	648	696	756	816	876
black Ale barril		8	9	10	11	12	13	14	15
Precio black botella		1.54	1.54	1.54	1.54	1.61	1.61	1.61	1.61
Precio black barril		66.63	66.63	66.63	66.63	69.88	69.88	69.88	69.88
Ingresos		1,335	1,462	1,589	1,716	1,933	2,099	2,266	2,433
Ingresos Total C. Indirecto		22,472	24,612	26,753	28,893	32,547	35,352	38,158	40,964
Total Ingresos Botellas C.I		12,786	14,004	15,221	16,439	18,518	20,114	21,711	23,307
Total Barril C.I		9,686	10,609	11,531	12,454	14,029	15,238	16,448	17,657
Total Litros C.I		8400	9200	10000	10800	11600	12600	13600	14600

		Ano 2				Ano 3			
		1q	2q	3q	4q	1q	2q	3q	4q
CANAL DIRECTO	20%								
lager botellas		2016	2208	2400	2592	2784	3024	3264	3504
lager barril		34	37	40	43	46	50	54	58
Precio lager botella		1.23	1.23	1.23	1.23	1.29	1.29	1.29	1.29
Precio lager barril		56.38	56.38	56.38	56.38	59.13	59.13	59.13	59.13
Ingresos		4,374	4,790	5,207	5,624	6,335	6,881	7,427	7,973
brown Ale botellas		378	414	450	486	522	567	612	657
brown Ale barril		6	7	8	8	9	9	10	11
Precio brown botella		1.38	1.38	1.38	1.38	1.45	1.45	1.45	1.45
Precio brown barril		61.50	61.50	61.50	61.50	64.50	64.50	64.50	64.50
Ingresos		911	997	1,084	1,171	1,319	1,432	1,546	1,660
black Ale botellas		126	138	150	162	174	189	204	219
black Ale barril		2	2	3	3	3	3	3	4
Precio black botella		1.54	1.54	1.54	1.54	1.61	1.61	1.61	1.61
Precio black barril		66.63	66.63	66.63	66.63	69.88	69.88	69.88	69.88
Ingresos		334	365	397	429	483	525	567	608
Ingresos Total C. Directo		5,618	6,153	6,688	7,223	8,137	8,838	9,540	10,241
Total Ingresos Botellas C.D		3,196	3,501	3,805	4,110	4,629	5,029	5,428	5,827
Total Barril C.D		2,422	2,652	2,883	3,113	3,507	3,810	4,112	4,414
Total Litros C.D		2100	2300	2500	2700	2900	3150	3400	3650

Total Litros	10500	11500	12500	13500	14500	15750	17000	18250
Total Ingresos Botellas	15982	17504	19027	20549	23147	25143	27138	29134
Total Ingresos Barril	12108	13261	14414	15567	17536	19048	20559	22071
Ingresos Totales	24,298	26,612	28,926	31,240	35,191	38,225	41,259	44,292

Q litros objetivo		19500	21000	22500	24000	25500	27000	28500	30000
lager	80%	15,600	16,800	18,000	19,200	20,400	21,600	22,800	24,000
ale brown	15%	2,925	3,150	3,375	3,600	3,825	4,050	4,275	4,500
ale black	5%	975	1,050	1,125	1,200	1,275	1,350	1,425	1,500

	80%	Ano 4				Ano 5			
		1q	2q	3q	4q	1q	2q	3q	4q
CANAL INDIRECTO									
lager botellas		14976	16128	17280	18432	19584	20736	21888	23040
lager barril		250	269	288	307	326	346	365	384
Precio lager botella		1.35	1.35	1.35	1.35	1.41	1.41	1.41	1.41
Precio lager barril		61.88	61.88	61.88	61.88	64.63	64.63	64.63	64.63
Ingresos		35,662	38,405	41,148	43,891	48,707	51,572	54,437	57,302
brown Ale botellas		2808	3024	3240	3456	3672	3888	4104	4320
brown Ale barril		47	50	54	58	61	65	68	72
Precio brown botella		1.52	1.52	1.52	1.52	1.59	1.59	1.59	1.59
Precio brown barril		67.50	67.50	67.50	67.50	70.50	70.50	70.50	70.50
Ingresos		7,424	7,995	8,566	9,137	10,139	10,736	11,332	11,929
black Ale botellas		936	1008	1080	1152	1224	1296	1368	1440
black Ale barril		16	17	18	19	20	22	23	24
Precio black botella		1.69	1.69	1.69	1.69	1.76	1.76	1.76	1.76
Precio black barril		73.13	73.13	73.13	73.13	76.38	76.38	76.38	76.38
Ingresos		2,720	2,930	3,139	3,348	3,715	3,934	4,152	4,371
Ingresos Total C. Indirecto		45,806	49,329	52,853	56,376	62,562	66,242	69,922	73,602
Total Ingresos Botellas C.I		26,062	28,067	30,071	32,076	35,595	37,689	39,783	41,877
Total Barril C.I		19,744	21,263	22,781	24,300	26,966	28,553	30,139	31,725
Total Litros C.I		15600	16800	18000	19200	20400	21600	22800	24000

	20%	Ano 4				Ano 5			
		1q	2q	3q	4q	1q	2q	3q	4q
CANAL DIRECTO									
lager botellas		3744	4032	4320	4608	4896	5184	5472	5760
lager barril		62	67	72	77	82	86	91	96
Precio lager botella		1.35	1.35	1.35	1.35	1.41	1.41	1.41	1.41
Precio lager barril		61.88	61.88	61.88	61.88	64.63	64.63	64.63	64.63
Ingresos		8,915	9,601	10,287	10,973	12,177	12,893	13,609	14,326
brown Ale botellas		702	756	810	864	918	972	1026	1080
brown Ale barril		12	13	14	14	15	16	17	18
Precio brown botella		1.52	1.52	1.52	1.52	1.59	1.59	1.59	1.59
Precio brown barril		67.50	67.50	67.50	67.50	70.50	70.50	70.50	70.50
Ingresos		1,856	1,999	2,141	2,284	2,535	2,684	2,833	2,982
black Ale botellas		234	252	270	288	306	324	342	360
black Ale barril		4	4	5	5	5	5	6	6
Precio black botella		1.69	1.69	1.69	1.69	1.76	1.76	1.76	1.76
Precio black barril		73.13	73.13	73.13	73.13	76.38	76.38	76.38	76.38
Ingresos		680	732	785	837	929	983	1,038	1,093
Ingresos Total C. Directo		11,451	12,332	13,213	14,094	15,640	16,560	17,480	18,401
Total Ingresos Botellas C.D		6,515	7,017	7,518	8,019	8,899	9,422	9,946	10,469
Total Barril C.D		4,936	5,316	5,695	6,075	6,742	7,138	7,535	7,931
Total Litros C.D		3900	4200	4500	4800	5100	5400	5700	6000

Total Litros	19500	21000	22500	24000	25500	27000	28500	30000
Total Ingresos Botellas	32577	35083	37589	40095	44494	47112	49729	52346
Total Ingresos Barril	24680	26578	28477	30375	33708	35691	37673	39656
Ingresos Totales	49,527	53,337	57,147	60,957	67,645	71,624	75,603	79,582

ANEXO 5 - DETALLE DE COSTOS

Costos Fijos

Sueldos

# de empleados 6	mensual		1 vez al año			
	Valor ano 1	Valor 2-5	Aportes Pat	13 sueldo	14 sueldo	Vacacion
Sueldos						
Gerente General	800	1,000	125	917	240	500
Gte Operaciones	500	700	88	642	240	350
Gte Comercial	700	900	113	825	0	450
Asistente Contable	240	240	30	220	240	120
Asistente Operaciones	280	280	35	257	240	140
Vendedor	300	300	38	275	240	150
	2,820	3,420	428			
			3,848			6,045

Costos Variables

RECETA	Lager Pilsen		Pale ambar		Pale Negra	
	Precio	Razon	Precio	Razon	Precio	Razon
	US\$/kg	kg/litro	US\$	kg/litro	US\$	kg/litro
Malta	1.05	0.2	1.28	0.15	1.43	0.15
Malta			1.05	0.05	1.28	0.05
Lupulos	21	0.002	22	0.002	23	0.002
Levaduras	15	0.0005	16	0.0005	17	0.0005
Gasto x litro \$		0.2585		0.296625		0.33238
ano 2		0.26		0.30		0.34
ano 3		0.27		0.31		0.35
ano 4		0.28		0.32		0.36
ano 5		0.29		0.33		0.37

Insumos	Precio	Razon	Gasto	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
	US\$	Kg/litro	x litro				
Soda Caustica	2	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06
Acido Fosforico	4	0.02	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07
Agua			0.05	0.05	0.05	0.05	0.06
Gas (kg)	0.75	0.10	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
			0.2374				

La regla general es 200 kilos de malta por cada 1.000 litros de cocción.

La regla para el lúpulo depende de la receta, pero apunta a 2 kilos por c/1.000 ltr de cocción.

Envase	Precio	Gasto	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
	US\$/unit	x botella				
Botellas	0.500	0.140	0.14	0.15	0.15	0.15
Etiquetas	0.015	0.015	0.02	0.02	0.02	0.02
Tapas	0.016	0.016	0.02	0.02	0.02	0.02
Carton	0.250	0.063				
		0.171				

Se estable un ratio de retorno de la botella del 75%, ya que el 80% de las ventas va por canal indirecto (como bares, restaurantes, discotecas) donde el consumo es insitu. La botella dura 12 meses promedio

		Ano 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COSTOS VARIABLES													
insumos													
soda		50.00	50.00	50.00	87.50	87.50	87.50	125.00	125.00	125.00	162.50	162.50	162.50
acido fosforico		62.40	62.40	62.40	109.20	109.20	109.20	156.00	156.00	156.00	202.80	202.80	202.80
agua		50.00	50.00	50.00	87.50	87.50	87.50	125.00	125.00	125.00	162.50	162.50	162.50
gas		75.00	75.00	75.00	131.25	131.25	131.25	187.50	187.50	187.50	243.75	243.75	243.75
produccion													
lager		206.80	206.80	206.80	361.90	361.90	361.90	517.00	517.00	517.00	672.10	672.10	672.10
ale ambar		44.49	44.49	44.49	77.86	77.86	77.86	111.23	111.23	111.23	144.60	144.60	144.60
ale negra		14.83	14.83	14.83	25.95	25.95	25.95	37.08	37.08	37.08	48.20	48.20	48.20
envase													
botellas		168	168	168	294	294	294	420	420	420	546	546	546
etiquetas		18	18	18	32	32	32	45	45	45	59	59	59
tapas		19	19	19	34	34	34	48	48	48	62	62	62
carton		75	75	75	131	131	131	188	188	188	244	244	244
importados		434	434	434	760	760	760	1,085	1,085	1,085	1,411	1,411	1,411
nacionales		308	308	308	538	538	538	769	769	769	1,000	1,000	1,000
Total costo variable		742	742	742	1,298	1,298	1,298	1,854	1,854	1,854	2,411	2,411	2,411
COSTOS FIJOS													
Luz		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Telefono & Internet		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Arriendo		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Gasolina		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Otros		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Total costo fijo		321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321
Sueldos		2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120	2120
COSTOS TOTALES		3,183	3,183	3,183	3,739	3,739	3,739	4,296	4,296	4,296	4,852	4,852	4,852

	Ano 2				Ano 3			
	1q	2q	3q	4q	1q	2q	3q	4q
COSTOS VARIABLES								
insumos								
soda	538.13	589.38	640.63	691.88	761.70	827.37	893.03	958.70
acido fosforico	671.58	735.54	799.50	863.46	950.61	1,032.55	1,114.50	1,196.45
agua	538.13	589.38	640.63	691.88	761.70	827.37	893.03	958.70
gas	807.19	884.06	960.94	1,037.81	1,142.55	1,241.05	1,339.55	1,438.04
produccion								
lager	2,225.69	2,437.66	2,649.63	2,861.60	3,150.40	3,421.99	3,693.58	3,965.16
ale ambar	478.86	524.47	570.08	615.68	677.82	736.25	794.69	853.12
ale negra	159.62	174.82	190.03	205.23	225.94	245.42	264.90	284.37
envase								
botellas	1,808	1,980	2,153	2,325	2,559	2,780	3,001	3,221
etiquetas	194	212	231	249	274	298	321	345
tapas	207	226	246	266	292	318	343	368
carton	788	863	938	1,013	1,088	1,181	1,275	1,369
importados	4,672	5,117	5,562	6,007	6,613	7,184	7,754	8,324
nacionales	3,294	3,607	3,921	4,235	4,638	5,038	5,438	5,838
Total costo variable	7,966	8,725	9,483	10,242	11,252	12,222	13,192	14,162
COSTOS FIJOS								
Luz	246	246	246	246	252.15	252.15	252.15	252.15
Telefono & Internet	123	123	123	123	126.075	126.075	126.075	126.075
Arriendo	461.25	461.25	461.25	461.25	472.78125	472.78125	472.78125	472.78125
Gasolina	153.75	153.75	153.75	153.75	157.59375	157.59375	157.59375	157.59375
Otros	138.375	138.375	138.375	138.375	141.83438	141.83438	141.83438	141.83438
Total costo fijo	988	988	988	988	1,012	1,012	1,012	1,012
Sueldos	9889	9889	9889	9889	10136	10136	10136	10136
COSTOS TOTALES								
	18,842	19,601	20,360	21,118	22,400	23,370	24,340	25,310

	Ano 4				Ano 5			
	1q	2q	3q	4q	1q	2q	3q	4q
COSTOS VARIABLES								
insumos								
soda	1,049.97	1,130.74	1,211.50	1,292.27	1,407.36	1,490.15	1,572.93	1,655.72
acido fosforico	1,310.36	1,411.16	1,511.95	1,612.75	1,756.39	1,859.70	1,963.02	2,066.34
agua	1,049.97	1,130.74	1,211.50	1,292.27	1,407.36	1,490.15	1,572.93	1,655.72
gas	1,574.95	1,696.10	1,817.25	1,938.40	2,111.04	2,235.22	2,359.40	2,483.58
produccion								
lager	4,342.67	4,676.72	5,010.77	5,344.82	5,821	6,163	6,506	6,848
ale ambar	934.34	1,006.21	1,078.09	1,149.96	1,252.38	1,326.04	1,399.71	1,473.38
ale negra	311.45	335.40	359.36	383.32	417.46	442.01	466.57	491.13
envase								
botellas	3,528	3,799	4,071	4,342	4,729	5,007	5,285	5,563
etiquetas	378	407	436	465	507	536	566	596
tapas	403	434	465	496	540	572	604	636
carton	1,463	1,575	1,688	1,800	1,913	2,025	2,138	2,250
importados								
nacionales	9,116	9,818	10,519	11,220	12,219	12,938	13,657	14,376
	6,361	6,851	7,340	7,829	8,485	8,984	9,483	9,982
Total costo variable	15,478	16,668	17,859	19,050	20,704	21,922	23,140	24,358
COSTOS FIJOS								
Luz	258.45375	258.45375	258.45375	258.45375	264.91509	264.91509	264.91509	264.91509
Telefono & Internet	129.22688	129.22688	129.22688	129.22688	132.45755	132.45755	132.45755	132.45755
Arriendo	484.60078	484.60078	484.60078	484.60078	496.7158	496.7158	496.7158	496.7158
Gasolina	161.53359	161.53359	161.53359	161.53359	165.57193	165.57193	165.57193	165.57193
Otros	145.38023	145.38023	145.38023	145.38023	149.01474	149.01474	149.01474	149.01474
Total costo fijo	1,038	1,038	1,038	1,038	1,064	1,064	1,064	1,064
Sueldos	10389	10389	10389	10389	10649	10649	10649	10649
COSTOS TOTALES								
	26,905	28,095	29,286	30,477	32,417	33,635	34,853	36,070

ANEXO 6 – Inversiones y Depreciación

INVERSIONES

Detalle	Ano 0		Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	Q	Valor	Q	Valor	Q	Valor	Q	Valor	Q	Valor	Q	Valor
Planta Productiva *	1	16,000										
Instalación		1,000				500				500		
Vehículo	1	8,000										
Camioneta brandeada		350										
Fermentador					2	1,500			2	1,500		
Madurador					2	1,500			2	1,500		
Legales		800										
Mobiliario		700										
Diseño		500										
Página Web		500										
Maquinas shoperas	10	5,000			10	5,000			10	5,000		
Barriles	20	2,000			20	2,000			20	2,000		
Jabas de cervezas	100	2,000			50	1,100			50	1,200		
Total Inversiones		36,850				11,600				11,700		

Detalle de Inversión

Molino triturador para malta.

Sala de cocimiento de 150 litros Batch.

Bomba sanitaria.

3 fermentadores, con chaquetas de enfriamiento y de asilamiento térmico.

Sistema de enfriamiento chiller.

Filtro prensa, para tierra diatomita.

Oxigenador y Carbonatador incorporados.

Piping de tuberías sanitarias

Llenador

Etiquetador

DEPRECIACION

		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5		
Detalle								
Planta Productiva *	5	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200		
Vehículo	5	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600		
Fermentador			5	300	5	300		
Madurador			5	300	5	300		
Maquinas shoperas	5	1,000	5	1,000	2,000	5	2,000	3,000
Barriles	5	400	5	400	800	5	800	1,200
Jabas de cervezas	5	400	5	400	620	5	620	860
Total Depreciacion		6,600	6,600	8,820	8,820	11,060		

