PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

SEMINARIO DE TITULACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CERVEZA ARTESANAL "KOKOPELLI LOGÍSTICA Y SERVICIOS BURBANO CARPIO Y ASOCIADOS KL&S S.A."

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PAOLO ANDRÉ CARPIO SUÁREZ

DIRECTOR: Mgtr. LEONARDO ÁVILA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING

NOVIEMBRE DE 2016

DIRECTOR:

Ing. Leonardo Ávila Proaño, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Juan Carlos Latorre, Mgtr.

Ing. Vicente Torres Escobar, Mgtr.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación para mi titulación lo dedico con todo el amor a Dios, a mis padres quienes me enseñaron los valores de responsabilidad, perseverancia y demás que me han convertido en la persona que soy, demostrándome que nada es imposible con esfuerzo, a toda mi familia, amigos y personas que me han brindado su apoyo incondicional durante esta trayectoria……

Paolo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por darme la oportunidad de formarme como profesional.

A cada uno de mis profesores por haberme brindado su conocimiento permitiéndome lograr este sueño

Paolo

Contenido

CAPÍTULO I 1
ANÁLISIS DE FACTORES AMBIENTALES 1
1.1 Aspecto Demográfico 1
1.2 Aspecto Económico 6
1.3 Aspectos Socio Culturales 10
1.4 Aspecto Político Legal 12
1.5 Análisis del Aspecto Tecnológico 13
CAPÍTULO II 17
ANÁLISIS EXTERNO 17
2.1 Análisis de participantes y fuerzas competitivas 17
(5 FUERZAS DE PORTER) 17
2.1.1 Competencia – Rivalidad Interna 17
2.1.1.1 Competencia Indirecta 18
2.1.1.2 Competencia Directa 18
2.1.2 Proveedores – Poder Negociador 20
2.1.3 Productos Sustitutos – Presión de los Sustitutos 22
2.1.4 Clientes – Poder Negociador 23
2.1.5 Nuevos Ingresantes – Barreras de Ingreso 24
2.1.6 Mega fuerza Gobierno – Presión, control y regulación 27
2.2 Red de valores 30
2.2.1 Complementadores Internos 30
2.2.2 Complementadores Externos 31
CAPÍTULO III 33
ANÁLISIS INTEGRAL 33
MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO 33
3.1 Metodología Investigativa: Proceso de investigación de mercados 33
3.1.1 Plan de Muestro 33
3.1.2 Diseño de instrumentos de investigación 35
3.1.2.1 Instrumentos de Investigación para mercado de clientes (B2C) 35
3.1.2.2 Instrumentos de Investigación para mercados de negocios (B2B) 62
3.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación 65

3.2.1 Análisis de los mercados de consumo (B2C) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador 66
3.2.2 Análisis de los mercados de negocio (B2B) y del comportamiento de..... 69
elección y respuesta del comprador organizacional..... 69
3.2.3 Macro segmentación: identificación de los mercados de referencia..... 70
3.2.4 Micro segmentación: atributos y beneficios buscados..... 72
3.3 Posicionamiento en el sector industrial..... 74
3.3.1 Grupos Estratégicos..... 74
3.3.2 Análisis de la competencia relevante 76
3.3.3 Estrategias de Diferenciación..... 78
CAPÍTULO IV 33
PLANEACIÓN, ORGANIZACIÒN Y CONTROL DEL MARKETING 33
4.1 Plan Estratégico 33
4.1.1 Misión..... 33
4.1.2 Visión 33
4.1.3 Valores 82
4.1.4 Factores Claves del Éxito..... 83
4.1.5 Segmento de Grupo Objetivo: (B2C y B2B) 85
4.1.6 Matriz FODA 86
4.1.7 Objetivos específicos de marketing..... 88
4.1.8 Matriz de Cuadro de Mando Integral 89
4.2 ANÁLISIS INTERNO..... 90
4.2.1 Cadena de Valor..... 90
..... 91
4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA 93
4.3.1 Estrategias de Desarrollo..... 93
4.3.2 Disciplinas de Valor..... 94
4.3.3 Estrategias Competitivas..... 95
4.3.4 Mezcla de Marketing..... 97
CAPÍTULO V 78
ESTUDIO FINANCIERO..... 78
5.1 Costos y Gastos..... 78
5.2 Presupuesto de Ventas y Punto de Equilibrio..... 114
5.3 Estado de Resultados Proyectado 117

5.4 Estado de Situación 118
5.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) 118
5.6 Período de Recuperación de la Inversión (PRI) 120
CAPÍTULO VI 122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 122
6.1 CONCLUSIONES 122
6.2 RECOMENDACIONES 124
Referencias 126
ANEXOS 1 127
ANEXOS 2 147

Índice de Figuras

Figura 1: Datos Demográficos de Ecuador 1

Figura 2: Censo Poblacional Provincia de Pichincha 4

Figura 3: Evolución del PIB Ecuador 7

Figura 4: Provincias que gastan más en consumo de alcohol 9

Figura 5: Gráfico 5 fuerzas de Porter 17

Figura 6: Presentaciones y precio de marcas de la competencia 20

Figura 7: Requisitos Legales 29

Figura 8: Tamaños de muestra y nivel de confianza 34

Figura 9: Tabulación de Encuesta, Rango de Edades 46

Figura 10: Tabulación de Encuesta, Rango de Género 47

Figura 11: Tabulación de Encuesta, Sectores de Residencia 47

Figura 12: Tabulación de Encuesta, Ocupación 48

Figura 13: Tabulación de Encuesta, Consumo de Cerveza 49

Figura 14: Tabulación de Encuesta, Frecuencia de Consumo 50

Figura 15: Tabulación de Encuesta, Ocasión de Consumo 51

Figura 16: Tabulación de Encuesta, Características buscadas en la cerveza 52

Figura 17: Tabulación de Encuesta, Marcas Preferidas 53

Figura 18: Tabulación de Encuesta, Características de cerveza artesanal 55

Figura 19: Tabulación de Encuesta, Conocimiento de marcas de cerveza artesanal y marcas conocidas 56

Figura 20: Tabulación de Encuesta, Intención de Compra 57

Figura 21: Tabulación de Encuesta, Propensión a cambio de marca 58

Figura 22: Tabulación de Encuesta, Forma de Comunicación Preferida 59

Figura 23: Tabulación de Encuesta, Canales de Distribución Preferidos 60

Figura 24: Tabulación de Encuesta, Precios dispuestos a pagar 61

Figura 25: Grupos Estratégicos 75

Figura 26: Competencia Marcas 77

Figura 27: Tipos de Envase 79

Figura 28: Etiquetas KOKOPELLI 79

Figura 29: Variedades frutas, hierbas y licores 80

Figura 30: Matriz FODA 87

Figura 31: Cadena de Valor 91

Figura 32: Jerarquía de Productos 100
Figura 33: Variedades de Cerveza KOKOPELLI 100
Figura 34: Precios KOKOPELLI 105
Figura 35: Matriz de estrategias 112
Figura 36: Costos Y Gastos Mensuales KOKOPELLI 78
Figura 37: capacidad Productiva 114
Figura 38: Punto de Equilibrio 115
Figura 39: Presupuesto de Ventas 116
Figura 40: Estado de Resultados 117
Figura 41: Estado de Situación 118
Figura 42: Flujo de fondos y VAN 120
Figura 43: PRI 121

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación y elaboración de un plan estratégico de marketing para la empresa KOKOPELLI LOGÍSTICA Y SERVICIOS S.A., se llevó a cabo con la finalidad de proponer la mejor forma de comercialización de los productos de la empresa en el mercado de la ciudad de Quito, en conjunto con la obtención de rentabilidad para la misma. Proponiendo estrategias para los productos de la empresa, sus precios, la forma de comercializar los mismos y cómo promocionarlos y publicitarlos.

Dentro de la primera parte de la investigación se describen los factores externos o ambientales del mercado en la actualidad, así como, su influencia para la empresa y los productos que propone comercializar.

En la segunda parte se detallan el análisis interno de la organización, sirviéndose para esto, de las 5 fuerzas de Porter. Aquí se describen factores o fuerzas que influyen directamente dentro de la empresa, en algunos casos para beneficio de la misma y en otros como amenazas.

La tercera parte de la investigación es el diseño y desarrollo de la investigación de mercado con la finalidad de obtener sustento investigativo para proponer las estrategias de marketing.

La cuarta parte se enfoca concretamente en el plan estratégico de marketing, dónde se detalla el direccionamiento estratégico propuesto para la empresa, así como, las estrategias de marketing que pueden ayudar a la misma a comercializar sus productos de manera exitosa.

Finalmente en la parte final se realizó un análisis financiero con un horizonte de evaluación de 5 años, donde consta un presupuesto de ventas, estados financieros, e indicadores de rentabilidad, todo esto con la finalidad de determinar si el proyecto propuesto encontrará rentabilidad o carecerá de la misma.

INTRODUCCIÓN

La empresa “KOKOPELLI LOGISTICA Y SERVICIOS BURBANO CARPIO Y ASOCIADOS KL&S S.A.”, fue constituida el día 15 de Octubre del año 2015, la cual tiene como actividad principal la elaboración y servicio de bebidas alcohólicas de moderación, en este caso cerveza artesanal, para consumo inmediato en bares, tabernas, discotecas, etc.

El objetivo de la empresa es presentar al cliente un producto de primera calidad, al ser elaborado con materias primas importadas y procesos artesanales que resultarán en una cerveza artesanal que cumpla las expectativas de los consumidores.

A pesar de que el mercado de la cerveza artesanal ha crecido exponencialmente en el último año, la empresa identifica que existen grandes oportunidades en este mercado el cual no ha sido explotado por completo. La presente investigación se realizó con la finalidad de brindar las herramientas adecuadas para que la empresa pueda diferenciarse y obtener cabida y éxito en este mercado.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL

ANÁLISIS DE FACTORES AMBIENTALES

1.1 Aspecto Demográfico

Para el estudio planteado los datos que se utilizaron y que más se aproximan a la realidad actual, son los del censo realizado en el Ecuador el año 2010. Para el 2010 el censo arrojó como resultado que la población nacional expresada en número de habitantes era de 14´483.499 de habitantes, en el siguiente gráfico se plantea la distribución por género de este número, así como el índice de crecimiento histórico que ha tenido la población hasta el 2010 y el porcentaje de auto identificación de la población.

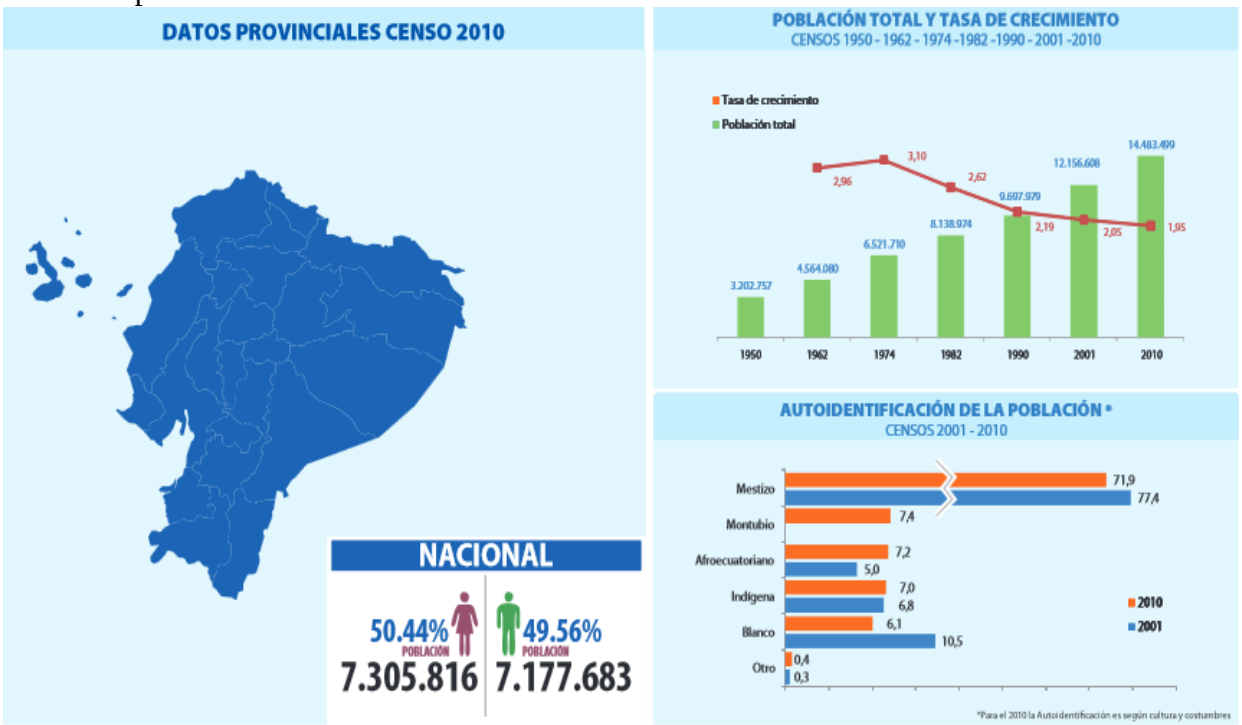


Figura 1: Datos Demográficos de Ecuador
Fuente: INEC (http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/)

En los años siguientes según información obtenida por el banco mundial se muestra una tasa de crecimiento demográfico cada vez menor: para el año 2011 la tasa de crecimiento es del 1.61%; para el año 2012 la tasa del crecimiento es del 1.58%; para el año 2013 la tasa de crecimiento del 1.56% y como último dato presentado para el 2014 se tiene una tasa de crecimiento del 1.53%.

El estudio realizado tiene como objetivo la ciudad de Quito, ubicada en la provincia de Pichincha. No se contó con cifras exactas hasta la fecha sin embargo se pudo basar en datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el último censo realizado el año 2010. Uno de los datos que es de gran interés de este censo es la densidad poblacional en Pichincha de personas con edades superiores a los 18 años. Utilizamos este filtro ya que la legislación Ecuatoriana, prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas de moderación, como viene a ser la cerveza artesanal, a menores de 18 años de edad.

Los datos obtenidos por el censo arrojaron los siguientes datos:

El 62,4 % de las personas que habitan en la provincia de Pichincha son mayores de 18 años. Esto expresado en número de personas es alrededor de 1´800.000 personas.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Figura 2: Censo Poblacional Provincia de Pichincha

Fuente: (INEC, 2010)

La tasa de crecimiento demográfico o poblacional al 2013 fue alrededor del 1.6% anual, en la actualidad el país cuenta con alrededor de 16 millones de habitantes, y a su vez con el paso del tiempo hay más habitantes que entran en el segmento de personas con mayoría de edad en el país.

Al hablar de consumo de alcohol en el Quito, se pudo inferir que existe una gran cantidad de personas que consumen bebidas alcohólicas de manera periódica, sin importar cuál sea la cantidad consumida.

El INEC realizó una investigación para determinar el número o porcentaje de población Ecuatoriana que consume bebidas alcohólicas, este estudio fue realizado en el año 2012 tomando en consideración personas mayores de 12 años para las bebidas destiladas, vinos y cervezas. Los resultados conseguidos fueron:

912576 personas afirmaron consumir bebidas alcohólicas, de este total el 89,7 % corresponde a la población masculina y la diferencia a la población femenina. Es importante mencionar que en esta investigación un 2.5% de las personas que afirmaron consumir bebidas alcohólicas fueron personas entre 12 y 18 años, como se mencionó anteriormente la venta y consumo de bebidas alcohólicas por parte de menores de edad está penada en la ley Ecuatoriana, por lo que se deberían tomar medidas preventivas y correctivas para evitar esta situación.

Otro dato importante que destacó el INEC en su investigación e interesa a la investigación presentada en este documento, es que, el 79,2% de las personas que respondieron de manera afirmativa, prefieren tomar cerveza solamente. Si este porcentaje se aplica estrictamente a la provincia de Pichincha, se pude concluir que existe un mercado potencial grande para la comercialización de bebidas alcohólicas de moderación, como es en este caso, la cerveza artesanal.

“Mientras aumente la población entre el rango de personas mayores a 18 años el mercado a su vez irá creciendo de manera proporcional a los porcentajes presentados de personas que están acostumbradas a la ingesta de cerveza o bebidas alcohólicas de moderación.” (INEC, 2010)

1.2 Aspecto Económico

Según datos obtenidos por el Banco Central del Ecuador (BCE), para el año 2014 Ecuador tuvo un importante crecimiento de su producción interna (PIB), este crecimiento en valores porcentuales comprados al año anterior fue del 3.8%. Siempre que existe un crecimiento porcentual en el PIB se puede decir que es un cambio positivo así como un aspecto favorable para la entrada de productos o servicios al mercado. Si bien este valor porcentual demuestra crecimiento económico también es importante resaltar que el país está fuertemente endeudado y sin muchas opciones de financiamiento, otro aspecto importante a mencionar es el alto valor monetario que se destina al gasto público, esto se refiere a la creación de entidades públicas en cantidades innecesarias y esto tiene como consecuencia que el valor de sustentarlas o mantenerlas también sea alto.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución que ha tenido el Producto Interno Bruto del Ecuador hasta el período del año 2014.

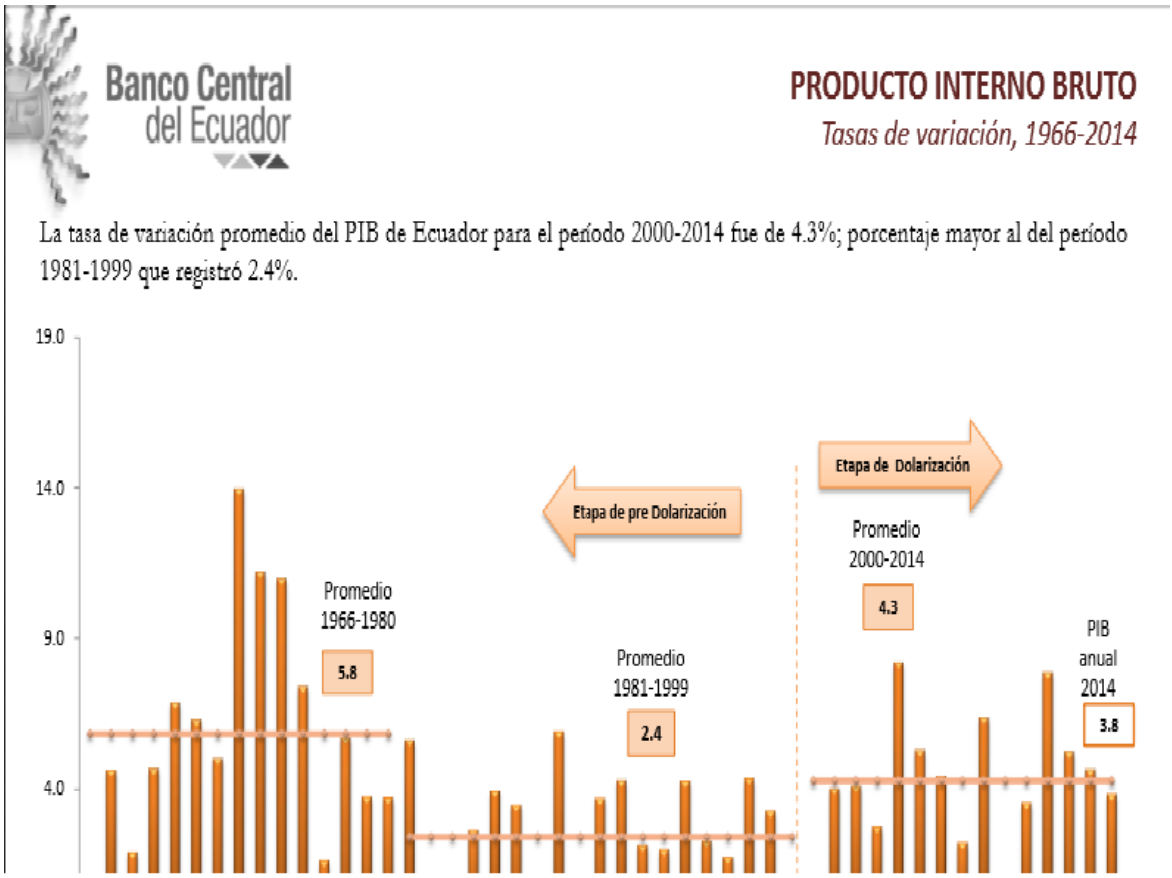


Figura 3: Evolución del PIB Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Al hablar económicamente del tema propuesto en la investigación se observa que la industria cervecera artesanal en el Quito, aunque todavía es un mercado pequeño, tiene potencial de crecimiento dentro del corto plazo. En la actualidad existen varias marcas de cerveza artesanal que se encuentran en el mercado, en puntos de venta como supermercados o bares que producen su propia cerveza artesanal. El nacimiento de este mercado en el Ecuador data de aproximadamente de 7 años atrás.

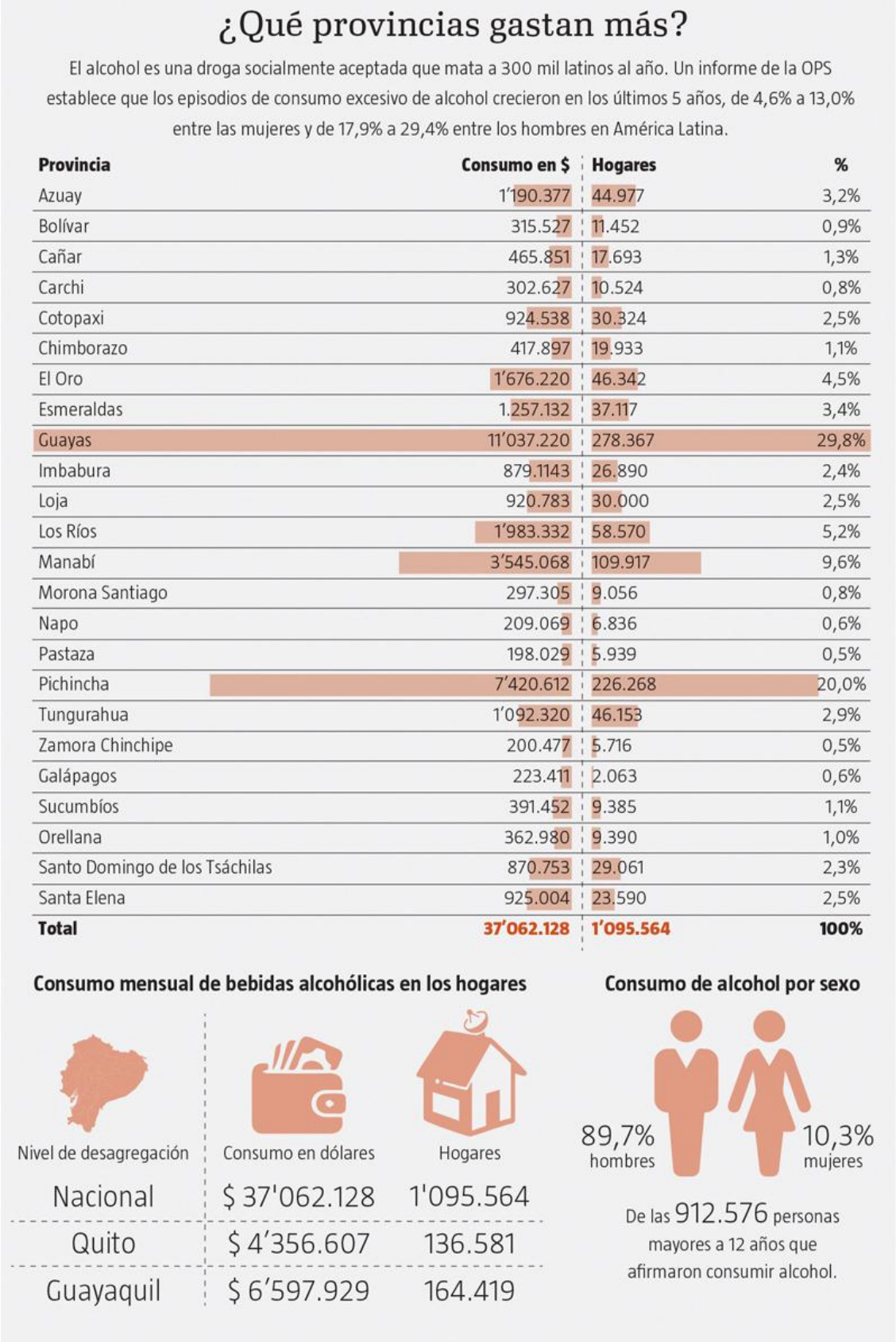
Datos proporcionados por la SECA (Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales), nos muestran que existen alrededor de 42 micro cervecerías que se dedican a la producción de esta bebida y cuentan con un volumen de producción de 60000 litros mensuales. La mitad de este volumen corresponde a la ciudad de Quito el sector geográfico al cual se dirige la presente investigación.

Expresado en cantidades monetarias, podemos referirnos a un artículo publicado en el periódico "El Telégrafo" donde mencionan:

"Sin importar el día y la hora la escena se repite cotidianamente afuera de las tiendas, en los bares, en discotecas y hasta en las fiestas familiares de Guayaquil. Es la ciudad que más gasta al mes por consumo de alcohol, con $ 6'597.928 en 164.419 hogares, según la Encuesta sobre las Condiciones de vida del INEC en 2013-2014. Le sigue Quito, con $ 4'356.607 al mes."

(El Telégrafo, 2015)

De cualquier manera se observa que el gasto por parte de los ciudadanos en bebidas alcohólicas de moderación el muy alto y se puede decir que creciente. El consumo de estas bebidas no tiene relación con el nivel de ingresos o situación económica, un empresario u oficinista puede llegar a consumir el mismo nivel de bebidas alcohólicas que un obrero.



¿Qué provincias gastan más?

El alcohol es una droga socialmente aceptada que mata a 300 mil latinos al año. Un informe de la OPS establece que los episodios de consumo excesivo de alcohol crecieron en los últimos 5 años, de 4,6% a 13,0% entre las mujeres y de 17,9% a 29,4% entre los hombres en América Latina.

Provincia	Consumo en $	Hogares	%
Azuay	1'190.377	44.977	3,2%
Bolívar	315.527	11.452	0,9%
Cañar	465.851	17.693	1,3%
Carchi	302.627	10.524	0,8%
Cotopaxi	924.538	30.324	2,5%
Chimborazo	417.897	19.933	1,1%
El Oro	1'676.220	46.342	4,5%
Esmeraldas	1.257.132	37.117	3,4%
Guayas	11'037.220	278.367	29,8%
Imbabura	879.1143	26.890	2,4%
Loja	920.783	30.000	2,5%
Los Ríos	1'983.332	58.570	5,2%
Manabí	3'545.068	109.917	9,6%
Morona Santiago	297.305	9.056	0,8%
Napo	209.069	6.836	0,6%
Pastaza	198.029	5.939	0,5%
Pichincha	7'420.612	226.268	20,0%
Tungurahua	1'092.320	46.153	2,9%
Zamora Chinchipe	200.477	5.716	0,5%
Galápagos	223.411	2.063	0,6%
Sucumbíos	391.452	9.385	1,1%
Orellana	362.980	9.390	1,0%
Santo Domingo de los Tsáchilas	870.753	29.061	2,3%
Santa Elena	925.004	23.590	2,5%
Total	**37'062.128**	**1'095.564**	**100%**

Consumo mensual de bebidas alcohólicas en los hogares

Nivel de desagregación	Consumo en dólares	Hogares
Nacional	$ 37'062.128	1'095.564
Quito	$ 4'356.607	136.581
Guayaquil	$ 6'597.929	164.419

Consumo de alcohol por sexo

89,7% hombres

10,3% mujeres

De las 912.576 personas mayores a 12 años que afirmaron consumir alcohol.

Figura 4: Provincias que gastan más en consumo de alcoholFuente:

Diario El Telégrafo

1.3 Aspectos Socio Culturales

Ecuador a nivel mundial es conocido como un país con gran diversidad cultural, al ser un país que cuenta con cuatro regiones, esto es muy fácil de explicar. Si bien es cierto que entre las regiones existen diferencias sociales, culturales, étnicas, económicas y de otra índole, el país siempre ha tenido un sentido de unidad. Al existir diferencias también podemos decir que también existen similitudes que la mayoría de Ecuatorianos tenemos en común, cierto tipo de acciones o comportamientos que han llegado a ser parte de nosotros y parte de nuestra cultura.

Al hablar de este aspecto en relación con la investigación propuesta en este texto, podemos decir que, Ecuador es considerado uno de los países que tiene un índice de alcohol muy alto, tanto así que en los últimos años ha encabezado la lista de países con ingesta de alcohol entre los diez primeros puestos según la OMS. (Organización Mundial de Salud). Esta ocurrencia no es algo de lo que los Ecuatorianos nos debamos sentir orgullosos ni llevarlo en alto, al contrario deberíamos preocuparnos por temas como el consumo de alcohol en menores de edad y las consecuencias del excesivo consumo de alcohol en todos los Ecuatorianos.

Para explicar este fenómeno podemos citar un artículo del diario “El Comercio” en el cual se menciona:

“En Ecuador, el consumo está asociado, entre otras cosas, a las reuniones sociales o fiestas tradicionales. En diciembre, por ejemplo, se compra más licor para las festividades de Navidad y Fin de Año.

El último estudio que realizó el año pasado el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) reveló que 912 576 ecuatorianos ingieren bebidas alcohólicas. El lugar preferido para el consumo es en las fiestas familiares o de amigos, en la casa, restaurantes, bares, discotecas o karaokes y en eventos deportivos.

La Cuarta Encuesta Nacional sobre uso de drogas en estudiantes reveló que la edad de inicio de consumo de alcohol es 12 años. La cerveza es la bebida alcohólica que más se consume entre los ecuatorianos. Según el INEC, el promedio de gasto en licor es USD 14 mensuales.”

(El Comercio, 2014)

Lamentablemente cuando los ecuatorianos se refieren a un festejo ya sea un evento familiar, con amigos e inclusive laboral, en su mayoría este está relacionado con la ingesta de bebidas alcohólicas y como mencionaba el artículo citado anteriormente la bebida más consumida es la cerveza.

Desde hace mucho tiempo el deporte del fútbol en Ecuador así como sus equipos han sido auspiciados por la productora y distribuidora de cerveza más grande en el Ecuador, hablamos de Cervecería Nacional la cual ahora es parte de SAB Miller International. Esto ha ido creciendo de

generación en generación hasta volverse un tema cultural, cada vez que en el país se habla de fútbol o de un día soleado, tiene que estar asociado con la cerveza.

1.4 Aspecto Político Legal

En el Ecuador todos los ciudadanos están sujetos a la Constitución de la República del Ecuador, ésta es la máxima ley en el país y cualquier incumplimiento de la misma es considerado un acto inconstitucional y será penado de acuerdo a su gravedad.

La jerarquía de leyes y normas en el Ecuador es la siguiente: Constitución de la República del Ecuador, tratados y convenios internacionales, leyes orgánicas, leyes ordinarias, normas regionales y ordenanzas distritales, los actos y decretos y demás decisiones de los poderes públicos. Cualquier norma o ley que se encuentre en conflicto con otra será resuelta por lo que se declare en la Constitución.

La constitución menciona los derechos y responsabilidades a los cuales los ciudadanos se vuelven acreedores el momento de nacimiento o naturalización en territorio Ecuatoriano. Cabe resaltar que en Ecuador los cambios en su constitución han sido constantes lo cual se puede volver un obstáculo tanto para personas naturales como jurídicas al tener que estar constantemente pendientes de nuevos cambios en la constitución que puedan afectar su desempeño en la sociedad.

En cuanto a temas de comercio o mercantiles si hablamos del levantamiento de una empresa para la producción de un bien de consumo

se establecen ciertos requisitos a cumplir desde la constitución hasta normas y reglamentos establecidos por los gobiernos autónomos descentralizados de cada provincia, entre algunos de ellos están: acta de constitución de la empresa, registro de la empresa en el Registro Mercantil, permisos de funcionamiento, registro sanitario y otros. Así también el producto a producir deberá cumplir con las correspondientes normas técnicas tanto del producto como del envasado, etiquetado y distribución del mismo.

1.5 Análisis del Aspecto Tecnológico

Ecuador nunca ha sido una cuna de desarrollo tecnológico, esto no quiere decir que el país no esté en camino al desarrollo. En los últimos años Ecuador se ha dedicado a invertir recursos en la investigación y desarrollo de tecnologías, así como, impulsar emprendimiento e ideas innovadoras. Si bien Ecuador ha dependido de ciertos países con sus tecnologías, también ha aprendido a desarrollarlas.

En un artículo presentado en el diario el comercio mencionan:

“Según la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología. La meta es llegar al 1%. En este escenario, Yachay, Ciudad del Conocimiento, es el proyecto emblema del Gobierno. Con una inversión inicial de USD 400 millones se levantará en Urcuquí (Imbabura) y estará enfocada en cinco áreas: Ciencias de la Vida, Nano-ciencia, Energía Renovable,

Cambio Climático, Tecnologías de la Información y la Comunicación y Petroquímica.”

(El Comercio, 2013)

Como se mencionó anteriormente la situación de desarrollo para nuevas tecnologías está aumentando cada día más pero siendo en la actualidad muy joven. Existen industrias específicas a las cuales fue necesario implementar tecnologías innovadoras para poder aprovecharlas y poder generar un ingreso o utilidad.

Cuando se menciona el tema artesanal se refiere tanto a la producción de un bien sin utilizar insumos o materiales sintéticos, es decir, se utiliza materiales orgánicos. Aparte se habla de un proceso productivo rústico o artesanal, esto va a generar mayor calidad en el producto aunque el tiempo de elaboración se mayor y la capacidad productiva sea limitada. Dentro del país se puede mencionar casos de productos producidos de manera artesanal que son demandados en el extranjero y son exportados, así como, también demandados dentro del país por turistas. Dentro de estos productos constan: los sombreros de paja toquilla, artesanías realizadas en tagua y madera, textiles autóctonos del país, confites, jaleas y salsas orgánicas producidas artesanalmente y entre otros más, la cerveza artesanal.

Al hablar dentro del tema de investigación en la industria de producción de bebidas alcohólicas de moderación no ha existido un cambio significativo hablando en el aspecto tecnológico. La forma de producción de este bien de consumo no ha cambiado, más bien, simplemente su

escala. Por eso es necesario también dividir a la industria cervecera en las grandes empresas o corporaciones como son Cervecería Nacional y ABInBev y los productores nacionales, no necesariamente porque estos últimos utilicen métodos rústicos para la producción de este bien, sino, porque la cantidad producida por la industria cervecera artesanal es significativamente menor que la cantidad producida por las grandes corporaciones. El nombre artesanal también se da a producir un bien con insumos o materia prima sin que esta haya sido transformada en exceso.

Si bien podemos beneficiarnos de la tecnología existente para realizar un proceso de envase del líquido en sus respectivas botellas o barriles, para facilitar el proceso de producción disminuyendo el costo y el tiempo del mismo.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis de participantes y fuerzas competitivas

(5 FUERZAS DE PORTER)

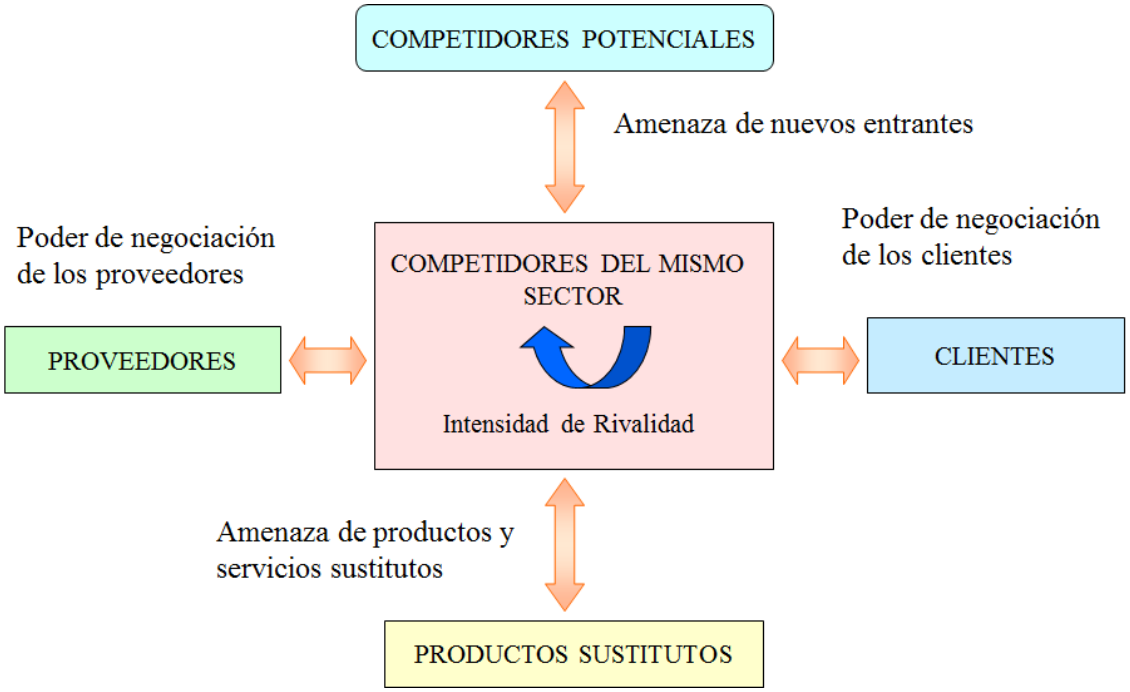


Figura 5: Gráfico 5 fuerzas de Porter

Fuente: http://planadmestrategico.blogspot.com/2013/09/las-5-fuerzas-de-porter.html

2.1.1 Competencia – Rivalidad Interna

Michael Porter establece en su libro "Estrategia Competitiva", cinco fuerzas que son los principales factores que influyen dentro de la industria que se desea incurrir o en la que se está actuando, dependiendo

de cómo se esté situados dentro de estas cinco fuerzas existe la posibilidad de plantear estrategias que permitan mantener un alto nivel de competitividad en la industria y tener ventaja sobre las demás empresas o compañías.

(Porter, 2006)

Al hablar de competencia como un factor determinante, se puede decir que este factor influye directamente en los precios de los productos que se estén comercializando en este sector y sus costos. Al hablar de una gran cantidad competidores va a existir un rango específico de precios de venta y este rango no va a ser distante hablando del valor mínimo y el valor máximo, lo que hace que exista una gran rivalidad entre las marcas. En cambio al hablar de escasos competidores estos pueden determinar un precio que les convenga siempre y cuando este precio entre en un marco legal que no perjudique al consumidor ni a otros. Dentro del tema del costo existen muchos competidores y es lógico pensar que sus costos de producción no van a ser distintos de una manera abismal, lo que dificulta que estos puedan ser reducidos, pero no imposible.

La cerveza es considerada un producto de consumo masivo, por lo que se puede categorizar a la cerveza artesanal igualmente o por lo menos de un consumo frecuente o regular. Esto significa que la producción y venta de cerveza o cerveza artesanal sea rentable y como consecuencia resultará en cierto grado de competencia dentro de este mercado específico.

También se separó a la competencia existente en dos: competencia directa, que vendría a ser los productores estrictamente de cerveza artesanal y la competencia indirecta, que serían los grandes productores de cerveza a nivel industrial dentro del país. Y competencia indirecta a los productos de características similares que pueden influir en la decisión de compra del potencial consumidor o cliente.

2.1.1.1 Competencia Indirecta

Al tratarse de competencia indirecta también se habla de una diferencia en los productos, si a fin de cuentas, la cerveza producida a nivel industrial y la cerveza producida artesanalmente son cerveza, es decir, el mismo producto, también se encuentran ciertas diferencias específicamente al hablar del método de producción, ingredientes utilizados y el sabor que se obtiene como resultado. Establecida esta relación las principales empresas que entran de la competencia indirecta son: Cervecería Nacional S.A., productora de cervezas Pilsener, Club y sus variedades; ABInBev, productora de cervezas Brahma y Budweiser; y finalmente cervezas importadas como Heineken, Corona y otras, que si bien no pueden tener un nivel de ventas igual de grande que las dos anteriores, representan cierto grado de competencia.

2.1.1.2 Competencia Directa

Ya antes establecido que se considera como competencia directa a los productores de cerveza artesanal únicamente. También es importante aclarar el crecimiento que ha tenido este mercado en lo que respecta a la cantidad de empresas que ingresan al sector con su producto y marca. Esto hace que la competencia sea un poco más alta ya que el consumidor o cliente tiene una variedad para escoger el producto, por lo que es necesario destacarse para obtener una ventaja sobre las demás empresas.

Las principales marcas de cerveza artesanal que se comercializan en el mercado Ecuatoriano son:

- Kunstmann
- Latitud Cero
- Sabai
- Páramo Brauhaus
- Camino del Sol
- Ballesta
- Cherusker

Todas estas marcas de cerveza artesanal oscilan dentro de un rango de precio de $2.00 a $4.00 por la unidad o botella que en la mayoría tienen un contenido líquido de 330cc. En el siguiente cuadro se identifica de mejor manera la competencia que existe en este sector.

MARCAS DE CERVEZA	CLASE	Presentación	Precio
Ballesta	Negra, Rubia, Roja	300 cc	$2,99 a 4,00
Páramo Brauhaus	Negra, Rubia, Roja	330 cc	$2,30 a 3,51
Camino del Sol	Negra, Rubia, Roja	296 cc	$2,17 a 2,40
Sabai	Negra, Rubia, Roja	300 cc	$2,62 a 3,13
Latitud Cero	Negra, Rubia, Roja	330 cc	$2,29 a 2,42
Kunstmann	Negra, Rubia, Roja	330 cc	$2,24 a $2,59
Porteña	Negra, Rubia, Roja	330cc	$2,94 a 3,25

Figura 6: Presentaciones y precio de marcas de la competencia

Fuente: Investigación realizada

2.1.2 Proveedores – Poder Negociador

Existen algunos criterios fundamentales que permiten visualizar de mejor manera el poder negociador que tienen los proveedores. Al hablar de la diferenciación de los insumos provistos, en este caso específico, se conoce que no existe una diferencia marcada ya que existen escasos proveedores de los insumos para la fabricación del producto que es la cerveza artesanal, los cuales son importados desde Europa.

No se habla de un costo por cambio de proveedor ya que, como se estableció anteriormente, los proveedores de los insumos son escasos y encontrar un proveedor internacional sería mucho más costoso por lo que no sería una buena estrategia para la empresa. Otro criterio relevante

tomado en cuenta fue la existencia de insumos sustitutos para la fabricación del bien o producto, en este caso específico, si existen insumos sustitutos como el arroz o arrocillo para la producción de cerveza, pero este es el insumo que utilizan las grandes empresas productoras de cerveza a nivel industrial para abaratar costos y a su vez la calidad del producto disminuye, por esto tampoco se debe considerar el elegir este insumo sustituto para la fabricación de la cerveza artesanal producto.

Para la fabricación de la cerveza existen productos o materia prima que son considerados como un mínimo común, es decir, sin estos productos básicos sería imposible la creación de la cerveza común que todos conocen. Estos ingredientes son la cebada, los lúpulos y la levadura, los mismos que hacen que la cerveza sea de buena calidad. En algunos casos se le puede agregar un toque frutal para dar un sabor característico pero también se ha acusado a las grandes empresas cerveceras de reemplazar los ingredientes básicos con otros ingredientes que abaratan los costos de producción de su cerveza y a su vez alteran el sabor de la misma.

Para la mayoría de cerveceros artesanales en Quito la cebada, lúpulos y levadura se obtienen a través de un solo proveedor que es el que importa estos productos, esto hace que el proveedor tenga el mayor poder de negociación en cuanto a precio, tiempo de entrega de los productos. Esto también puede considerarse una desventaja para todos los productores de cerveza artesanal ya que su principal insumo para producir la cerveza depende completamente de este único proveedor.

Una posible solución para distribuir este poder negociador que tiene el único proveedor, es la búsqueda de nuevos proveedores que por lo menos ofrezcan las mismas condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega que el anterior proveedor, esto causaría que los productores tengan un poco más de poder negociador sobre los proveedores. Si se encuentra un proveedor que ofrezca las mismas condiciones y a un menor precio sería una oportunidad para los productores de seleccionar el proveedor que les beneficie quitando el poder de negociación a los proveedores.

2.1.3 Productos Sustitutos – Presión de los Sustitutos

Al hablar de productos sustitutos en este sector figura uno en especial que vendría a ser la cerveza regular o producida a nivel industrial y existen varias razones para determinarlo como sustituto de la cerveza artesanal. Si bien existe una cantidad de mercado que demanda específicamente la cerveza artesanal, el precio puede ser un factor determinante para tomar como decisión de compra al producto sustituto.

El precio del producto sustituto es menor en gran proporción al precio de la cerveza artesanal, esto puede ser un determinante para elegir el producto sustituto. Sin embargo es necesario mencionar si existe o no una fuerte propensión de los compradores a sustituir y para esto se encuentra que en este segmento de mercado que es la cerveza artesanal los compradores buscan específicamente las características ofrecidas por este producto independientemente del precio, el comprador sabe que es

un producto de mejor sabor y calidad por lo cual está dispuesto a pagar un precio mayor. Por lo tanto podemos concluir que existe un producto sustituto dentro de este sector, pero la propensión del comprador a sustituir no es considerada como una alta amenaza para las empresas que producen y comercializan la cerveza artesanal.

2.1.4 Clientes – Poder Negociador

En el mercado de la cerveza artesanal se encuentran varias empresas productoras y a su vez varias marcas como se estableció anteriormente, esto tiene como consecuencia que el cliente sea el único que decida por que marca se va a inclinar su preferencia de compra. Dentro de este producto existen varios factores claves o cruciales para sobresalir entre las demás marcas y estos son: sabor, calidad, precio, costo de cambiar de marca, presentación y otros.

Al hablar de sabor es una característica puramente subjetiva para el cliente, cuando se habla de calidad se habla de los insumos o materia prima utilizada para producir la cerveza, por lo que se debe asegurar que estos son de alta calidad, y al hablar de precio la empresa puede ubicarse dentro del rango en el que se encuentran las demás marcas. Existen empresas que en la producción de su cerveza artesanal en sus varios tipos que son rubia, negra y roja, introducen en el proceso de producción frutos o hierbas que pueden alterar el sabor de la cerveza de una manera

positiva, esto da como resultado un sabor llamativo que puede gustarle al consumidor y así que tome la decisión de compra.

Hay que mencionar un tema importante que es el costo que van a tener los clientes o compradores por decidir un cambio de marca o empresa, como se presentó anteriormente en un gráfico de marcas, presentaciones y precios, la diferencia de precios que existen es baja (menor a un dólar), por lo que se dice que el costo de cambiar de marca no va a ser alto en relación al precio del producto.

Otra característica que puede hacer que el cliente elija una marca sobre otra, es la presentación del producto. Desde la botella, la etiqueta, los colores, logotipo, slogan, información nutricional extra; pueden hacer que el cliente elija una marca completamente de su agrado.

Como conclusión se observa que el cliente tiene un alto poder de negociación y la decisión de compra y de elegir una marca sobre otra es enteramente subjetiva y depende de cada persona. Como empresa se debe ofrecer un producto de la mejor calidad y sabor y esperar que sea del agrado del cliente, supere sus expectativas y lo prefiera con respecto a las demás marcas.

2.1.5 Nuevos Ingresantes – Barreras de Ingreso

Al hablar de nuevos ingresantes, en la actualidad, el mercado de la cerveza artesanal ha ido creciendo de forma constante, aunque cabe

resaltar que si bien los productores de cerveza artesanal son cada vez más no todos tienen los recursos, capacidad o intención de vender sus productos en supermercados, tiendas u otros establecimientos que pueda presentar una gran cantidad de ventas del producto y una ganancia para la empresa.

En la actualidad no se puede hablar de una identidad de marca, si bien existen empresas que han tenido sus marcas por más tiempo que otras en el mercado, este es un sector que está empezando y todas las marcas son relativamente nuevas, por lo que es demasiado pronto para poder hablar de una fuerte o relevante identidad de marca.

Existen algunas otras barreras de ingreso a este mercado que podrían dificultar a las personas que deseen incurrir en este negocio y estas son:

- Conocimiento de Producción (Know How): Existen recetas que se pueden encontrar muy fácilmente de cómo fabricar cerveza de manera artesanal, es decir, que un principiante puede fabricar cerveza pero esto no garantiza calidad en el producto, al contrario esto podría resultar en pérdidas de tiempo, dinero y recursos que afectarían a la empresa. Por lo que si se cuenta con un experto o una persona con experiencia es más factible.

- Materia Prima: Para la obtención de los insumos o materia prima existen escasos proveedores de la misma para la producción de

cerveza artesanal, lo que causaría que si el nivel de ingresantes aumenta de manera descontrolada el proveedor controlaría la materia prima y sus precios a su conveniencia perjudicando a los productores. Esta situación existe tanto como para los insumos para producir la bebida en sí y el envase de la misma.

- Maquinaria: Existen procesos para producir cerveza artesanal bastante rústicos los cuales no necesitan excesiva maquinaria e inclusive elementos caseros, pero se debe tener en cuenta que al contar con maquinaría específica para poder producir el producto, se va a obtener una mayor calidad. En este aspecto también entra a participar el tema de capacidad de producción ya que con maquinaria competente podemos producir una cantidad determinada que satisfaga la demanda y nos genere rentabilidad, lo que posiblemente no se pueda lograr con materiales de hogar o rústicos.

- Canales de Distribución: La mayoría de canales de distribución usados por las empresas en este mercado son cadenas de supermercado y micro mercados en los cuales se muestran su variedad de productos en perchas. Algunas de las empresas también tienen como canales de distribución ciertos bares en los que se comercializa sus productos, pero existen otros canales los que todavía no son incurridos o explotados de los cuales se podría tener provecho.

- Política Gubernamental: Como cualquier otro tipo de país, el Ecuador cuenta con leyes que regulan la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, así que cualquier potencial competidor debe estar dispuesto y capacitado para cumplir con estas leyes. También existen normas que regulan específicamente la producción de cerveza, las cuales si no son cumplidas a cabalidad no se obtendrán los permisos necesarios para poder comercializar el producto, así como normas de sanidad, seguridad y salud ocupacional, funcionamiento de planta entre otras.

En caso de que la empresa decida salir voluntariamente de este sector industrial o ya sea porque no generó utilidades que hayan satisfecho su presupuesto, se deben considerar ciertas barrearas de salida. Entre estas barreras se habla de los costos que va a incurrir la empresa si tienen inventarios de los que debe deshacerse, la venta de maquinaria utilizada en la producción del producto, que generalmente no resulta beneficiosa, entre otros costos que se deben incurrir para salir de la industria.

2.1.6 Mega fuerza Gobierno – Presión, control y regulación

Dentro del territorio Ecuatoriano existen leyes que regulan tanto la producción, comercialización y el consumo de bebidas alcohólicas.

El Instituto nacional ecuatoriano de normalización (INEN), cuenta con los reglamentos técnicos ecuatorianos (RTE) y específicamente para este caso el reglamento técnico RTE INEN 032 para bebidas alcohólicas,

donde encontramos los requisitos que deben cumplir las bebidas alcohólicas destinadas al consumo, con el propósito de prevenir riesgos para la salud y la vida de las personas y el empleo de práctica que puedan inducir a errores a los usuarios en su manejo y utilización. En este reglamento en el punto 5.1.16 menciona el producto “Cerveza”, que debe cumplir con los requisitos establecidos en el numeral correspondiente de la norma técnica ecuatoriana: NTE INEN 2 262, vigente.

En la mencionada norma técnica se encuentran requisitos de materia prima, procesos de producción, envase, rotulado y otros que son necesarios cumplirlos para poder producir y comercializar legalmente la cerveza.

Ya establecido anteriormente, existen otras leyes y normas que debe cumplir el establecimiento de producción o la fábrica para que pueda funcionar de manera legal, entre estos: registros sanitarios, permiso de funcionamiento de los bomberos, certificación de seguridad y salud ocupacional, entre otros. En el siguiente cuadro se visualiza de mejor manera los documentos o permisos necesarios, las entidades regulatorias de los mismos y los requisitos específicos.

Documento Necesario	Entidad Regulatoria	Requisitos a Cumplir
Permiso de Funcionamiento	Ministerio de Salud	Acuerdo 00004712 2014 11 feb – Registro oficial 4907 reforma del acuerdo ministerial 4712 permisos de funcionamiento opt – s.s.r.o. n° 317, viernes 22ago2014, ac. min. 5004
Registro Sanitario	Ministerio de Salud	Norma INEN 1334-2 (11 de Agosto de 2011) Norma INEN 1334-3 (Junio de 2011) Normativa Técnica Sanitaria Sobre Prácticas Correctas De Higiene (PCH) Resolución ARCSA 057 (11-09-2015) NTE INEN 1334-1 4 Revisión (Febrero 2014) R.O. 397-2S, 16-12-2014 (Reforma Reglamento Etiquetado Alimentos Procesados) Reglamento para el control sanitario de alimentos que se expenden en la vía pública. Acuerdo 14381 (Registro Oficial 966, 26-VI-1992). Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano Reglamento N° 5103 Registro Oficial Nº 318 (25 de Agosto de 2014) Reglamento Técnico ecuatoriano RTE INEN 022, Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados. Resolución 14123 (Suplemento del Registro Oficial 209, 21--III--2014). Resolución 053 Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG RESOLUCION_ARCSA-DE-002-2016-GGG
Patente de Funcionamiento	Municipio	ORDENANZA CONTRIBUCION ESPECIAL Y MEJORAS. ORDENANZA QUE REGLAMENTA LA DETERMINACIÓN, ADMINISTRACIÓN, CONTROL Y RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO DE MATRICULAS Y PATENTE ANUAL.
Permiso de Funcionamiento	Cuerpo de Bomberos	- Ley Defensa Contra Incendios - Reglamento general de la Ley de Defensa Contra Incendios
RUC	SRI	Ley de Regimen Tributario
Registro Artesanal (Opcional)	Ministerio de Producción e Industrias	Ley de Fomento Artesanal
LUAE	Alcaldia Distrito Metropolitano de Quito	ORDENANZA ORDM-308

Figura 7: Requisitos Legales **Fuente:** KOKOPELLI S.A.

Todos estos puntos indican que de parte del gobierno existe un nivel de presión, control y regulación intermedio para la producción del producto cerveza artesanal, consideramos que los requisitos que exige el gobierno son totalmente razonables para la producción y comercialización de la cerveza artesanal. El objetivo de plantear todos estos requisitos es que el producto cumpla con estándares que eviten riesgos de salud para los consumidores, así como el correcto manejo de las materias primas y procesos productivos por parte de las empresas.

2.2 Red de valores

Puede que suene un poco contradictorio el decir que las demás empresas que son consideradas como competencia, a su vez, puedan ayudar a comercializar productos, pero no es una idea tan descabellada. Barry J. Nalebuff en su libro "co-opetition", plantea esta teoría de complementadores, es decir que compiten pero a la vez cooperan, esto combinado con la teoría de juegos de Nash puede resultar en una herramienta de increíble utilidad para la empresa y las estrategias que la misma debe plantearse. Esto no solamente aplica a las empresas que existen en la industria, si no, también a ciertos productos, servicios y factores que pueden facilitar el ejercicio del negocio o expresado de otra manera, que puedan complementarlo. Así también se encuentran dos tipos de complementadores, los que tienen influencia para la empresa pero son agentes internos y aquellos que tienen un carácter externo.

(Nalebuff)

2.2.1 Complementadores Internos

- Uno de los complementadores internos para la empresa, es el uso de materias primas de calidad, estas materias primas son importadas y no son sustituidas por ninguna otra con la finalidad de tener un producto de calidad garantizada y de sabor original, al contrario de otras empresas que utilizan sustitutos de la materia prima original lo que resulta beneficioso para reducir costos pero altera el sabor original de la cerveza y su calidad.

- Otro complementador es el certificado de producción artesanal que puede constar en el envase, este factor no solamente hace que el producto sea más llamativo, si no, que también garantiza que es un producto de calidad producido con materia prima y un proceso artesanal clásico que va a dar como resultado un sabor excepcional que cumple con las expectativas y exigencias del cliente.

2.2.2 Complementadores Externos

- Las empresas que se encuentran dentro de la industria cervecera tanto la cerveza normal y la cerveza artesanal son consideradas como complementadores ya que existe una tendencia creciente de consumo de estas bebidas por lo que podemos concluir que cada empresa que comercializa su cerveza a su vez ayuda a que se genere más interés por el consumo de distintas empresas.

- Haciendo referencia a la (LORTI) Ley Orgánica de Régimen Tributario interno en artículos de 61 a 65 se menciona que el IVA grava a todos los servicios con algunas excepciones, entre ellas se menciona:

  "Los prestados personalmente por los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. También tendrán tarifa cero de IVA los servicios que presten sus talleres y operarios y bienes producidos y comercializados por ellos."

  (SRI, 2015)

El estado o específicamente hablando la institución estatal de Servicio de Rentas Internas SRI, actúa como un complementador ya que de parte de este recibimos una ayuda o un privilegio fiscal, esto se cumple siempre y cuando cumplamos los requisitos necesarios para tener una licencia artesanal y estar debidamente certificado.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTEGRAL

MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO

3.1 Metodología Investigativa: Proceso de investigación de mercados

> "Se define investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos."
>
> (Bervian, 1989)

3.1.1 Plan de Muestro

Con el fin de realizar la investigación de mercado que facilitó esta investigación cumplir el objetivo de plantear estrategias que ayuden a su negocio, fue necesario estimar o calcular el tamaño de la muestra de la población que se manejó para aplicar las herramientas de investigación. El tipo de muestreo que fue aplicado, fue el "Muestro no-Probabilístico" el cual nos ayudó a conocer características de la población que son de gran importancia para la investigación.

El muestro no-probabilístico utilizado, fue discrecional, esto quiere decir que de la muestra fue seleccionada a partir de ciertos factores y características excluyentes, es decir, que no cualquier persona de la

población pudo ser seleccionada para este estudio. Una de las variables que tuvo más fuerza al realizar este estudio fue la edad, esto por razones de legislación. Aunque es conocido que existe un preocupante porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas en menores de edad, Kokopelli condena la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad, por lo que el estudio realizado fue dirigido a personas mayores de 18 años, de aquí se tomó la muestra para el mismo.

Según el sitio web de la empresa "Survey Monkey", una empresa encuestadora, existen números aproximados que se pueden tomar como muestras para obtener ciertos niveles de confianza, lo cual se observa de mejor manera en el siguiente gráfico:

Población	Margen de error			Nivel de confianza		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1000	88	278	906	215	278	400
10000	96	370	4,9	264	370	623
100000	96	383	8,763	270	383	660
(+)1000000	97	384	9,513	271	384	664

Figura 8: Tamaños de muestra y nivel de confianza

Fuente: (Monkey, 2016)

Dentro del número señalado que son 384 personas se obtiene un nivel de confianza del 95% lo que fue suficiente para realizar la investigación. Si se hubiese decidido trabajar por zonas geográficas, se debió distribuir la muestra equitativamente para el número de zonas geográficas pertinentes o deseadas.

3.1.2 Diseño de instrumentos de investigación

3.1.2.1 Instrumentos de Investigación para mercado de clientes (B2C)

Previo a la redacción de la encuesta se realizaron entrevistas a productores de cerveza artesanal y distribuidores de bebidas alcohólicas, lo que permitió tener un enfoque más amplio al momento de definir los objetivos para las preguntas de la encuesta y la encuesta a realizada. Dentro de las entrevistas realizadas a los productores, fueron realizadas preguntas que ayudaron a visualizar características de las personas que potencialmente consumirán cerveza artesanal de la empresa, es decir, se estableció un segmento de mercado con perfiles específicos y a su vez también las características potenciales que se pueden agregar al producto. Las preguntas realizadas dentro de la entrevista a los productores fueron las siguientes, con sus correspondientes respuestas:

1. ¿Por qué decidió incurrir en el mercado de la producción y comercialización de cerveza artesanal?

Productor 1: La cerveza artesanal es un producto que tiene un amplio espectro de comercialización, es un producto bastante flexible y personalizable pro lo que puede ser introducido en una variedad grande de locales y establecimientos.

Productor 2: Como en todo emprendimiento o profesión a la que uno decida dedicar tiempo y esfuerzo debe preceder la pasión y el amor a lo que uno hace, la cerveza despierta todos estos aspectos, además que por

el hecho de ser artesanal existe un nexo más profundo con lo que uno elabora, la elaboración de cerveza artesanal es una tradición milenaria de la cual uno quiere formar parte, y en lo personal es una labor que llena totalmente mis expectativas en cuanto a mis intereses, para elaborar cerveza debes cocinar, moler, ensayar la formulación, investigar, y uno de los mayores placeres que me genera es el sacar un producto bueno, de calidad que le gusta a todos comenzando por uno, sin duda es una pasión que la disfrutamos mucho todos los cerveceros.

2. ¿Qué personas cree usted que consumen cerveza artesanal? (Perfil o características)

Productor 1: Actualmente pienso que más la consumen personas jóvenes (18-30 años) sin embargo hay mercado para producir cervezas especiales para adultos y distribuir en locales y establecimientos con un enfoque al público adulto.

3. ¿Con qué frecuencia usted considera que las personas consumen cerveza?

Productor 1: Diariamente, o por lo menos regularmente durante la semana.

Productor 2: Según el INEC, el promedio de gasto en licor es USD 24 mensuales.

4. En su opinión, ¿Cuáles son las marcas de cerveza que más se consumen en el país?

Productor 1: Las más consumidas actualmente son marcas comerciales (Pilsener, Club).

Productor 2: La competencia nacional en este segmento está a cargo de Club Premium y Budweiser en botella.

5. Brinde una explicación sobre las diferencias entre la cerveza artesanal y la cerveza normal o regular.

Productor 1: La cerveza regular tiene un mecanismo de elaboración diferente (tecnificado) además los ingredientes utilizados son diferentes para minimizar el costo de producción. La cerveza artesanal busca rescatar recetas con ingredientes y procesos originales para obtener un sabor característico muy diferente a la cerveza regular.

Productor 2: Las diferencias entre cerveza artesana y cerveza industrial residen en los procesos de elaboración, las calidades de los ingredientes y en la fórmula que el maestro cervecero ha creado. Las cervezas industriales se producen en base a una receta básica que busca ingredientes y procesos económicamente viables, por el contrario la cerveza artesana es probada y modificada por el maestro cervecero para dar con la mezcla adecuada que tenga un sabor y olor característico. En cuanto a los Ingredientes, en el proceso de creación de cerveza artesanal no se le añade nada diferente a agua, cereales malteados, lúpulo y levadura. En la etiqueta de estas cervezas no encontraremos conservantes ni antioxidantes añadidos artificialmente. Es elaborada en pequeñas cantidades para evitar su almacenamiento prolongado.

6. ¿Cree que una cantidad considerables de personas llegue a preferir la cerveza artesanal?

Productor 1: Sí, sobre todo personas con un gusto auténtico por la calidad de la cerveza. Adicionalmente se puede producir una variedad de productos para diferentes mercados lo cual puede diversificar y masificar el consumo de la semana artesanal.

Productor 2: Como en todo producto que entra en el mercado la campaña de marketing y el contar con una casa cervecera crean el ambiente para que la gente conozca y disfrute de la cerveza artesanal, es un fenómeno que está en crecimiento y con mucha aceptación en una época donde la gente prefiere optar por los productos de elaboración artesanal y sin químicos.

7. ¿En qué lugares comercializa usted su producto y cuáles sugiere que darían un resultado positivo si se les incursiona?

Productor 1: Actualmente en un bar privado, propiedad de uno de los socios. El objetivo es comercializar en bares, restaurantes y supermercados.

Productor 2: Al ser un producto relativamente nuevo, la memoria impresa se garantiza con una casa cervecera en donde además de la cerveza y un ambiente adecuado con personalidad se pueda acceder a otros productos artesanales, comida, souvenirs, etc.

8. ¿Conoce usted marcas de cerveza artesanal?, de ser así por favor detalle.

Productor 1: Sabai, Paramo, Camino del Sol, Doggerlander, Monkey Brew.

Productor 2: algunas de las marcas son, cero latitud, ballesta, sabai, andes, entre otras pocas más.

9. ¿Cuáles son los precios mínimos y máximos referenciales que se manejan para este producto?

Productor 1: Precio mínimo (botella 330 ml) $3.50; Precio mínimo (por litro al por mayor) $3.00

Productor 2: Existen varias alternativas en botellas se las puede encontrar los 300 cm3 por 2.25 dólares y en casas cerveceras por pintas que van desde los 4 dólares hasta unos 17 dólares según mi última experiencia.

10. ¿Qué características del producto cree que pueden aumentar o mejorarse para que el producto tenga mejor acogida?

Productor 1: Imagen e identidad, proceso de producción transparente, uso de materias primas de calidad, procesos y recetas artesanales, mejor costo beneficio.

Productor 2: La cantidad, El sabor y el precio. Si bien es un producto que muy buena acogida en mi opinión uno de los factores que no se están tomando en cuenta es el mantener o el ganar un consumidor permanente

Una vez obtenida toda esta información de las entrevistas realizadas se procedió a plantear los objetivos para las preguntas de la encuesta realizada.

- Como objetivo general la encuesta, la misma pretende determinar la posible acogida que tendrá el producto mencionado, que es la cerveza artesanal, en el mercado ecuatoriano de consumidores finales.

- Con las preguntas demográficas de edad, sexo, sector de residencia y ocupación tuvieron como objetivo establecer un segmento específico de mercado y esto se pudo lograr únicamente a través de estas preguntas.
- La pregunta al encuestado de si este consume o no cerveza, esto nos va a permitir identificar si puede ser o no un cliente potencial para la cerveza artesanal.

- La frecuencia de consumo de cerveza nos ayudó a determinar exactamente eso, la frecuencia de consumo y en adición con el segmento previamente establecido, averiguar cuáles son las personas que más consumen cerveza.

- La ocasión de consumo de cerveza y la compañía, planteadas como preguntas nos permitirá saber en qué situaciones las personas consumen cerveza y acompañadas de que personas. Esto nos ayudará a identificar las ocasiones más frecuentes de consumo y plantear estrategias para nuestro producto.

- Se solicitó al encuestado que nos brinde su opinión sobre las características que el considere más importantes en la cerveza, una

vez conocido esto, podemos adaptar o tomar más en cuenta las características mencionadas por el encuestado en referencia al producto.

- Se solicitó a los encuestados nos brinden información de cuáles son las marcas de cerveza que ellos más prefieren con el objetivo de identificar la intensidad de la competencia, así como, la preferencia de los clientes hacia cada marca. Esto permitirá a la empresa enfocar la atención para competir en el mercado su producto.

- La pregunta de las características de la cerveza artesanal la planteamos con el objetivo de que el encuestado brinde su opinión acerca de las características que él piensa importantes para la cerveza artesanal, esto también nos permite comunicar ciertas características que debe tener una cerveza artesanal de calidad, para que las personas se den cuenta que las cervezas regulares no siempre son las mejores.

- Al preguntar sobre el conocimiento de marcas de cerveza artesanal, se logró identificar cuáles son las marcas que son más conocidas o recordadas en el mercado, con esta pregunta se tiene una visión más clara de la competencia directa y también se obtuvo información para proponer estrategias para que la marca de la empresa pueda llegar a ser más conocida y recordada.

- Se planteó la pregunta de si el encuestado ha comprado cerveza artesanal, esta pregunta tuvo el objetivo concreto de identificar la decisión de compra de las personas y establecer un porcentaje de personas que consumirían el producto y las personas que no lo harían.

- Se preguntó la intención que tendría la persona de cambiar su cerveza de consumo regular, por la cerveza artesanal, en el caso que este sea mucho más de su agrado que la regular.

- Se solicitó información sobre qué medios de comunicación prefiere la gente para tener más conocimiento del producto, con esto podremos enfocar los esfuerzos de publicidad y promoción a los medios de comunicación de preferencia de las personas.

- Preguntamos a las personas en qué lugares ellos preferirían adquirir la cerveza artesanal, una vez tabulados estos datos nos brindó información suficiente para saber en qué lugares se deberá que enfocar la distribución y comercialización del producto.

- Finalmente preguntamos el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por una botella o un vaso de cerveza artesanal dependiendo del lugar que el producto va a ser adquirido. Para esto se basó en la investigación previa realizada a los productores de cerveza artesanal los cuales nos dan un estimado de los precios mínimos y máximos que ellos se manejan para comercializar su cerveza. Así

como los precios tomados como referencia que existen en perchas de supermercados y otros lugares de distribución.

Una vez determinados los objetivos de la encuesta y sus respectivas preguntas, se presenta a continuación el formato realizado de encuesta para un tamaño de muestra de 384 personas, que nos brindará un nivel de confianza de la investigación en un 95%.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
SEMINARIO DE TRABAJO DE TITULACIÓN II

Solicito unos minutos de su tiempo con el fin de que usted provea información y respuestas a las preguntas planteadas, el objetivo de la siguiente encuesta es una investigación de mercado.

EDAD: _____

SEXO: M____ F____

Sector de Residencia:

Norte____ Sur____ Centro____ Valles____

Ocupación: _____

¿Usted consume cerveza?, si su respuesta es no indique una razón y finalice la encuesta.

SI____ No____ (_____)

¿Con qué frecuencia usted consume cerveza?

Más de una vez a la semana____
Una vez a la semana____
Una vez cada 2 semanas____
Una vez al mes____

¿En qué ocasión consume cerveza? (Marque una opción)

Reunión Social____ Partidos de fútbol ____ Feriados____

¿Qué características busca en una cerveza? **(Señale las opciones desde 1 siendo lo más importante para usted y 4 lo menos importante)**

Sabor____
Presentación____
Precio____
Grado Alcohólico___

¿Qué marca de cerveza es la que consume con más frecuencia? **(Señale sus opciones siendo 1 la que más frecuentemente consume y 5 la que menos frecuentemente consume)**

Brahma____
Club____
Pilsener____
Artesanales_____
Importadas_____

¿Cuáles cree usted que son las características más importantes para la cerveza **artesanal**? **(Califique del 1 al 4 siendo 1 lo más importante para usted)**

Materias Primas de Calidad_____
Procesos artesanales de producción_____
Envase original y etiquetado_____
Recetas Artesanales_____

¿Conoce usted alguna marca de cerveza artesanal? Señale cuál(es).

SI____ (_____) No____

¿Ha comprado o compraría cerveza artesanal? Si su respuesta es no, finalice la encuesta.

SI____ No____

Dado el caso que usted prefiera el sabor de la cerveza artesanal, ¿estaría dispuesto a cambiar a la cerveza que generalmente consume por la cerveza artesanal?

SI____ No____

¿De qué forma desearía obtener conocimiento de cerveza artesanal? **(Seleccione del 1 al 4 siendo 1 la mejor forma para usted)**

Redes Sociales_____
Vallas_____
Radio/TV_____
Volantes_____

¿Dónde preferiría usted adquirir la cerveza artesanal? (Puede seleccionar más de uno)

Supermercados_____ Bares o discotecas_____
Tiendas_____ Restaurantes_____
Delicatesen_____ Eventos Varios_____
Licorerías_____ Otros_____

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una botella o un vaso de cerveza artesanal?

$ 2.50 – 3.50 _____
$ 3.50 – 5.00 _____
Más de $ 5.00 _____

Posterior a la investigación de campo, es decir, la ejecución de la encuesta se obtuvo los siguientes datos.

EDAD		
18-23	286	74,48%
24-29	76	19,79%
30-35	16	4,17%
36-41	2	0,52%
42-47	2	0,52%
18-53	2	0,52%
	384	

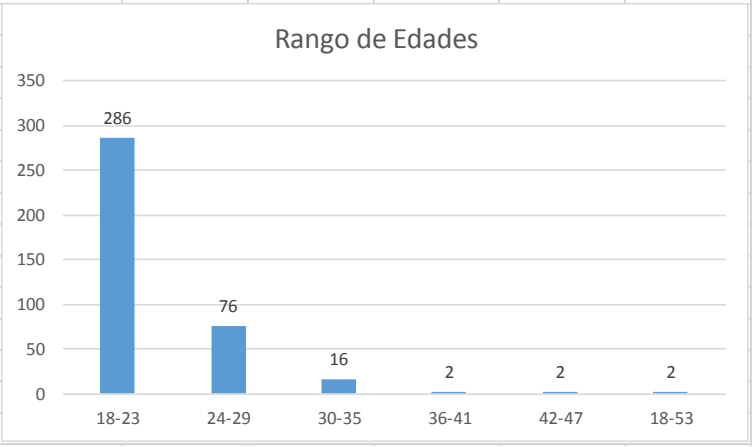


Figura 9: Tabulación de Encuesta, Rango de Edades

Las personas encuestadas se encuentran en un rango de edades entre los 18 y 53 años, sin embargo la mayoría se encuentra entre los 18 y 29 años representando aproximadamente el 94% del total de personas encuestadas, esto se debe a que la investigación se realizó en instituciones universitarias. Esto fue de ayuda para enfocar el producto a las personas entre este último rango de edades.

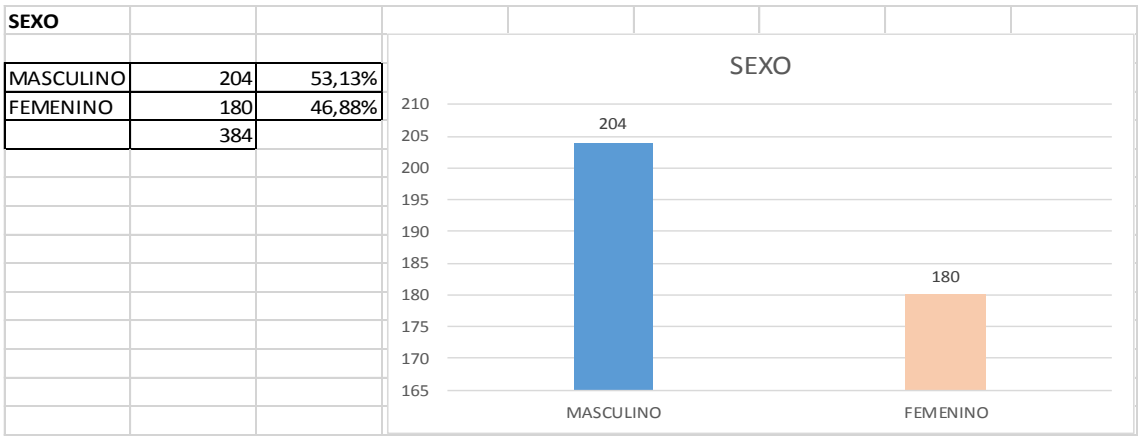


Figura 10: Tabulación de Encuesta, Rango de Género

Del total de encuestados se obtuvo un resultado de 204 personas de género masculino y 180 personas de género femenino, está información también sirve para enfocar el producto para ambos géneros.

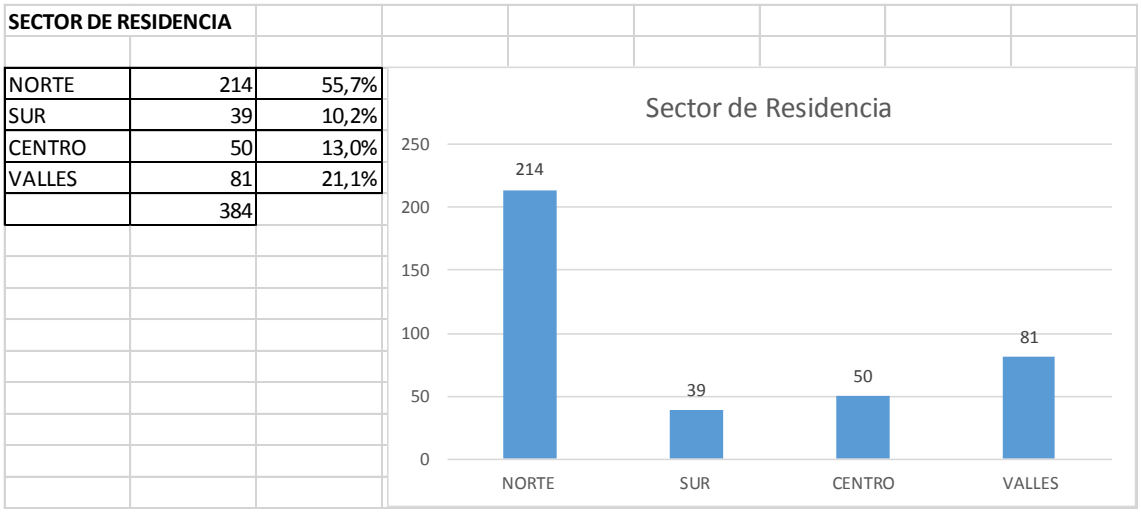


Figura 11: Tabulación de Encuesta, Sectores de Residencia

Dentro del sector de residencia se obtuvo que la mayoría de personas reside en el sector norte de la ciudad, esto puede considerarse desde la Av. República, hasta todos los sectores donde se delimita el norte de la

ciudad. Esta información sirvió para conocer donde hay más afluencia de personas que pueden ser clientes potenciales del producto.

OCUPACIÓN		
ESTUDIANTES	331	86,20%
TRABAJO (RELACIÓN DE DEPENDENCIA O INDEPENDIENTE)	53	13,80%
	384	

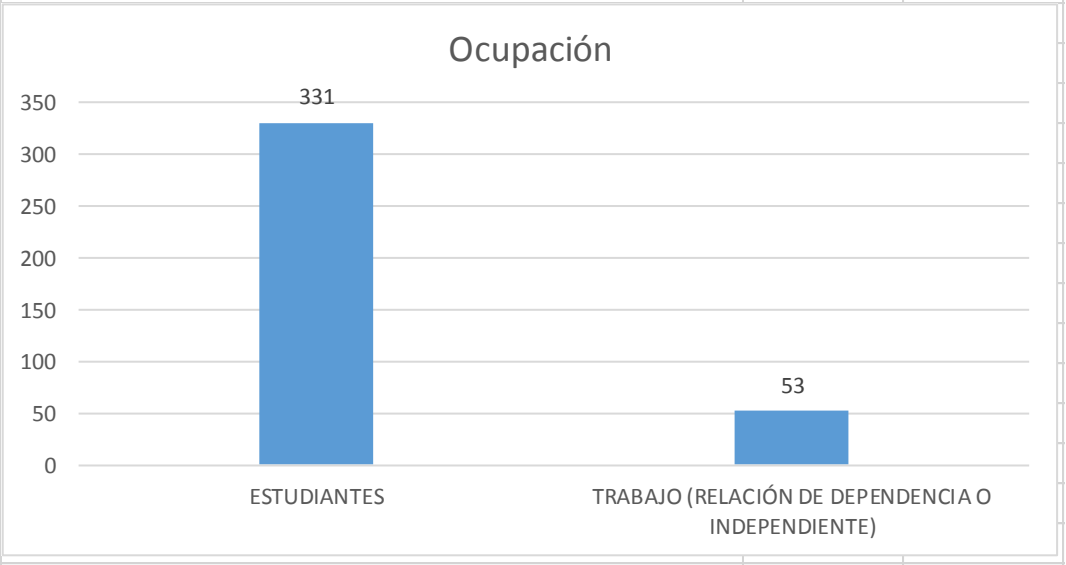


Figura 12: Tabulación de Encuesta, Ocupación

Dentro de la ocupación, la mayoría de los encuestados fueron estudiantes con un 86%, esta información fue de utilidad para poder enfocar el producto en publicidad y promociones a estudiantes, considerando que representan la mayor parte de los encuestados. En este caso se pueden plantear estrategias pensadas en jóvenes universitarios, que son aparentemente el mercado que más se ha tomado en cuenta para esta investigación.

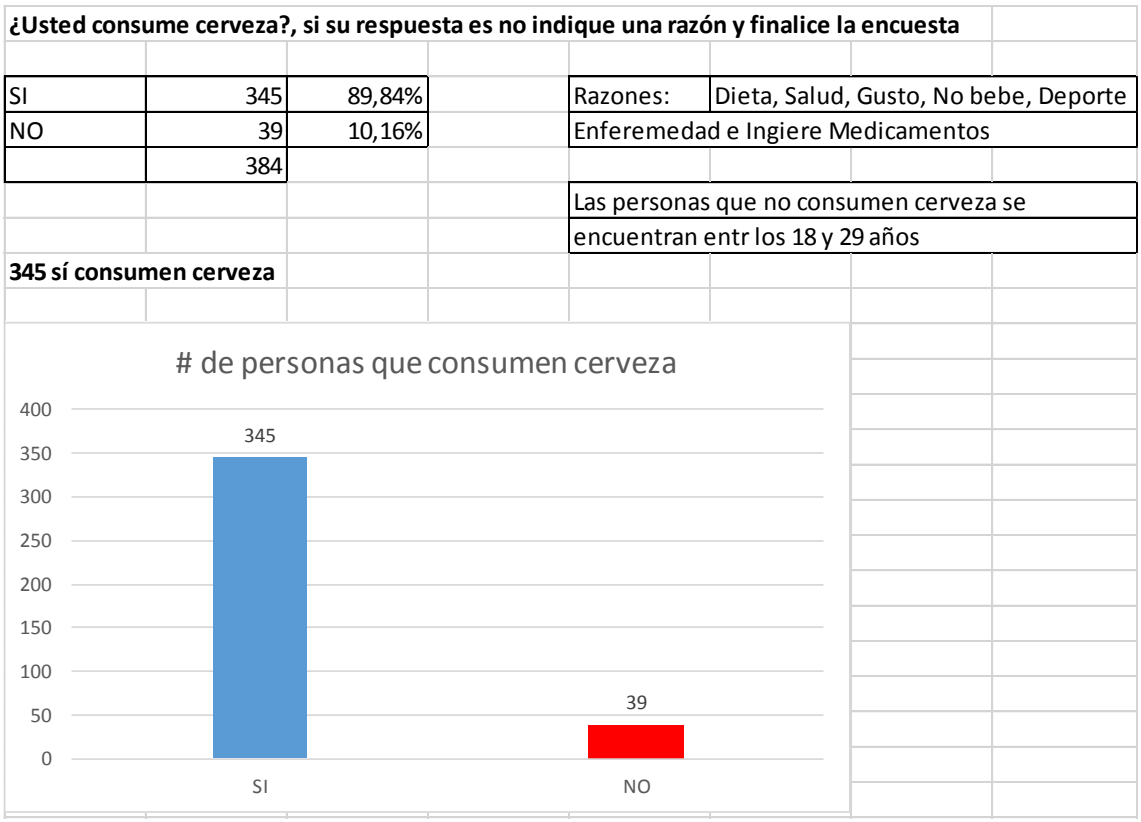


Figura 13: Tabulación de Encuesta, Consumo de Cerveza

La investigación arrojó un resultado de 384 personas encuestadas, el 90% que representan 345 personas consumen cerveza, como se mencionó anteriormente la sociedad ecuatoriana tiene un hábito o tendencia hacia el consumo del alcohol, en este caso la cerveza, por lo que este resultado no es muy sorpresivo. Sin embargo es un resultado que favorece a la investigación ya que afirma que existe un gran número de personas que consume cerveza y posiblemente esté interesada en la cerveza artesanal, es decir, clientes potenciales de la marca de cerveza artesanal propuesta en esta investigación.

Por otra parte también existe un 10% de personas que no consumen cerveza y a través de la investigación se pudo determinar que estas personas están entre los 18 y 29 años y existen varias razones para esto,

entre algunas: por dieta, por salud, porque no ingieren bebidas alcohólicas, porque no les gusta el sabor o porque llevan una vida de deportistas.

¿Con qué frecuencia usted consume cerveza?		
Frecuencia de uso/consumo		
Más de 1 vez a la semana	50	14,49%
1 vez a la semana	105	30,43%
1 vez cada 2 semanas	94	27,25%
1 vez al mes	96	27,83%
	345	

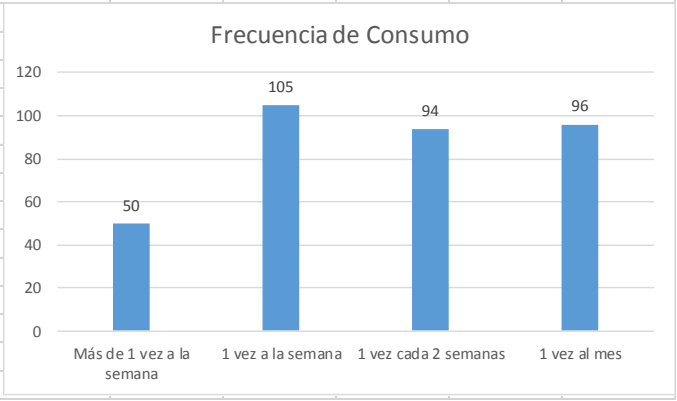


Figura 14: Tabulación de Encuesta, Frecuencia de Consumo

La investigación realizada a través de las encuestas arrojó los siguientes resultados cuando se solicitó información sobre la frecuencia de consumo: un 14,5% de las personas que consumen cerveza lo hacen más de una vez a la semana, el 30% lo hace una vez a la semana, el 27% consume cerveza cada dos semanas y finalmente el 28% lo hace una vez a la semana. Nuevamente con esta interrogante se pudo observar el hábito de consumo que existe en esta sociedad, y a la vez estimar la cantidad de producto que se podría comercializar en base a la frecuencia de consumo de las personas.

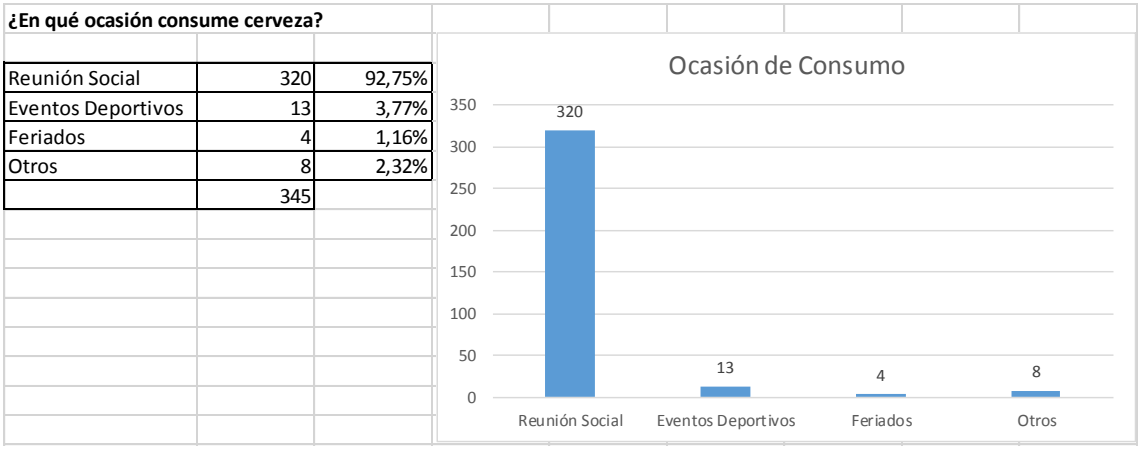


Figura 15: Tabulación de Encuesta, Ocasión de Consumo

Dentro de la ocasión de consumo se obtuvo que casi el 93% de las personas que consumen cerveza lo hacen en una reunión social, es decir, en generalmente cuando se encuentran con su círculo de amigos. Los resultados de este cuestionamiento permitieron enfocar el producto a la ocasión de consumo, en este caso, una reunión social. Se debe lograr que el producto esté direccionado a las reuniones de amigos o sociales.

¿Qué características busca en una cerveza?

	1	2	3	4
Sabor	280	52	3	10
Presentación	7	114	119	105
Precio	47	154	132	12
Grado Alcohólico	11	25	91	218

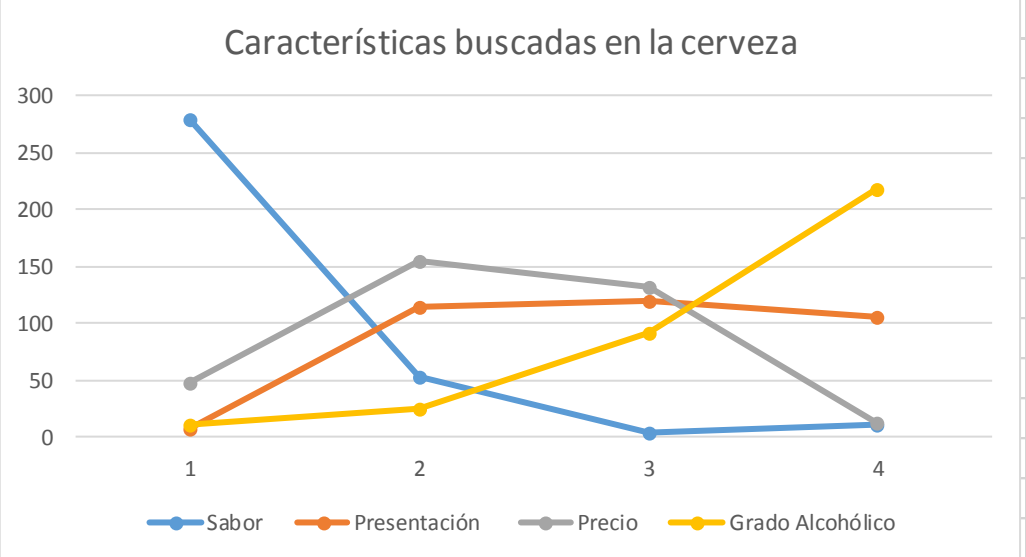


Figura 16: Tabulación de Encuesta, Características buscadas en la cerveza

Como se había mencionado anteriormente, esta pregunta es fundamental a la hora de hablar del marketing mix y específicamente del producto. Cuando se preguntó a las personas encuestadas y las personas que consumen cerveza, sus respuestas fueron que consideran que: la característica más importante de la cerveza, es el sabor; en segundo y tercer puesto están el precio y la presentación, y finalmente está el grado alcohólico. La cerveza artesanal es elaborada con materias primas de primera calidad y a diferencia de la cervezas regulares no se utilizan materias primas secundarias para tener unos costos más bajos. Esto tiene una consecuencia directa con el sabor de la cerveza, en el caso de la

cerveza artesanal se va a obtener un sabor más fuerte, original y distinguido y en el caso de la cerveza tradicional va a dar un sabor un poco más débil y menos concentrado, cabe recalcar que esto no quiere decir que esta cerveza sea de mala calidad o de mal sabor, simplemente se remarca el uso de materias primas sustitutas para reducir costos lo que causa una diferencia en el sabor que debería tener una cerveza originalmente. Retomando los resultados de esta pregunta también se debe poner énfasis en la presentación del producto y en lo posible entrar al mercado con un precio competitivo.

¿Qué marcas de cerveza consume con más frecuencia?

	1	2	3	4	5
Brahma	21	51	150	61	62
Club	122	144	63	15	1
Pilsener	185	120	25	9	6
Artesanales	8	13	66	123	135
Importadas	9	17	41	137	141

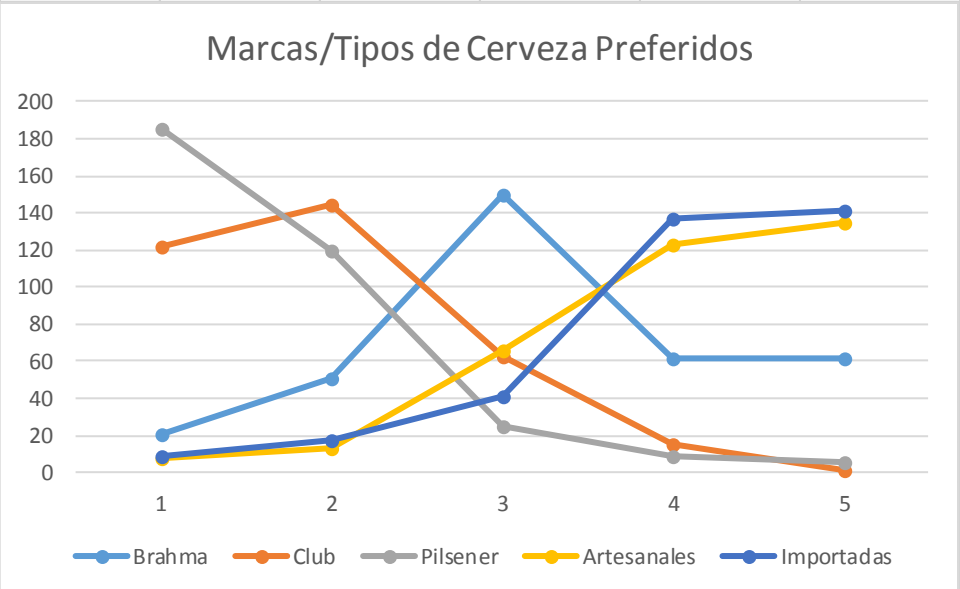


Figura 17: Tabulación de Encuesta, Marcas Preferidas

Dentro de las personas que consumen cerveza, se encontró que la marca que más se consume es Pilsener, como bien se conoce esta marca de cerveza está posicionada en el mercado ecuatoriano desde hace décadas por lo que representa junto a Club Que es la segunda marca de cerveza consumida, la competencia más fuerte que está presente en el mercado. Estas dos marcas son parte de la empresa Cervecería Nacional, que como ya se mencionó, ambas tienen gran trayectoria en el mercado nacional. La tercera y cuarta marca de cerveza consumida es Brahma y marcas importadas respectivamente. Finalmente en el quinto lugar se encuentra la cerveza artesanal, de lo que se dedujo que existen varios motivos para que no se consuma con igual frecuencia que las otras. Entre estas razones puede ser que es un mercado joven, las marcas actuales no son conocidas, entre otras.

¿Cuáles cree usted que son las características más importantes para la cerveza artesanal?				
	1	2	3	4
Materias primas de calidad	232	56	36	21
Procesos artesanales de producción	46	194	87	18
Envase original y etiquetado	24	45	169	107
Recetas Artesanales	43	50	53	199

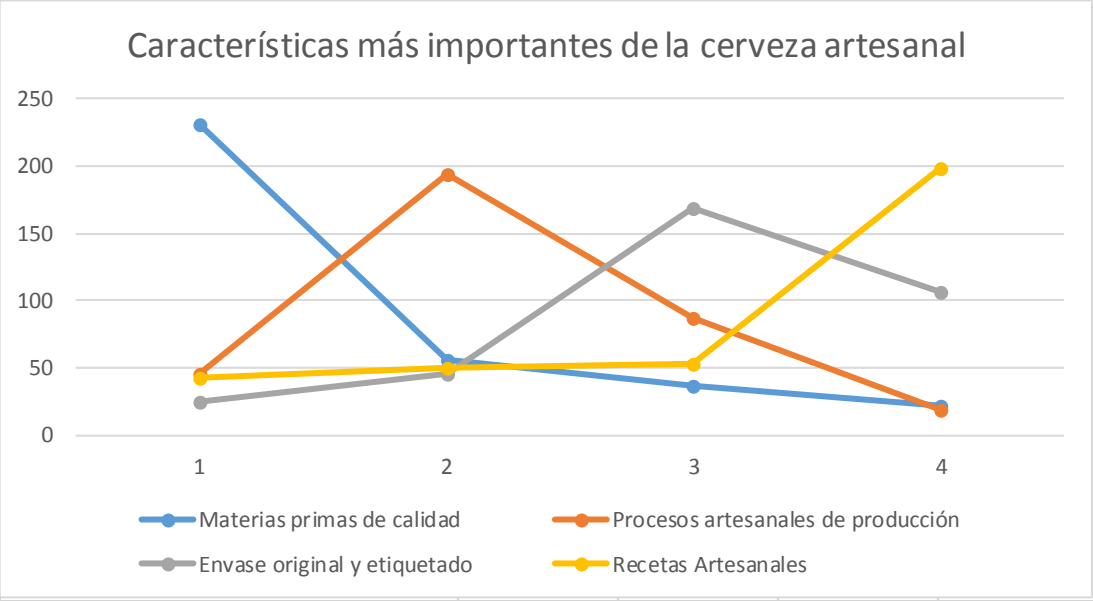


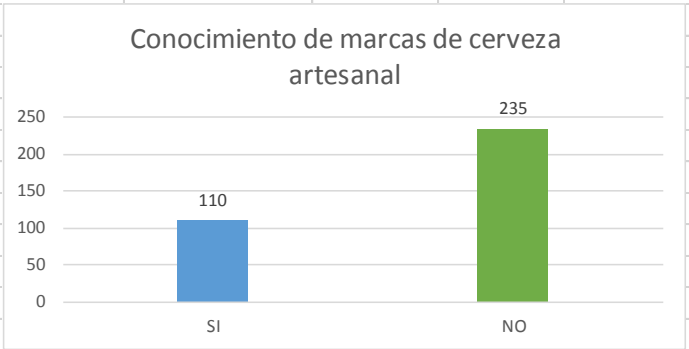
Figura 18: Tabulación de Encuesta, Características de cerveza artesanal

Las personas encuestadas que consumen cerveza, en referencia a las características más importantes que debe tener la cerveza artesanal, respondieron que: en primer lugar son las materias primas de calidad, es de conocimiento de la mayoría de personas que para obtener un producto de calidad se deben usar insumos de calidad, así que para la elaboración de la cerveza artesanal con un sabor de calidad es de vital importancia utilizar materia prima de primera. Como segunda característica se obtuvo como resultado los procesos artesanales de producción, si bien pueden existir algunos métodos de elaboración, los procesos de fabricación de cerveza no difieren de gran manera, el hecho de que sea fabricado con

procesos artesanales también garantiza la calidad del producto. Como tercero resultó el envase y etiquetado, este punto es de gran importancia ya que tiene que ser llamativo para impulsar a compra del producto. Finalmente se obtuvo como cuarto lugar las recetas artesanales, dentro de estas se pueden incluir variaciones de sabores a partir de la cerveza oscura, rubia o roja, que pueden llegar a producirse a partir de recetas distintas para cada marca.

¿Conoce usted alguna marca de cerveza artesanal?

SI	110	31,88%
NO	235	68,12%
	345	



Marcas Conocidas		
SABAI	24	21,82%
LATITUD 0	26	23,64%
ABYSMO	8	7,27%
VUELTA AL MUNDO	6	5,45%
CHERUSKER	10	9,09%
CAMINO DEL SOL	5	4,55%
PÁRAMO	18	16,36%
OTRAS	13	11,82%
	110	

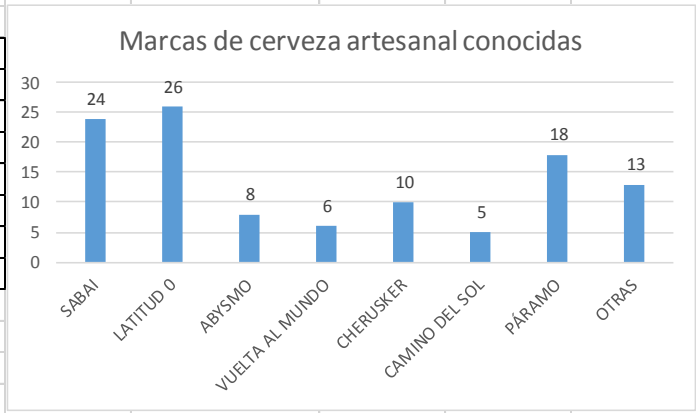


Figura 19: Tabulación de Encuesta, Conocimiento de marcas de cerveza artesanal y marcas conocidas

Dentro del conocimiento de marcas de cerveza artesanal, se obtuvo que de las personas que consumen cerveza, solamente el 32% conoce de

alguna marca de cerveza artesanal. Entre estas marcas constaron: la más importante que fue “Latitud 0”, seguida por “Sabai” y “Páramo”, actualmente estas marcas de cerveza se comercializan en distintos tipos de distribución como supermercados, licorerías, delicatesen y otros. En cuanto a la otra parte que de las personas que no conoce ninguna marca de cerveza artesanal representa el 68% de las personas encuestadas que consumen cerveza. Este resultado puede ser beneficioso para la investigación, ya que, brinda la oportunidad a Kokopelli a implementar estrategias de marketing y ventas que le permitan darse a conocer en el mercado y de ser posible posicionarse en el mismo.

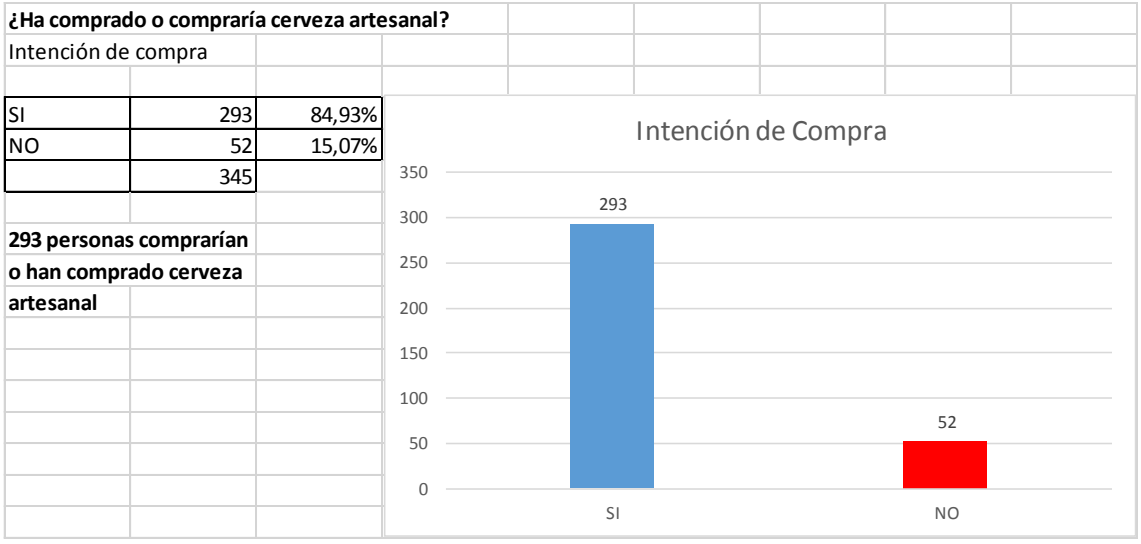


Figura 20: Tabulación de Encuesta, Intención de Compra

Fue necesario indagar sobre la intención de compra del producto, y en esta interrogante se obtuvo como resultado que: de las 345 personas que consumen cerveza, el 85% que representan 293, han comprado o estarían dispuestas a adquirir el producto de cerveza artesanal. La empresa considera que esta es una cifra representativa y una de las pautas para

continuar con la investigación y la propuesta realizada de introducir este producto en el mercado. Esta cifra obtenida puede conocerse también como mercado potencial, si lo extrapolamos al total de la población investigada, sin embargo es necesario reiterar que es una cifra representativa de personas interesadas en adquirir el producto sugerido en la investigación.

Dado el caso que usetd prefiera el sabor de la cerveza artesanal , ¿estaría dispueston a cambiar la cerveza que generalmente consume por la cerveza artesanal?

SI	221	75,43%
NO	72	24,57%
	293	

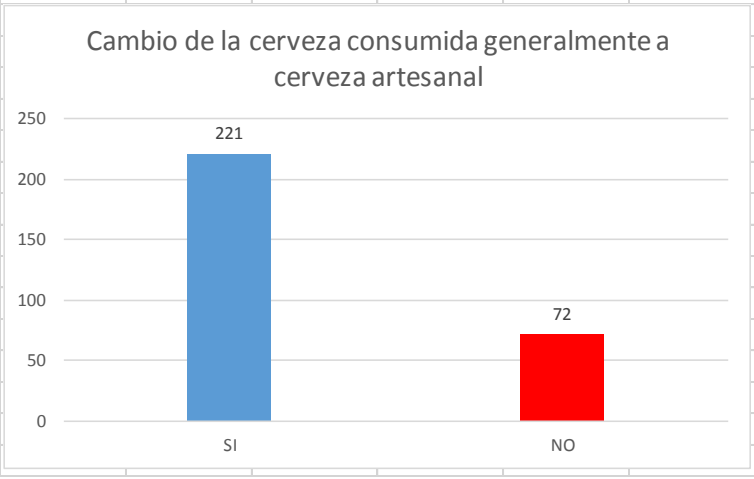


Figura 21: Tabulación de Encuesta, Propensión a cambio de marca

Esta pregunta tiene gran importancia ya que se consultó, la intención que tendrían las personas de cambiar un producto que regularmente consumen por el producto sugerido, en este caso, la cerveza artesanal. Los resultados fueron que de las personas que están interesadas en comprar cerveza artesanal (293), el 75%, está dispuesta a cambiar la cerveza que regularmente consume por la cerveza artesanal, en el caso específico que prefiera el sabor de la cerveza artesanal. Si bien esta

condición demanda que la cerveza sea de superior calidad a la cerveza normal, si se cumple el porcentaje de personas que cambiarían su hábito de consumo por la cerveza artesanal, esto representaría una gran ganancia de mercado para la marca y el producto. De esta manera la empresa entraría a formar competencia directa con las grandes industrias cerveceras que ya existen en el mercado.

¿De qué forma desearía tener conocimiento de cerveza artesanal?

	1	2	3	4
Redes Sociales	250	23	8	12
Vallas	11	94	98	90
Radio/TV	11	79	121	82
Volantes	21	97	66	109

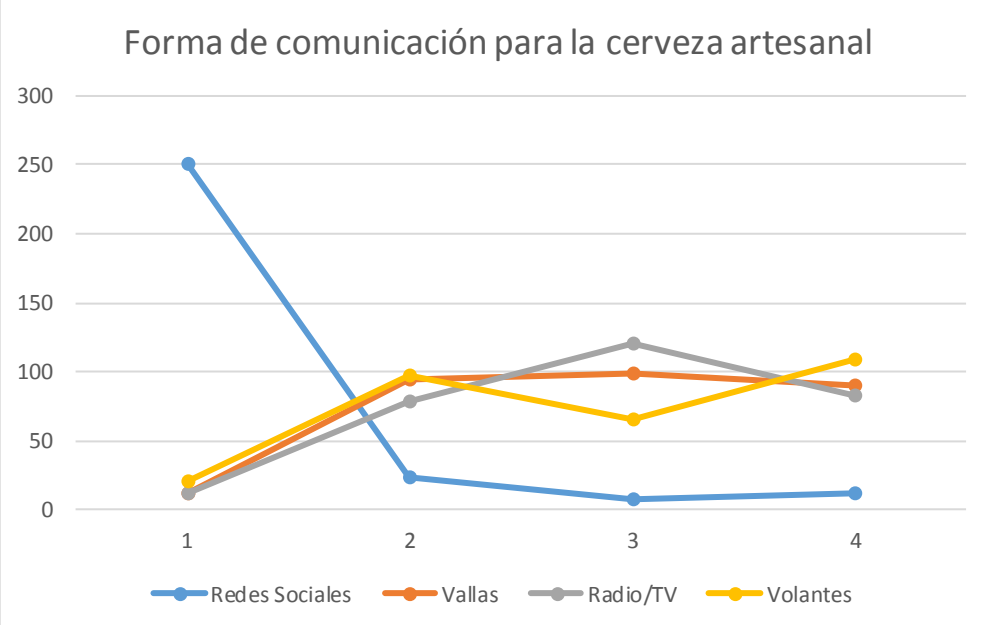


Figura 22: Tabulación de Encuesta, Forma de Comunicación Preferida

Se realizó esta pregunta con la finalidad obtener información esencial en cuanto a la parte de publicidad y promoción en el marketing mix. Los resultados de esta pregunta dieron como resultado que: la primera forma de comunicación preferida por las personas encuestadas son las redes sociales, como se conoce los avances tecnológicos se realizan cada día y debemos mantenernos a la vanguardia, por esto es que la primera línea de comunicación hacia las personas deben ser las redes sociales y el internet. En segundo lugar con casi el mismo porcentaje de aceptación están las vallas y los volantes, debido al costo de manejar vallas publicitarias en segundo lugar se optaría por hojas volantes y después se considerarían las vallas. Después se encontraron formas de comunicación por Radio y TV, al igual que las vallas el costo de este medio puede resultar elevado por lo que a estos dos medios de comunicación se los consideraría una vez que el negocio esté establecido en el mercado y presente la necesidad de realizar más publicidad y promoción.

¿Dónde preferiría usted adquirir la cerveza artesanal?

Supermercados	168	23,50%
Tiendas	67	9,37%
Delicatesen	25	3,50%
Licorerías	71	9,93%
Bares o discotecas	214	29,93%
Restaurantes	136	19,02%
Eventos Varios	34	4,76%
	715	

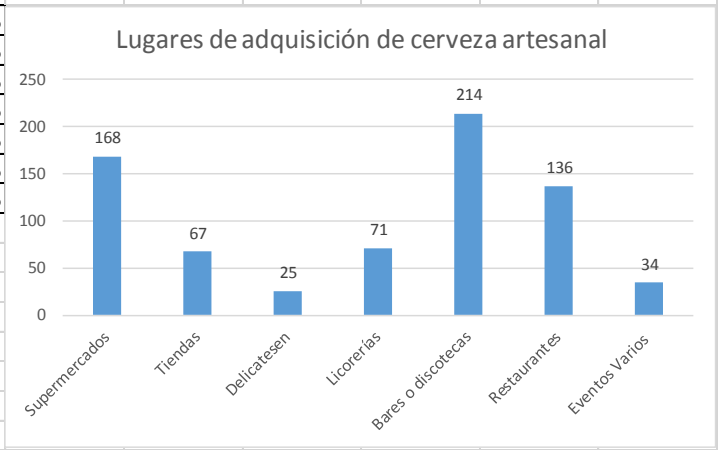


Figura 23: Tabulación de Encuesta, Canales de Distribución Preferidos

Este es otro resultado que ayuda a conocer aspectos del marketing mix, en este caso de la plaza o canales de distribución. Los lugares de adquisición del producto con más votos o preferencia en esta investigación fueron: bares y discotecas con aproximadamente un 30% del total de votos, supermercados con un 23%, restaurantes con un 19% y el porcentaje restante dividido entre, licorerías, tiendas, eventos, delicatesen. Esta pregunta también ayudó a determinar con más precisión los canales de distribución a proponer. Se sugiere que la empresa opte por un punto de comercialización propio, y como nos señala la investigación lo más factible sería un bar, es decir, la empresa manejaría un B2C. Existen otras razones por las que se sugiere esto entre ellas: la comercialización en supermercados no genera una gran rentabilidad para las marcas ya existentes, existen varias marcas que ya se encuentran en perchas compitiendo en el mercado y la rotación de inventarios es lenta comparada a otros puntos de distribución.

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una botella o un vaso de cerveza artesanal?		
$2,50 - 3,50	198	67,58%
$3,50 - 5,00	93	31,74%
Más de $5,00	2	0,68%
	293	

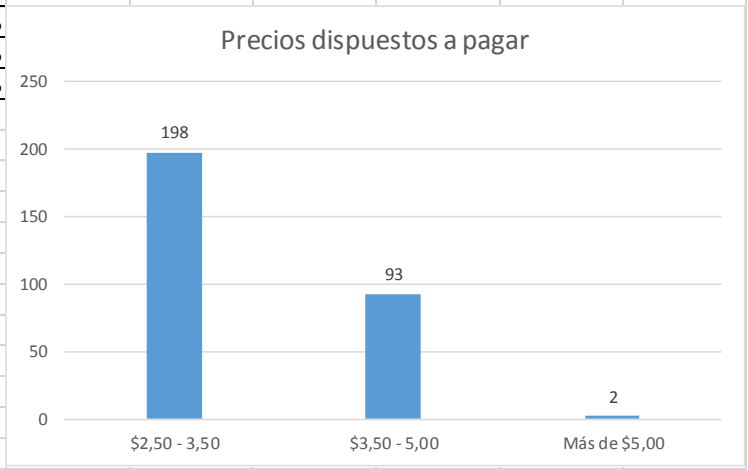


Figura 24: Tabulación de Encuesta, Precios dispuestos a pagar

En el precio que las personas están dispuestas a pagar nos encontramos con los resultados de: un 68% de personas que consumen cerveza y que tienen la intención de comprar cerveza artesanal, están dispuestas a pagar de $2,50 a 3.50, y un 32% están dispuestas a pagar entre $3.50 a 5.00. Si bien la mayoría de personas prefiere el menor precio, el porcentaje de personas dispuestas a pagar de $3.50 a 5.00 también es considerable y no se puede menospreciar, por lo que se sugiere encontrar un precio competitivo entre los dos rangos que sea tanto llamativo para los clientes y para la empresa.

3.1.2.2 Instrumentos de Investigación para mercados de negocios (B2B)

Para lo que respecta al mercado de negocios, se realizó una entrevista dirigida a los administradores de los bares de los principales sectores de consumo de bebidas alcohólicas en el norte de Quito que son: Eloy Alfaro y La Mariscal. Esta entrevista tuvo como objetivo determinar si es factible la comercialización de la cerveza artesanal en estos establecimientos, así como su forma de realizarlo y los precios aproximados que podrían llegar a manejarse. A continuación se presenta un formato de las preguntas que se realizaron a cada uno de los entrevistados, estas respuestas se registraron en archivo de texto y se presentan los mismos en este texto de investigación (Anexos).

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?
- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?
- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique
- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?
- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?
- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

Una vez realizadas las entrevistas correspondientes, se obtuvieron los siguientes resultados para las áreas geográficas de “La Mariscal” y “Eloy Alfaro”.

En el sector de “La Mariscal”, a través de la investigación realizada a 4 establecimientos, se pudo concluir que estos tienen conocimiento del producto de cerveza artesanal, así como están conscientes de que es un producto novedoso y que puede tener éxito al comercializarlo en el mercado de la cerveza. Sin embargo el 75% de los establecimientos investigados no están dispuestos en este momento a comercializar cerveza artesanal por varias razones, entre ellas podemos mencionar: la incursión de nuevos y posiblemente altos costos, la competencia del producto, posibilidad de que no se venda el producto, tienen otro enfoque

de negocio, entre las razones más fuertes. Otro cuestionamiento fue la presentación de cerveza que los establecimientos piensan que es la mejor para comercializar este producto, a lo que los mismos respondieron casi mayoritariamente, que la mejor manera de presentación la cerveza artesanal es venderla en el establecimiento en vasos o jarrones de vidrios servida directamente de una toma o un barril el cual contenga la cerveza a una temperatura apropiada para almacenamiento y consumo. Para las estrategias a manejarse si se da la comercialización del producto, entre el productor y el establecimiento la mayoría de estos creen que se debería manejar ventas a concesión hasta que el producto muestre una estabilidad en las ventas. Finalmente se consultó sobre el precio de venta, a lo cual tuvimos como respuesta un rango de precios, siendo el precio mínimo de $4 y el precio máximo hasta $7 por un vaso o una botella de cerveza artesanal.

Para los establecimientos ubicados en la “Eloy Alfaro”, se obtuvieron resultados similares al otro sector geográfico en lo que respecta al conocimiento del producto y si los establecimientos piensan que el producto puede ser comercializado de manera exitosa. Donde los establecimientos tienen conocimiento de lo que es el producto y piensan que sí puede ser exitoso en el mercado depende de cómo se lo maneje. Al preguntar si estos cuatro establecimientos estarían dispuestos a comercializar cerveza artesanal obtuvimos el 50% de respuestas negativas por las mismas razones que en el sector “La Mariscal” y un 50% de respuestas positivas, donde las razones fueron que: el producto es novedoso e innovador, el producto puede generar más afluencia en el

establecimiento, puede generar más ganancias para el establecimiento, entre las principales razones. Para las estrategias a manejarse si se da la comercialización del producto, entre el productor y el establecimiento la mayoría de estos creen que se debería manejar ventas a concesión hasta que el producto muestre una estabilidad en las ventas. En los otros cuestionamientos se obtuvo respuestas similares al otro sector investigado, la presentación es su mayoría se considera mejor si es en vasos o jarrones de vidrio siendo servido el producto directamente de un barril. Con respecto al precio de venta se presentó un rango similar con un mínimo de $4 y un máximo no especificado a partir de los 5$ por vaso o botella de cerveza.

3.2 Análisis de las necesidades a través de la segmentación

Una de las primeras decisiones estratégicas que debe tomar la empresa es definir su mercado referencia y elegir su segmento objetivo, esto implica la división del mercado total en grupos de clientes con características homogéneas, en términos de necesidades y motivaciones de compra, los cuales constituyen diferentes oportunidades de mercado. Una empresa puede dirigirse a la totalidad de los clientes o concentrarse en uno o varios segmentos específicos dentro del mercado de referencia.

(Lambin, 2003)

Dentro de este punto se estableció el mercado objetivo al que va a enfocarse la empresa como tal y a dirigir sus productos, es decir, un

grupo de personas con características o un perfil específico, a las cuales estarán dirigidos los productos de la empresa y que representen una parte del mercado del mercado total.

3.2.1 Análisis de los mercados de consumo (B2C) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador

Dentro del mercado de consumo, o también conocido como B2C, cabe resaltar que dentro de este mercado, la empresa se dirige directamente al consumidor como tal, la forma más común de lograrlo es desde un punto de comercialización o venta propio de la empresa, desde el cual los clientes puedan adquirir el producto. Dada la investigación realizada previamente a través de la encuesta como instrumento de investigación, se pudieron sacar algunas conclusiones y dentro de este punto la conclusión fue que la empresa deberá concentrarse en los mercados de consumo (B2C), es decir, manejar un punto de venta con el cual puedan comercializar sus productos a sus clientes.

Para analizar este mercado de consumo se debe tomar en cuenta ciertos factores o características que influyen directamente en la decisión del comprador de adquirir o no el producto. Estos aspectos se dividen en: culturales, sociales, personales y psicológicos.

- Factores culturales: Dentro de este factor se habla de la cultura y la clase social, como se expuso en el primer capítulo de esta investigación, la comunidad ecuatoriana tiene una inevitable cultura

de alta ingesta de bebidas alcohólicas, al igual que determinamos que la ingesta de estas bebidas no discrimina a ninguna clase social. Como conclusión se dice que dentro de los factores culturales la cerveza artesanal como producto sería altamente aceptado, esta conclusión puede ser corroborada con la investigación realizada a través de la encuesta.

- Factores Sociales: Así como el anterior factor, este se menciona al principio de esta investigación y corrobora con la investigación realizada, dentro de este mercado, cuando los clientes consumen bebidas alcohólicas, hablando específicamente de la cerveza, casi en su totalidad lo hacen de una manera social, es decir, en una reunión o evento con amigos. Casi nunca se da el consumo del producto con miembros de la familia o en su defecto por tener un status social.

- Factores Personales: A través de la encuesta se pudo observar claramente que la edad, el ciclo de vida y la ocupación, son características importantes en el consumo de cerveza. Se estableció un rango de edad desde los 18 años hasta los 29 años, en este ciclo o etapa de vida, la mayoría de personas se encuentran cursando sus estudios o empezando relaciones laborales, de cualquier forma se estableció que este perfil de persona es la que más consume este tipo de bebidas de moderación.

- Factores Psicológicos: Dentro del factor psicológico se debe considerar algunas características importantes como: la motivación, la percepción y las creencias del consumidor. En primer lugar que es lo que le motiva al consumidor a adquirir la cerveza o cerveza artesanal, aparte de que ya conocemos que la mayor parte del consumo de este producto se da en reuniones sociales, es decir un motivador puede ser reunirse con amigos, también se encuentran otros motivadores, como la relajación personal, aliviar el estrés o simplemente por distracción de lo que le esté pasando a la personas en ese momento. La percepción que tiene el consumidor es bastante similar es decir un producto que está presente en reuniones sociales y sirve de distracción o porque es un gusto adquirido de las personas.

Todos estos factores en conjunto ayudaron a definir el comportamiento de elección y respuesta del comprador y se concluyó que el consumidor dispone de varios factores para la compra de la cerveza artesanal y tendría una respuesta positiva hacia la empresa, es decir, la compra del producto se realizaría frecuentemente. Otra conclusión importante es que el punto de venta debe ser el principal canal de comercialización del producto ya que es el que le daría mejores resultados al introducir el producto en el mercado.

3.2.2 Análisis de los mercados de negocio (B2B) y del comportamiento de elección y respuesta del comprador organizacional

Los mercados de negocio se refieren a la comercialización de un producto de manera indirecta al consumidor final, es decir, se utiliza organizaciones o personas terceras para poder comercializar el producto. Para esta investigación el mercado de negocios vendría a desarrollarse por medio de distribuidores u organizaciones que puedan proveer del producto a otras empresas y finalmente el consumidor pueda adquirirlo. En ocasiones esto resulta beneficioso de una gran manera ya que el producto puede llegar a múltiples puntos de venta. Para la segmentación en el mercado de negocios se puedo utilizar la investigación realizada para el mercado de consumo dónde se determinó que uno de los principales negocios a tomar en cuenta son los bares, por lo que se facilita la selección de negocios a enfocarse.

Dentro de los mercados de negocio existen varios factores que debemos tener en cuenta, ellos son:

- Factores ambientales: Donde intervienen el nivel de la demanda, una perspectiva económica, el costo del dinero, las evoluciones políticas y reglamentarias y el desarrollo de la competencia.
- Organizacionales: Aquí se encuentran los objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional y sistemas de las empresas a considerar.
- Interpersonales: Intervienen la autoridad, status, empatía y actitud de persuasión.

- Individuales: Dentro de este factor está la edad, los ingresos, la preparación, el empleo, y las actitudes de riesgo.

Todos estos factores y características que se deben tener en cuenta al momento de seleccionar negocios con los cuales debemos relacionarnos como empresa e involucrarnos en el mercado de negocios.

Presentados los resultados de la investigación realizada a través de la encuesta, algunos criterios observados en el mercado actual de la cerveza artesanal y la investigación que se realizó a nivel de mercado de negocios, se sugiere incurrir en un mercado de negocios, a nivel de bares ya que es donde se realizó la investigación y donde tuvo más acogida la respuesta del cuestionamiento del lugar de comercialización de la cerveza artesanal. Hablando nuevamente de mercado de negocios, en este caso nos referimos a actuar como proveedor de cerveza artesanal para que otros establecimientos (Bares), puedan comercializar el producto. Todo esto teniendo en cuenta la opción de que la empresa maneje al mismo tiempo o únicamente su propio punto de venta en forma de un bar.

3.2.3 Macro segmentación: identificación de los mercados de referencia

En la mayoría de los mercados es prácticamente imposible satisfacer a todas las personas con un solo producto o servicio. Los diferentes consumidores tienen intereses y deseos variados. En la mayoría de casos los consumidores no buscan un producto estándar o producto medio, lo que buscan es soluciones adaptadas a su problema o necesidad específica.

(Lambin, 2003)

Dentro de la macro segmentación se dividió el mercado de referencia en productos o sub mercado en relación a tres dimensiones que son: ¿Qué? (Función), ¿Cómo? (Tecnología) y finalmente ¿Quién? (Los clientes).

- Dimensión Función: Aquí se trata de definir el servicio de base buscado o el surtido de servicio base y servicios complementarios, o también la combinación de funciones que constituye el producto. Por lo tanto dentro de la cerveza artesanal se declara que la función básica que tiene este producto es el de satisfacer una necesidad ya sea social o estrictamente personal (gusto, sabor). Si hablamos de servicios se pueden resaltar los que serán ofrecidos en el mercado consumo desde el punto de venta directo por parte de la empresa y los servicios que se dan a los distribuidores si hablamos del mercado de negocios.

- Dimensión Tecnología: Dentro de esta dimensión se pone en juego el "saber hacer" tecnológico que permite producir las funciones descritas, utilizando los criterios de: procedimiento tecnológico, materias primas, tipos de producto, características de rendimiento. En sí para la fabricación del producto no se requiere una gran inversión de capital ya que el proceso de fabricación es relativamente simple, a pesar de que, para hacerlo más efectivo puede utilizarse cierto nivel de maquinaria y tecnología. En cuanto a materias primas la producción de cerveza artesanal utiliza insumos importados de primera calidad lo que garantiza así mismo la calidad y sabor del producto. Finalmente lo que respecta a los servicios a ser prestados se requiere del capital humano competente para desempeñar dichas

tareas, este no tiene que ser especializado pero sí tener un enfoque al cliente.

- Dimensión Compradores: En esta dimensión se habla de los clientes potenciales, utilizando los criterios de: zona geográfica, canal de distribución, tamaño o capacidad financiera, perfil socio demográfico, perfil socio cultural, estilos de vida, etc. Para este criterio de macro segmentación como se ha mencionado a lo largo de esta investigación el producto de cerveza artesanal no tiene un nivel discriminatorio alto cuando se trata de zona geográfica o el lugar donde viven los potenciales consumidores, su status social, su estilo de vida. Los criterios más fuertes se presentan en la capacidad financiera ya que si la cerveza artesanal, es exactamente eso un producto producido artesanalmente, tiene un precio un poco mayor a las otras cervezas en el mercado, de igual manera como ya hemos explicado esto se debe a que no se usan insumos sustitutos que puedan abaratar costos para la empresa, por lo que es un producto de calidad y justifica su precio de venta.

3.2.4 Micro segmentación: atributos y beneficios buscados

La micro segmentación consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto, es decir, encontrar un mercado en subconjunto de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.

- Cerveza Negra (Brown Ale): La cerveza negra, es una cerveza elaborada con maltas de cebada tostada, con lúpulos de tipo frutal, logrando un sabor de cerveza a café o cacao. Generalmente esta variedad de cerveza tiene una fermentación más alta lo que da como consecuencia un mayor grado alcohólico que las otras variedades.
- Cerveza Rubia (Blonde Ale): La cerveza rubia, es una cerveza elaborada con una mezcla de maltas claras y lúpulos con amargor, herbáceos y cítricos, dando como resultado el sabor amargo original de una cerveza rubia.
- Cerveza Roja (Pale Ale): La cerveza roja, es una cerveza elaborada con malta tostada de cebada y lúpulos de tipo frutal, lo que da como resultado una cerveza con sabores caramelizados y de tipo frutal aparte de un distinguido tono rojizo oscuro.
- Cerveza de sabores: La cerveza de sabores es una alternativa a la cerveza artesanal tradicional, junto con sus presentaciones tradicionales, que son, rubia, negra y roja. Esta nueva alternativa presenta la opción de introducir frutas típicas del país y hierbas a la fabricación de la cerveza, así como agregados de licor de menta o cacao lo que puede resultar en un nuevo y agradable sabor para el consumidor. A su vez este sabor puede convertirse en un diferenciador y utilizarlo para ser más competitivo entre las empresas que comercializan cerveza artesanal.

3.3 Posicionamiento en el sector industrial

Para el tema de posicionamiento se utilizaron herramientas como un mapa de grupos estratégicos y análisis de la competencia relevante, a pesar de que existen otras herramientas que pueden ser útiles para observar el posicionamiento de la empresa y/o de la marca en este caso no se considera relevante utilizarlas ya que, el producto de cerveza artesanal y las marcas son relativamente nuevas, por lo que no se puede observar a ciencia cierta el posicionamiento de una empresa o marca determinada.

3.3.1 Grupos Estratégicos

Dentro de los grupos es de suma importancia clasificar las empresas que se encuentran en la industria incurrida, con productos iguales o similares. Se realiza esta clasificación en base a las estrategias que manejan las empresas que están desenvolviéndose en el mercado.

(Porter, 2006)

Una industria tendría únicamente un solo grupo si las empresas que operan en la industria tienen las mismas estrategias con las cuales se desenvuelven en el mercado, por eso esta diferencia de estrategias

permite, en cierto modo, compara a las empresas dentro de un sector industrial.

Esta clasificación llevada a una forma gráfica permite visualizar el posicionamiento de las empresas en cada grupo estratégico en función de ciertas variables o características como: precio, nivel de ventas, nivel de proveedores, nivel de distribuidores, entre otros. En el siguiente gráfico se presenta los grupos estratégicos que existen en la industria de la cerveza artesanal.

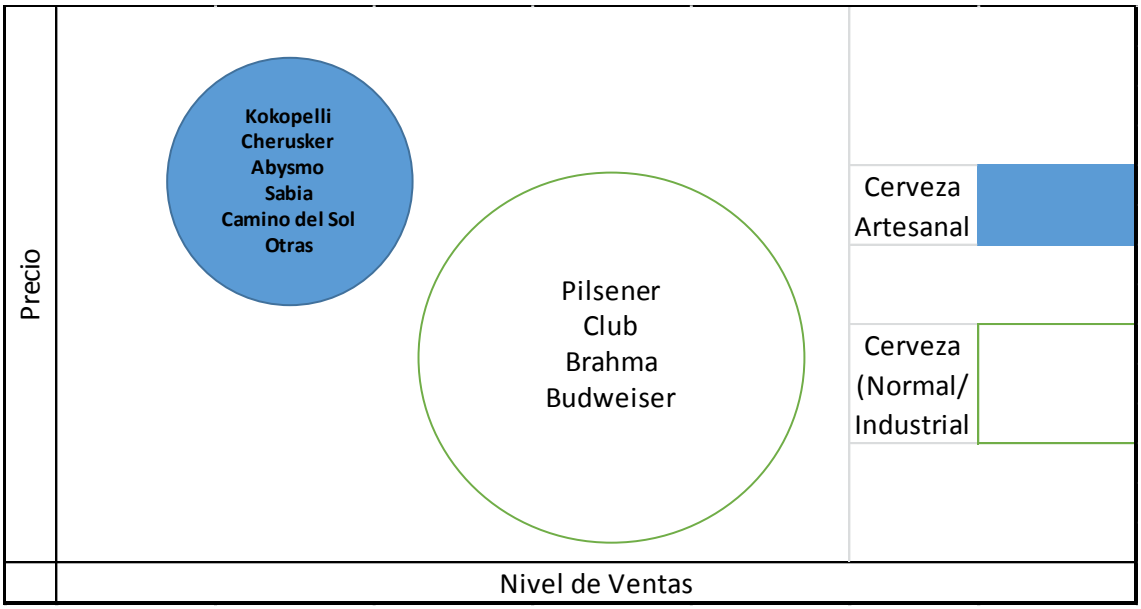


Figura 25: Grupos Estratégicos

Fuente: Investigación realizada

En este gráfico se puede observar dos variables que son, precio y nivel de ventas, en los cuales ubicamos a las empresas o marcas según su manejo de las variables. Por lo que dentro de este gráfico se encuentran dos grupos estratégicos, el primero es el grupo estratégico específicamente para la cerveza artesanal donde se puede observar que para las variables:

precio, manejan un precio superior al otro grupo estratégico y en nivel de ventas, este es menor que el otro grupo estratégico. En cuanto al otro grupo estratégico este está conformado por las cervezas normales, o cervezas que son producidas a un nivel industrial y que ya tienen una reputación de marca (posicionadas) en el mercado. Sus factores: precio, manejan un precio menor al grupo de las cervezas artesanales pero en cuanto al nivel de ventas tenemos que es superior al grupo de la cerveza artesanal.

De manera que se pueden utilizar distintas variables o factores estratégicos para conformar los grupos estratégicos del sector industrial.

3.3.2 Análisis de la competencia relevante

En este análisis se presenta la competencia directa que tienen la empresa, así como algunas de las variables de comparación de los productos, todo esto ayuda a visualizar el nivel de competencia que existe en la industria de la cerveza artesanal. A continuación se presenta un cuadro en el cuál se hace referencia a las varias marcas y/o empresas que están involucradas en el sector de cerveza artesanal así como de sus precios que se manejan en el mercado, sus presentaciones y variedad o tipo de cerveza.

MARCAS DE CERVEZA	CLASE	Presentación	Precio
Ballesta	Negra, Rubia, Roja	300 cc	$2,99 a 4,00
Páramo Brauhaus	Negra, Rubia, Roja	330 cc	$2,30 a 3,51
Camino del Sol	Negra, Rubia, Roja	296 cc	$2,17 a 2,40
Sabai	Negra, Rubia, Roja	300 cc	$2,62 a 3,13
Latitud Cero	Negra, Rubia, Roja	330 cc	$2,29 a 2,42
Kunstmann	Negra, Rubia, Roja	330 cc	$2,24 a $2,59
Porteña	Negra, Rubia, Roja	330cc	$2,94 a 3,25

Figura 26: Competencia Marcas

Fuente: Investigación realizada

En este gráfico se observa claramente las principales marcas o empresas que se encuentran operando actualmente en el mercado, así como las variedades de cerveza artesanal que ofrecen, sus presentaciones y los precios referencia a los cuales debemos manejarnos para tener un precio competitivo. Cabe resaltar que algunas de estas marcas o empresas manejan varias estrategias de comercialización de sus productos, es decir, algunas de estas empresas comercializan sus productos en lugares como licorerías, supermercados, delicatesen e inclusive manejan un punto de distribución propio a manera de bar de la misma empresa.

La presente investigación realizada nos permitió saber cuál es el mejor de o los mejores lugares para comercializar el producto, lo que se ha

sugerido a la empresa, que son bares y licorerías. Por lo que para que la empresa logre un posicionamiento exitoso deberá atender estas formas de comercializar el producto con más énfasis, así como, manejar las estrategias necesarias para potenciar la comercialización en estos lugares.

3.3.3 Estrategias de Diferenciación

Según Michael Porter en su libro, "Estrategia Competitiva", menciona tres estrategias genéricas para la gestión y manejo del marketing, entre las cuales encontramos las estrategias de diferenciación.

La diferenciación consiste en encontrar cualidades o atributos del producto o servicio que marquen una diferencia con la competencia, es decir, a pesar de que existan iguales o similares productos en el mercado, encontrar ciertos atributos que puedan crear valor para el cliente y consecuentemente sea más llamativo para el consumidor y los prefiera en relación a los otros productos existentes.

(Porter, 2006)

En el caso de la cerveza artesanal se pueden pensar en varios atributos que pueden ayudar a que el producto distinga de los demás productos que están el mercado. Entre ellos podemos nombrar:

- Envase: En caso de recurrir al uso de un envase de vidrio para la presentación de la cerveza artesanal, se podría optar por una forma de botella que sea más llamativa para los consumidores y distinta de la competencia. Dentro del mercado actual la mayoría de cervezas artesanales y cervezas normales tienen una forma similar.



Figura 27: Tipos de Envase

- Etiquetado: Existen estudios de qué colores influyen en las personas, por lo que se deberían utilizar imágenes y colores que llamen la atención de los consumidores y tengan la posibilidad de crear una curiosidad o intriga por la compra del producto.



Figura 28: Etiquetas KOKOPELLI

- Sabor: Dentro de la industria de la cerveza artesanal y su varias empresas y marcas existentes, en su mayoría, se manejan tres variedades de cerveza, que son: la cerveza negra, rubia y roja, con sus sabores respectivos. La propuesta consiste en incluir en el proceso de fermentación de la cerveza artesanal frutas y/o agregados que den un sabor particular, atractivo y llamativo para los consumidores de cerveza.



Figura 29: Variedades frutas, hierbas y licores

- Servicio: Al manejar un punto de venta propio, la empresa se ve obligada en ofrecer un servicio que por lo menos cumpla las expectativas de los clientes, mucho mejor si logra superar las mismas. La única forma de lograr esto es brindar un servicio y una experiencia casi personalizada para cada cliente, si bien el cliente tiene la razón, al asegurar calidad en el producto y en el servicio se puede entender que este estará satisfecho.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN, ORGANIZACIÒN Y CONTROL DEL MARKETING

4.1 Plan Estratégico

El plan estratégico es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos planteados. Por ende el plan estratégico forma parte de la planificación estratégica de la empresa, como se presenta a continuación.

4.1.1 Misión

Kokopelli Logística y Servicios S.A., es una empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal mediante la transformación de materias primas de primera calidad, ofreciendo un sabor único y característico de una cerveza que cumpla con las expectativas de las personas.

4.1.2 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la industria cervecera, conocida por su excelencia en la elaboración de cerveza artesanal, mejorando continuamente para satisfacer las expectativas del cliente.

4.1.3 Valores

- **Responsabilidad Social:** Las actividades desempeñadas por la empresa, implican una responsabilidad con en el entorno en el que esta se desempeña, por lo que la empresa guarda un compromiso con todos los grupos de interés de la misma, siendo el objetivo salvaguardar el bien común.

- **Fidelidad:** Kokopelli tiene en claro la importancia del cliente para la empresa, por eso establece un compromiso de siempre ofrecerle la mejor calidad posible en los productos elaborados por la empresa y otro compromiso de mantenerse a la vanguardia y mejorar cada día para poder asegurar la satisfacción de las expectativas del cliente.

- **Transparencia:** Al haberse comprometido con el cliente, la empresa está consciente de que debe entregar calidad al cliente y la única forma de hacerlo es utilizando materias primas de primera calidad, suministradas por nuestros proveedores y en ningún caso se debe reemplazar un insumo que pueda alterar la calidad y el sabor del producto con la finalidad de reducir un costo.

- **Responsabilidad Ambiental:** Todas las actividades desarrolladas por la empresa son controladas de manera que causen la mínima o nula contaminación para el medio ambiente, salvaguardando así, el planeta para nosotros y las futuras generaciones.

- **Trabajo en equipo:** La empresa reconoce los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los colaboradores que influyen en todas las actividades desempeñadas por la empresa, ofreciendo un trato justo y amigable para todos sus colaboradores, sin los cuales no existiría la empresa.

4.1.4 Factores Claves del Éxito

En su libro "Estrategia Competitiva", Michael Porter hace referencia a el análisis estructural de la industria en los primeros capítulos, de aquí se puede profundizar a un nivel más específico cuando se habla de conceptos del análisis estructural para explicar las diferencias de desempeño que muestran las empresas de una misma industria, ofreciendo más criterios para escoger la estrategia competitiva más idónea, en conjunto con las estrategias competitivas mencionadas también en otros capítulos del texto.

Las estrategias con las que las empresas compiten en un sector industrial difieren en muchas dimensiones, pero existen criterios o factores para diferencias las estrategias utilizadas por cada empresa. Dentro de estos podemos mencionar: la especialización, identificación de la marca, empujón contra jalón, selección de canales, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición en costos, servicio, política de precios, apalancamiento y relación con el gobierno del país donde se desempeña la empresa.

(Porter, 2006)

- Selección de canales: La selección de canales es fundamental para este mercado y existen varios canales de distribución a los cuáles se pueden incurrir, como proveedores, supermercados, licorerías, bares, discotecas, entre otros. Así también como un punto de venta propio de la empresa. En el caso de la cerveza artesanal y siguiendo la información obtenida en el estudio de mercado se enfocara en canales como bares y puntos de venta propios para la comercialización del producto.

- Calidad del producto: La cerveza artesanal es elaborada con materias importadas de primera, sus procesos artesanales no interfieren en el sabor final de la cerveza, así como no se utiliza ningún agregado que pueda perjudicar el sabor de la cerveza, como hacen algunas cervecerías, todo esto con la finalidad de obtener una cerveza artesanal de calidad con un sabor excepcional que cumpla las expectativas del consumidor.

- Integración vertical: Kokopelli considera la integración vertical, debido al punto de venta propio pensada por la empresa lo que refleja un canal exclusivo para los consumidores, representando así un valor agregado hacia el cliente.

- Posición en costos: Al escoger este tipo de canales, la empresa puede optar por una presentación del producto servida directamente de un

barril metálico, lo que permite a la misma tener un ahorro en el costo de una botella de vidrio como presentación alternativa si se presentaría la incursión en otros canales. Este costo es un costo representativo del total, por lo que obviarlo resulta muy beneficioso para la empresa, así como para poder optar por ingresar al mercado con un precio competitivo.

- Relación con el gobierno: El gobierno ha mostrado interés y genuina preocupación en los productores artesanales, por lo que ha dado la oportunidad de obtener un certificado de productor artesanal con lo que los productores que lo consigan manejaran 0% IVA en la comercialización de sus productos.

4.1.5 Segmento de Grupo Objetivo: (B2C y B2B)

Mercado de Clientes (B2C)

Los productos ofrecidos por Kokopelli están dirigido a personas hombres y mujeres mayores de 18 años (edad mínima para ingerir bebidas alcohólicas), que gusten de la cerveza artesanal, sin distinción de clase social.

Mercado de Negocios (B2B)

Actualmente Kokopelli está dirigido a bares que comercialicen cerveza y de zonas geográficas de gran concurrencia, en lo que respecta al mercado

de negocios. En las circunstancias que la empresa tenga éxito en el mercado se planteará incurrir en otros negocios como distribuidores y licorerías.

4.1.6 Matriz FODA

El análisis FODA, considera una evaluación interna y externa de la organización, esto quiere decir que se analizan tanto, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es de gran importancia identificar estos cuatro aspectos de la organización para posteriormente potenciarlos o en otro caso reducirlos o eliminarlos.

A partir de este análisis pueden nacer estrategias que permitan a la empresa, potenciar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, disminuir sus debilidades y combatir sus amenazas.

Fortalezas:	**Oportunidades:**
-Mercado relativamente nuevo, con amplias posibilidades de competencia. -Equipo necesario para la fabricación sin problemas, de la cerveza artesanal. -Lugar de fabricación de la cerveza en Quito, lo que evita el transporte a dónde se comercialice. -Personal capacitado y experimentado para la fabricación de la cerveza artesanal. -Bajo costo de producción en referencia a otras bebidas alcohólicas. -Alto margen de consumo de bebidas alcohólicas en la ciudad dónde se desenvuelve la empresa.	-Capacidad de diferenciar el sabor y variedad de las cervezas de otras empresas competidoras. -Capacidad de acoplar la comercialización de la cerveza artesanal con otros productos bebibles o alimenticios. -Apertura de sucursales en caso de que el producto tenga una buena acogida dentro del mercado. -Posibilidad de comercializar la cerveza desde un punto de venta propio u otros negocios, ya sean distribuidores o puntos de venta. -Creciente conocimiento y preferencia hacia las cervezas artesanales, como alternativa de las bebidas alcohólicas tradicionales. -Posibilidad de obtener licencia de productor artesanal, con la finalidad de gozar de ciertos beneficios.
Debilidades:	**Amenazas:**
-El costo de la cerveza fabricada de manera industrial es menor que el costo de fabricar cerveza artesanal. -El posicionamiento de marcas de cerveza fabricadas a nivel industrial. -La preferencia de las personas hacia adquirir productos de menor precio. -Actual variedad de marcas de cerveza artesanal comercializadas en el mercado.	-Las regulaciones presentadas por parte del estado que afectan al comerciante. -Las regulaciones presentadas por parte del estado que afectan tanto a las bebidas alcohólicas. -La entrada al mercado de cada vez más empresas que comercializan cerveza artesanal.

Figura 30: Matriz FODA

4.1.7 Objetivos específicos de marketing

Es necesario establecer una diferencia con los objetivos fuera del marketing y los objetivos de marketing, los primeros se describen en la definición de la misión de la empresa, mientras que los objetivos de marketing son de tres tipos, de ventas, de ganancia y de clientes.

(Jean Jaccques Lambin, 2009)

La empresa define los siguientes objetivos enfocados a las ventas, ganancias, clientes y posicionamiento:

- Posicionar a la empresa dentro del mercado mencionado en el estudio, logrando un crecimiento periódico, mediante la implementación de distintas tácticas y estrategias, notando un incremento en las ventas monetarias y en unidades.

- Expandir la comercialización de productos de la empresa fuera del punto de venta propio manejado, acordando alianzas estratégicas dentro del mercado de negocios, a través de negociaciones semestrales con puntos de venta externos a la empresa y distribuidores.

- Desarrollar nuevas variedades de productos mediante investigación y desarrollo y estudios de mercado, lo cual permitirá mayor captación de clientes, así como, diferenciación sobre otras empresas y marcas. Lo que permitirá ampliar la oferta de productos para el cliente.

- Proponer un modelo de mejora continua, de ser posible un sistema de gestión de calidad, que permita respaldar los procesos, productos y servicios de la empresa a través de una certificación, logrando posicionamiento en el mercado, ofreciendo calidad al cliente y cumpliendo sus expectativas.

4.1.8 Matriz de Cuadro de Mando Integral

Según el libro: The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas".

(Press, 1996)

El cuadro de mando integral es una herramienta administrativa, propuesta por Robert Kaplan y David Norton, que tiene la finalidad de dar un seguimiento a los diferentes objetivos planteados dentro de una

organización, estos pueden ser de carácter administrativo, financiero, de gestión u otros. En el cuadro de mando integral se debe presentar los objetivos planteados así como sus correspondientes KPI´s (Key Performance Indicators/ Indicadores Claves de Desempeño), la frecuencia de medición de los indicadores, su forma de cálculo, las metas planteadas para cada indicador y finalmente el resultado obtenido.

Esta herramienta permite dar un seguimiento adecuado al cumplimiento de los objetivos para poder tomar acciones correctivas de ser necesario y plantear acciones preventivas de igual manera. El cuadro de mando integral de la empresa se puede visualizar en la segunda parte de los anexos de la presente investigación (Pág. 150).

4.2 ANÁLISIS INTERNO

4.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

(Porter, 2006)

La cadena de valor está compuesta por las actividades primarias de la empresa, estas se dividen en logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio. Estas actividades son la razón de ser de la empresa por lo que también se les puede decir actividades misionales. Las otras son las actividades de apoyo o secundarias, estas incluyen la infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y el abastecimiento. Estas actividades son las que ayudan para que las actividades primarias puedan cumplirse. A continuación se presenta la cadena de valor de Kokopelli.

Actividades de Apoyo	**CADENA DE VALOR**				
	Infraestructura de la empresa: Gestionamiento de los recursos actuales de la empresa tanto tangibles e intangibles				
	Compras: Adquisición de la materia prima e insumos necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal				
	Desarrollo de Productos: Investigación y desarrolllo de nuevas variedades y sabores de la cerveza artesanal				
	Talento humano: Gestión del capital humano existente, así cómo, procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal				
Actividades Primarias	**Logística Interna:**	**Operaciones:**	**Logística externa:**	**Marketing y Ventas**	**Servicios:**
	Después de las compras de materia prima e insumos, se da el proceso de recepción de los mismos, el mismo que puede darse por envió del proveedor o la empresa se encarga del transporte de estos.	Dentro de las operaciones se encuentra todo el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, proceso que consiste de 5 pasos: maltear la cebada, hervir el mosto, enfriamiento del líquido resultante e incorporación de la levadura, fermentación del líquido en tanques de CO2 y finalmente trasladarlo a otro fermentador.	Dentro de la logística externa se encuentra el proceso de pasar la cerveza obtenida a los barrilles de metal donde serán almacenados. Y en en caso de optar por otro tipo de distribución de la cerveza, la logística externa involucraría el proceso de embotellado de la misma y su tranporte a los lugares de comercialización	En lo referente al marketing se manejará publicidad y promoción a través de redes sociales para dar a conocer la empresa y sus productos. Las ventas se realizan en un punto de venta propio de la empresa, manejándose como un bar y todos los servicios que lo engloban.	Se maneja un servicio post venta con los clientes realizando encuestas de satisfacción y ofreciendo producción de producto para eventos.

Figura 31: Cadena de Valor
Fuente: Investigación realizada

Las actividades presentadas por la empresa involucran la compra de materias primas e insumos para la producción de la cerveza artesanal. Esto se lleva a cabo de manera trimestral a fin de tener un inventario con el cual poder trabajar. Dentro del área de la actividad de operaciones se involucra la producción de la cerveza, el tiempo de producción depende directamente del grado de fermentación deseado, pero se lo realiza de manera mensual con la finalidad detener las suficientes unidades para comercializar y poder llegar al punto de equilibrio u obtener una ganancia.

El tema de Logística externa y marketing y ventas, involucra el proceso de canales de distribución del producto así como la promoción y publicidad del mismo. Finalmente la actividad de servicio es fundamental y debe cumplir las expectativas del cliente.

Como se puede observar las actividades primeras de la empresa son las estrictamente necesarias para que la misma funcione de manera correcta. En algunos casos las empresas tienen un exceso o un déficit de actividades ya sean primarias o de apoyo, esto resulta en un mal funcionamiento de los procesos de la empresa.

4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.3.1 Estrategias de Desarrollo

Enfoque

En el libro "Estrategia Competitiva", de Michael Porter, se menciona como una de las tres estrategias genéricas al enfoque. Y la define como un contraste entre el liderazgo en costos y de la diferenciación, dirigida a un segmento específico de mercado o un nicho de mercado.

(Porter, 2006)

Cabe resaltar que esta estrategia no es excluyente, es decir, la empresa puede optar tanto por la diferenciación así como por los bajos costos, Kokopelli propone una estrategia de enfoque, ya que la mayoría de las actuales empresas en el mercado optan únicamente por bajos costos o diferenciación.

En cuanto a la diferenciación la empresa deberá mantener un carácter innovador en cuanto plantear características y factores que puedan llegar a diferenciar el producto. Esta diferenciación puede estar marcada en el producto, en el envase del mismo, o en el servicio prestado por la empresa. La diferenciación se verá marcada en dos aspectos específicamente, por una parte el producto y por otra el servicio. Cuando se habla de diferenciar el producto, esto puede llegar a ser complicado, por lo que la empresa realizará estudios de mercado e investigación y desarrollo constantes con la finalidad de conocer nuevas preferencias del

cliente en sabores de cerveza artesanal y poder producir nuevas variedades de cerveza de acuerdo a las preferencias citadas por las personas encuestadas. En lo que se refiere al servicio, desde el punto de venta propio de la empresa, se manejará un servicio exclusivo para todos los clientes que asistan y consuman en el punto de venta mencionado. Así también se realizarán eventos que sean llamativos para el cliente, como música en vivo, presentaciones de grupos de baile, etc.

A pesar de tener un mayor enfoque hacia la diferenciación es importante recalcar que la empresa también optará por una reducción en sus costos. Para esto la empresa buscará constantemente proveedores de materia prima e insumos de igual o mejor calidad que los actuales que a pesar de esto manejen precios inferiores o representen algún beneficio adicional para la empresa, esto desemboca directamente en una reducción de costos de producción. También se puede optar por una reducción de costos fijos que no influyan en la calidad de la producción del producto o en su defecto del servicio otorgado al cliente, esto a su vez, representará una disminución de costos.

4.3.2 Disciplinas de Valor

No existe empresa alguna que pueda tener éxito tratando de ser para todos, es decir, esta debe enfocarse en un segmento ya sea amplio o reducido pero al fin y al cabo en un segmento. Toda empresa debe encontrar su propuesta de valor para un mercado específico. Se entiende

como propuesta de valor a lo que la empresa “promete” entregar al cliente dentro de una combinación de precio, calidad, servicios, etc.

(Wiersema, 1997)

Cercanía con el cliente

Dentro de esta disciplina Kokopelli busca brindar soluciones para sus clientes, brindando un servicio de calidad buscando generar valor para los mismos. Esto involucra una fuerte gestión de relación con los clientes, con la aspiración de superar las expectativas de los clientes en cada uno de los casos. A fin de cuentas el brindar soluciones es vital para el cliente y eso es exactamente lo que debe saber que está adquiriendo por parte de la empresa, por lo que el objetivo es crear lazos con el cliente que permitan una situación de ganar-ganar, al hacerlo podemos asegurar que él recomendará a su círculo social a la empresa y esta no debe descuidar los lazos generados ofreciendo calidad en sus productos y servicios.

4.3.3 Estrategias Competitivas

“La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.”

(Porter, 2006)

Para realizar esto la empresa puede posicionar la empresa de la mejor manera posible ofreciendo una defensa contra las fuerzas competitivas, también puede influir el equilibrio de estas fuerzas mediante estrategias planteadas y por último tomando medidas preventivas y correctivas contra los constantes factores cambiantes dentro de las fuerzas competitivas.

La estrategia con mejores opciones para la empresa por el momento es la estrategia de seguidor que se detalla a continuación.

Seguidor

Dentro de esta estrategia, Kokopelli imitará ciertas estrategias de las empresas que comercializan cerveza artesanal, que se encuentran desenvolviéndose en el mercado y que han tenido éxito aparente. Después de manejar estas estrategias pasará a ser un seguidor pero para adaptar estas estrategias para su beneficio, es decir mejorar las estrategias imitadas, teniendo la posibilidad de convertirse en un retador e inclusive en líder.

La empresa se propone aplicar esta estrategia de seguidor con las empresas que se consideran mejor posicionadas en el mercado en este momento, las cuales son “Camino del Sol”, “Páramo”, “Cherusker” y “Abysmo”. Estas marcas servirán de referencia estratégica por el momento hasta que Kokopelli logre posicionarse en el mercado y optar por otras estrategias.

4.3.4 Mezcla de Marketing

Cravens & Piercy, mencionan que las estrategias y tácticas utilizadas para obtener una posición favorable en relación con la competencia se denomina mezcla de marketing o marketing mix.

(Piercy, 2007)

Los componentes del marketing mix son: producto, plaza (canales de distribución), precio determinado para el producto y finalmente la promoción y publicidad del mismo. El conjunto de las estrategias y tácticas planteadas para estos componentes influyen y pueden determinar el posicionamiento de la empresa con referencia al mercado o industria incurrida.

Producto

Philip Kotler y Keller, refieren que un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o necesidad del cliente.

(Keller, 2006)

Descripción del producto

Kokopelli tiene a su disposición para ofertar como productos, bebidas alcohólicas de moderación fabricadas artesanalmente, específicamente hablando de una variedad de cervezas artesanales.

La cerveza artesanal es una bebida fermentada elaborada a base de lúpulos, cebada, levadura y otros posibles agregados. Los ingredientes pasan varios procesos, dentro de los cuales se obtiene como producto final esta bebida amarga con sabor distintivo de cerveza.

Necesidad genérica y derivada

Como necesidad genérica del producto decimos que son: la satisfacción personal, la relajación y el gusto por la cerveza.

Dentro de la necesidad derivada, decimos que se encuentran las distintas variedades de cerveza artesanal que se pueden consumir. (Cerveza rubia, roja, negra).

Fases estratégicas del producto

Beneficio esencial: Kokopelli pone a disposición de sus clientes cervezas artesanales, ofreciendo la satisfacción personal, relajación y la satisfacción al gusto del cliente. También ofrece una alternativa a los productos regulares.

- Producto genérico: Kokopelli oferta cerveza fabricada con procesos artesanales.
- Producto esperado: Cerveza artesanal de primera calidad y precios razonables, con sabor distinguido.

- Producto agregado: Kokopelli presenta sus productos de una manera novedosa, complementa los mismos con otros productos alimenticios y servicios enfocados a cumplir y superar las expectativas del cliente.
- Producto potencial: A medida que el negocio se desarrolle, se realizará una investigación periódica para determinar nuevos gustos y preferencias de los clientes, de esta manera se podrán producir cervezas con nuevos sabores frutales, herbales y otros.

JERARQUÍA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA "KOKOPELLI"	
NIVELES	**PRODUCTO**
Familia de necesidades	Alimentación
Familia de productos	Bebidas
Clase de productos	Elaborados
Línea de productos	Bebidas Alcohólicas de Moderación
Tipo de producto	Cervezas Artesanales
Marca	KOKPELLI
Artículo	Cerveza Rubia
	Cerveza Roja
	Cerveza Negra

Figura 32: Jerarquía de Productos

Fuente: Investigación realizada



Figura 33: Variedades de Cerveza KOKOPELLI

Fuente: KOKOPELLI S.A.

En la actualidad los productos que ofrece Kokopelli, son los mencionados en el cuadro anterior, siendo los productos que son fabricados por la empresa, a diferencia de otros productos que se pueden comercializar por la misma como acompañantes alimenticios de la cerveza artesanal.

Sin embargo esto no quiere decir que Kokopelli pueda ampliar su oferta de productos una vez que evalué si su situación en el mercado es favorable para hacerlo. Una estrategia puntual es la innovación y desarrollo de nuevos productos, mediante el uso de productos naturales y artificiales, por ejemplo:

- La creación de nuevas variedades de cerveza artesanal a partir del uso de frutas y plantas, que agreguen un sabor, cuerpo y color llamativos para la cerveza, lo cual la haga más atractiva para los clientes. Así como el uso de otros ingredientes como licor de menta, licor de cacao y otros tipos de agregados que puedan dar un sabor distinguido y llamativo para los clientes. Kokopelli puede optar por esta alternativa para diferenciar sus productos de los productos ya existentes en el mercado ofrecidos por otras empresas. Para esto el cliente debe percibir un valor agregado en el producto que va adquirir, por lo que es estrictamente necesario realzar las características tangibles y no tangibles del producto. Si es bien utilizada, la estrategia de diferenciación puede lograr captar gran cantidad de mercado.

- Optar por una ampliación de productos en dos sentidos, esto quiere decir lanzar al mercado nuevos productos, con el objetivo de satisfacer las expectativas de un segmento determinado. Una ampliación hacia arriba significaría el lanzamiento de una cerveza artesanal Premium, fabricada con productos de calidad superior que la línea normal o estándar por así decirlo, esto hace que el producto pueda llegar a tener un precio más caro, ya que, ofrece más valor para el cliente. De igual si la empresa opta por una ampliación hacia abajo significará lanzar un producto de un precio más bajo, lo que es siempre apreciable por el cliente, sin embargo este producto tiene un costo para el mismo, que va a ser un producto de un grado de calidad menor a los productos estándar pero sin embargo más accesible.

Decisiones de envase y etiquetado

Basándonos en la investigación realizada descrita en el capítulo previo a este, se pudo observar que la mejor forma de comercializar la cerveza artesanal es a través de un bar. Concluyendo que el producto debe ser presentado directamente en un vaso o jarrón de vidrio que permita apreciar el color y otras cualidades visibles de la cerveza, servido directamente del contenedor de la cerveza que en este caso vendría a ser un barril metálico donde se puede almacenar la cerveza sin poner en riesgo o previniendo cualquier alteración en el sabor o consistencia. Mejor aún este método para almacenar la cerveza permite que continúe el proceso de fermentación el cual puede dar mejor calidad a la cerveza.

Si “Kokopelli”, toma la decisión de comercializar su producto mediante otros canales, ya sea mediante distribuidores u otros locales comerciales, también se tomaría la decisión de presentar el producto en un envase de vidrio oscuro de 330cc, con su correspondiente sellado, es decir, una tapa metálica. Este envase lograría conservar la integridad de la calidad de la cerveza y a su vez presentaría versatilidad para que el consumidor pueda adquirirla, almacenarla y consumirla dentro del tiempo que sea de su agrado.

Este envase presentará dentro de su etiquetado, el logo correspondiente de la empresa, con su respectiva descripción de variedad de cerveza, registro sanitario, información nutricional y demás requisitos de ley solicitados para la comercialización de cerveza envasado. El etiquetado presentará colores llamativos y atractivos para el consumidor con el fin de potenciar la experiencia de adquirir y disfrutar de una cerveza de marca “Kokopelli”

Relaciones entre producto y la marca

Para poder competir en el mercado actual, Kokopelli plantea una estrategia relacionada con el producto y la marca, con la finalidad de posicionar ambos. El punto de venta propio de la empresa se mostrará con el mismo nombre de la marca de la cerveza, esto reforzara el nombre de la marca del producto así como el punto de distribución del mismo, haciendo que las personas recuerden el producto de una manera más fácil al asociarlo con un punto geográfico que es el punto de venta.

En la actualidad las marcas de cerveza artesanal que han adoptado esta estrategia son pocas, comparadas a las marcas que se encuentran circulando en el mercado, sin embargo Kokopelli considera que esta estrategia puede generar resultados positivos para sus productos.

Precio

Phillip Kotler y Gary Amstrong, en su libro "Fundamentos de Marketing", mencionan que: "El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"

(Amstrong, 2008)

La fijación de precio, es una parte de vital importancia dentro de las estrategias de marketing. El precio tiene una directa influencia en el posicionamiento del producto, por lo que el mismo deber ser adecuado, de tal manera que manifieste la calidad del producto, permita obtener un margen de ganancia moderado y el cliente esté dispuesto a pagar.

Para la fijación del precio se propone a Kokopelli, basarse en el precio del producto que se está manejando en el mercado, si bien la fijación del precio puede darse en base a los costos de producción o a una deseada tasa de rentabilidad, el número de participantes o marcas que ha entrado a competir en este mercado hace difícil que la empresa maneje un precio deseado, por esta razón el precio que actualmente se maneja servirá de

referencia para la empresa, que cubriendo sus costos y generando un nivel de rentabilidad fijará un precio.

El estudio de mercado realizado, también brindó como resultado que las personas estarían dispuestas a pagar hasta un valor de $4 por un vaso o jarro de cerveza (300-1000 cc). Y a su vez las empresas que ya se encuentran en el mercado manejan un precio desde $ 3 por un vaso de cerveza de 330cc hasta un precio de $8 por 1litro=1000cc de cerveza.

En conclusión se recomienda a la empresa manejar precios desde $3 hasta $6 con el fin de cubrir los costos de producción y otros y poder obtener un porcentaje de rentabilidad, así como de presentar un precio competitivo en el mercado que le permita tener acogida de potenciales clientes. En el siguiente cuadro se representa la propuesta de precios para las distintas variedades o tipos de cerveza manejados por la empresa.

	Presentación	**PVP**	**Presentación**	**PVP**
RUBIA PILSEN - PALE ALE	750 cc (vaso)	$ 3,99	330 cc (Botella)	$ 2.99
ROJA ENGLISH - PALE ALE	750 cc (vaso)	$ 4.49	330 cc (Botella)	$ 3.20
NEGRA STOUT IMPERIAL	750 cc (vaso)	$ 4.49	330 cc (Botella)	$ 3.20

Figura 34: Precios KOKOPELLI

Fuente: Investigación realizada

Plaza (Canales de Distribución)

La plaza comprende todas las actividades que debe realizar la empresa con el objetivo de ubicar los productos que oferta, a disposición y alcance del cliente.

Canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición.

(Keller, 2006)

Tomando en cuenta la investigación de mercado realizada previamente, se pudieron esclarecer ciertos temas, en lo concerniente a la forma de distribución de la cerveza artesanal. Si bien los mercados de negocios (B2B), pueden llegar a facilitar la comercialización de algunos productos, actualmente en el mercado ecuatoriano, en la industria de la cerveza artesanal, se encontraron varias complicaciones gracias a la investigación realizada. Algunos de estos inconvenientes son: la gran cantidad de marcas competidoras que se encuentran siendo distribuidas de esta manera a diferentes puntos de venta, la poca rotación que tienen estos productos en percha dentro de los puntos de venta y la comparación directa de precios que se pueden apreciar en percha de la cerveza artesanal y las cervezas producidas a niveles industriales. Esto no quiere decir que en un futuro, si la empresa tiene crecimiento en el mercado pueda optar por otros canales de distribución y entrar a un mercado de negocios.

Las primeras marcas de cerveza artesanal que entraron en el mercado enfocaron sus esfuerzos a ser comercializadas mediante un punto de venta ajeno a la empresa, es decir, un intermediario. Como ya se mencionó antes esto es llamado en otras palabras mercado de negocios, el manejo de un intermediario para poder comercializar los productos de una empresa. En este caso supermercados, tiendas, licorerías y otros puntos de venta, si bien las distintas marcas de cerveza artesanal estaban en perchas de estos puntos de ventas su rotación en las mismas era muy baja. Esto significa un costo directamente tanto para el punto de venta, como para la empresa.

Tomando en cuenta este precedente algunas marcas de cerveza artesanal decidieron apoyarse con su punto de venta propio para poder comercializar sus productos, de igual manera, gracias al estudio de mercado realizado, se pudo concluir que la mejor manera de comercializar la cerveza artesanal en este momento, es que Kokopelli maneje un punto de venta propio, en este caso a manera de un bar-restaurante, esto evitará incurrir en costos innecesarios, los cuales pueden perjudicar la comercialización de sus productos.

El local que maneje la empresa, destinará como principal objetivo la comercialización del producto de cerveza artesanal con marca “Kokopelli”, con ciertos productos complementarios, como son alimentos que conjuguen la cerveza artesanal. De esta manera la empresa se asegura de brindar un ambiente de relajación para los clientes donde pueden disfrutar del producto y de cierta manera tener una experiencia personalizada, ya que cada persona puede tener distintas preferencias de

sabores de cerveza artesanal, las cuales pueden ser cubiertas por la empresa.

Así mismo el punto de venta propio a manera de bar deberá complementarse con la excelencia en el servicio a los clientes, la mezcla de un producto de calidad y la excelencia en el servicio pueden garantizar formar una relación con los clientes, esto significa que el mismo regresará debido a su buena experiencia ofrecida por la empresa, así como, la rentabilidad de la empresa.

El establecimiento mencionado deberá contar con su respectivo rótulo con el nombre del local y/o la marca “Kokopelli” y en el interior este deberá ser ambientado para brindar comodidad y satisfacción al cliente, tanto en el aspecto de los muebles y enseres como de la decoración del local.

Al tener acogida en el mercado, tanto la empresa como la marca se irán posicionando en el mercado, esto significa un nivel considerable de ventas, un tráfico regular de personas en el punto de venta, el posible desplazamiento de otras marcas en el mercado, entre otras cosas. Esto permite que la empresa pueda pensar en expansión y al hablar específicamente de plaza, esto puede convertirse en:

- Abrir otros puntos de venta a manera de sucursales con el objeto de ganar mercado e incrementar ganancias.
- Negociar contratos dentro del mercado de negocios, es decir, incursionar el producto en licorerías, discotecas, bares, karaokes, restaurantes, supermercados, etc.

- Negociar contratos con distribuidores con experiencia en la distribución de bebidas alcohólicas, con la finalidad de facilitar el proceso de comercialización del producto de la empresa.

Promoción y Publicidad

La publicidad puede ser una forma eficaz de comunicar mensajes, ya sea para crear una preferencia de marca o educar a las personas. Incluso en el desafiante entorno actual de los medios, los buenos anuncios pueden dar resultados.

(Keller, 2006)

Los objetivos para utilizar una estrategia de comunicación son varios, entre ellos:

- Informar a las personas del producto que la empresa está ofertando así como sus beneficios y características.
- Persuadir a las personas o crear un gusto hacia el producto ofertado por la empresa teniendo como finalidad la compra del mismo por parte del cliente.
- Estimular la compra repetitiva del producto con la finalidad de generar un “top of mind” o “top of heart”, es decir, que el cliente recuerde el producto al pensar en su necesidad genérica.
- Reforzar la decisión del cliente, es decir, convencerlo de que al adquirir el producto ofertado, el mismo tomó la mejor decisión o la decisión correcta que le beneficiará y cumplirá sus expectativas.

Para el desarrollo de la estrategia publicitaria Kokopelli se plantea los dos primeros objetivos, el informar y persuadir al cliente potencial que adquiera el producto. En la actualidad no es extraño conocer que las redes sociales se encuentran en auge y son de las primeras fuentes de comunicación e información, dado este precedente y basándose en el estudio de mercado realizado Kokopelli propone utilizar como primer medio publicitario las redes sociales, ya que en este medio se puede obtener mayor cantidad de captación de personas interesadas hacia el producto.

Las redes sociales permiten la creación de un perfil, usuario o cuenta con el nombre de marca de la empresa, así como, poder proveer a las personas dentro de las redes sociales la información y beneficios del producto. El alcance de esta información en algunas ocasiones depende de los mismos usuarios de las redes sociales, sin embargo, existen redes que permiten pagar ciertas cantidades de dinero para llegar a un segmento específico que utilice estas redes sociales. De cualquier manera podemos observar que las redes sociales permiten a Kokopelli cumplir estos dos objetivos planteados.

La promoción de ventas es un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y está formado por un conjunto de herramientas de incentivos, cobre todo a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o intermediarios.

(Keller, 2006)

La finalidad de la promoción de ventas es ofrecer un incentivo, todo lo que se refiera a muestras, cupones, ofertas de reembolsos, descuentos obsequios, premios y demás herramientas que puedan ser consideradas y utilizados como empujes para que las personas realicen la compra del producto.

Kokopelli al tener su estrategia de publicidad planteada mediante redes sociales, manejará su promoción de igual manera, las redes permiten incluir botones de cupones y descuentos a cambio de obtener la información del cliente. Una vez obtenida la información la empresa pasa a contactar al cliente para hacerle saber que tiene una promoción que puede canjear. En otras palabras con esta estrategia se puede dar a conocer la información del producto, incentivar la compra del mismo, brindar un valor agregado para el cliente al ser de fácil manejo y brindando más beneficios para el mismo y finalmente generando tráfico de personas en el punto de venta de Kokopelli.

Matriz de Estrategias

DETALLE DE ESTRATEGIAS	2017												MONTO
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
MARKETING MIX													
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO													
Elaboración de Logotipo	X												100.00
Impresión de logotipo en vasos personalizados y otros	X			X			X			X			1,200.00
Investigación de Mercado para preferencia de sabores en nuevas variedades de cerveza	X	X	X				X	X	X				500.00
Investigación y Desarrollo de nuevas variedades de cerveza				X	X	X				X	X	X	2,000.00
ESTRATEGIAS DE PRECIOS													
Análisis continuo de la competencia y precios del mercado, para la restructuración de los precios de la emrpesa	X			X			X			X			200.00
Investigar proveedores de materia prima necesaria para la producción a fin de reducir costos			X			X			X			X	200.00
ESTRATEGIAS DE PLAZA													
Búsqueda de buena localización geográfica dentro de la ciudad	X												100.00
Adecuación del local comercial	X					X							1,000.00
Inauguración del local comercial y eventos mensuales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3,000.00
Búsqueda de distribuidores para comercializar el producto						X			X			X	100.00
Negociación con nuevos puntos de venta (supermercados, bares, discotecas)						X			X			X	100.00
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
Creación de Perfiles en Redes Sociales	X												-
Elaboración de hojas volantes	X					X							200.00
Publicitar el local, la marca y el producto a través de redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2,400.00
Aumentar el tráfico de personas en el local comercial a través de canjes mediante redes sociales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	500.00
Desarrollo de página web	X												200.00
Envío de correos masivos (20000 personas x envió)	X					X							200.00
Total Gasto Anual en Estrategias													**12,000.00**
Presupuesto Anual para Estrategias y Publicidad													**12,000.00**

Figura 35: Matriz de estrategias

Fuente: Investigación Realizada

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Costos y Gastos

En la gráfica presentada a continuación se presentan los costos de producción de cada tipo de cerveza artesanal que actualmente tiene Kokopelli, así como también los gastos en los que deberá incurrir mensualmente para la comercialización de su producto en el punto de venta propio. Todos estos rubros se presentan en valores mensuales.

Costos y Gastos (Mensuales)			
RUBRO	**Cant.**	**Costo Unit.**	**Costo Total**
Productos			
Cerveza Rubia Pilsen (lts.)	1100	0.56	616.00
Cerveza Roja English (lts.)	1100	0.64	704.00
Cerveza Negra Stout Imperial (lts.)	1100	0.64	704.00
Sueldos y Salarios			
Colaboradores	3	400.00	1,200.00
Gerente	1	1,200.00	1,200.00
Servicios Básicos			
Agua y Luz			180.00
Internet y Telefonía			100.00
Publicidad			
Estrategias de Marketing			600.00
Investigación y Desarrollo			400.00
Arriendo			1,500.00
Suministros Varios			400.00

Figura 36: Costos Y Gastos Mensuales KOKOPELLI

Fuente: Investigación Realizada

5.2 Presupuesto de Ventas y Punto de Equilibrio

Antes de hablar de presupuesto de venta y punto de equilibrio se presenta la capacidad de producción por cada variedad de cerveza artesanal. Esto sirve de referencia para saber hasta qué cantidad en monto o unidades puede llegar a comercializar la empresa de manera mensual. Así mismo al calcular el punto de equilibrio brinda una orientación de si, el escenario manejado es optimista, normal o pesimista, a continuación se presenta la tabla con la capacidad productiva de Kokopelli.

"CAPACIDAD PRODUCTIVA KOKOPELLI"				
Ventas	Cant (u=750cc)	Precio	Ventas Mes	Ventas Año
RUBIA PILSEN - PALE ALE	1466	3.50	5,131.00	61,572.00
ROJA ENGLISH - PALE ALE	1466	3.99	5,849.34	70,192.08
NEGRA STOUT IMPERIAL	1466	3.99	5,849.34	70,192.08
TOTAL			16,829.68	201,956.16

Figura 37: capacidad Productiva

Fuente: Investigación Realizada

El punto de equilibrio son las unidades necesarias a producir para generar el monto en dólares que le permita a la empresa, no perder ni ganar en el período.

Es decir poder cubrir en su totalidad los costos y gastos, pero tampoco generar ganancias. A continuación se presenta el gráfico con las cifras mencionadas anteriormente. Se debe aclarar que para realizar el presupuesto de ventas se utilizó un escenario normal, ya que las unidades

necesarias para llegar al punto de equilibrio no exceden a la capacidad productiva de la empresa y sobrepasan por poco al 50% de la misma.

PUNTO DE QUILIBRIO "KOKOPELLI S.A."				
	Cant (u=750cc)	Precio	Venta Mes	Venta Año
RUBIA PILSEN - PALE ALE	627	3.99	2,501.30	30,015.55
ROJA ENGLISH - PALE ALE	607	4.49	2,726.92	32,722.99
NEGRA STOUT IMPERIAL	591	4.49	2,654.95	31,859.46
TOTAL	1826		7,883.17	94,598.00

Figura 38: Punto de Equilibrio

Fuente: Investigación Realizada

Como se visualiza en el gráfico la empresa deberá vender 627 unidades de cerveza rubia, 607 unidades de cerveza roja y 591 unidades de cerveza negra, las unidades están dadas por vasos de 750 centímetros cúbicos o mililitros. Esto representa una venta mensual de $7900 para no perder ni ganar.

Dentro del presupuesto de ventas se indica la producción mensual y anual que va a tener la empresa dentro de 5 años de funcionamiento. Esto se representa en dólares lo que previamente, con ayuda de las herramientas de Excel de análisis se pudo obtener el punto de equilibrio en monto y unidades.

PRESUPUESTO DE VENTAS "KOKOPELLI"					
	Año				
Ventas	1	2	3	4	5
RUBIA PILSEN - PALE ALE	30,015.55	33,017.10	36,318.81	39,950.70	43,945.77
ROJA ENGLISH - PALE ALE	32,722.99	35,995.29	39,594.82	43,554.30	47,909.73
NEGRA STOUT IMPERIAL	31,859.46	35,045.41	38,549.95	42,404.94	46,645.43
TOTAL	**94,598.00**	**104,057.80**	**114,463.58**	**125,909.94**	**138,500.93**

Figura 39: Presupuesto de Ventas

Fuente: Investigación Realizada

5.3 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS "KOKOPELLI S.A."						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		94,598.00	104,057.80	114,463.58	125,909.94	138,500.93
Costo de Venta		24,288.00	24,793.19	25,308.89	25,835.31	26,372.69
Utilidad Bruta		70,310.00	79,264.61	89,154.69	100,074.62	112,128.24
(-)Gasto de Ventas		(38,160.00)	(38,160.00)	(38,160.00)	(38,160.00)	(38,160.00)
Arriendo		18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Servicios Básicos		3,360.00	3,360.00	3,360.00	3,360.00	3,360.00
Publicidad	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Suministros Varios		4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
(-) Gasto Administrativo		(28,800.00)	(28,800.00)	(28,800.00)	(28,800.00)	(28,800.00)
Sueldos y Salarios		28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00
Utilidad Operacional		3,350.00	12,304.61	22,194.69	33,114.62	45,168.24
(-) Depreciación Maquinaria		700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
(-) Depreciación Muebles		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
(-) Depreciación Equipos		1,650.00	1,650.00	50.00	-	-
Utilidad API (Antes de participación e impuestos)		(0.00)	10,604.61	20,494.69	31,414.62	43,468.24
15% Participación Trabajadores		(0.00)	1,590.69	3,074.20	4,712.19	6,520.24
Utilidad Antes de Impuestos		(0.00)	9,013.92	17,420.49	26,702.43	36,948.01
22% Impuesto a la Renta		(0.00)	1,983.06	3,832.51	5,874.53	8,128.56
Utilidad Neta		(0.00)	7,030.86	13,587.98	20,827.90	28,819.45

Promedio Inflación Ene-Jul (Datos: BCE*)	2.08%

*** Basado en objetivos de la empresa se espera un crecimiento en las ventas del 10% anual**

Figura 40: Estado de Resultados **Fuente:** Investigación realizada

5.4 Estado de Situación

ESTADO DE SITUACIÓN "KOKOPELLI" S.A.			
ACTIVOS		**PASIVOS**	
Activo Corriente		**Pasivo Corriente**	
Caja	500.00	Cuentas x Pagar	500.00
Bancos	5,000.00	Documentos x Pagar	-
Cuentas x Cobrar	-		
Inventarios	-	**Pasivo Largo Plazo**	
Activo Fijo		Préstamos por Pagar	-
Maquinaria	7,000.00	**PATRIMONIO**	
Muebles y Enseres	10,000.00	Capital	27,000.00
Equipos	5,000.00		
TOTAL ACTIVOS	27,500.00	**TOTAL PASIVOS + CAPITAL**	27,500.00

Figura 41: Estado de Situación

Fuente: Investigación realizada

Dentro del estado de situación podemos visualizar las cuentas de activos, pasivos y patrimonio que tiene la empresa, como se puede visualizar este es un estado corto por el momento ya que la empresa inicia sus operaciones.

5.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

VAN

El Valor Actual Neto, más conocido Como "VAN", es un indicador financiero, que mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada, después de haber recuperado la inversión realizada. En otras palabras el VAN, es el excedente o faltante de dinero, después de haber cubierto la ganancia esperada, expresada en

tasa de rendimiento esperada y la inversión realizada por la empresa. Esto quiere decir que mientras el VAN sea mayor que "0", se sugiere tomar el proyecto ya que es rentable. Para el caso de Kokopelli, se espera una tasa de rendimiento del proyecto del 10%, que como podremos observar en el gráfico después presentado cumple y excede esta tasa.

TIR

En el caso de la Tasa Interna de Retorno "TIR", es el indicador que evalúa al proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados monetariamente. En palabras un poco más simples la "TIR", es la tasa que hace que el VAN sea "0", y mide la rentabilidad del proyecto como un porcentaje.

Tasa de Descuento

Para realizar el flujo de fondos debemos basarnos en una "Tasa de rendimiento esperada", que es básicamente el porcentaje que se desea obtener de ganancia sobre el proyecto.

Sin embargo se deben tenerse en cuenta otros temas para la selección de una tasa de descuento como el porcentaje de inflación, el indicador de riesgo país y tasas activa y pasiva. Para este caso se utilizó como referencia la tasa pasiva del Banco Central del Ecuador del mes de Octubre que fue 5.75% y las tasa de inflación a Octubre que fue de

1.31%. Estas dos tasas dan un porcentaje de 7.06%, por lo que la empresa para obtener un margen de ganancia superior la empresa plantea una tasa de descuento del 14%.

FLUJO DE FONDOS Y VALOR ACTUAL NETO (VAN)						
	Tasa de rendimiento esperada			14%		
	0	1	2	3	4	5
Inversión	(39.500,00)					
Utilidad Neta		(0,00)	7.030,86	13.587,98	20.827,90	28.819,45
Depreciaciones		3.350,00	3.350,00	1.750,00	1.700,00	1.700,00
Amortizaciones		-	-	-	-	-
Venta de Activos						(850,00)
(-) Gastos Financieros						
Flujo Neto	(39.500,00)	3.350,00	10.380,86	15.337,98	22.527,90	29.669,45
Valor Actual		$ 2.938,60	$ 7.987,73	$ 10.352,70	$ 13.338,32	$ 15.409,38
VAN	(39.500,00)	$ 50.026,73				
VAN	**$ 10.526,73**		Inversión:	Activos		27.500,00
				Publicidad (Estrategias)		12.000,00
TIR	**21,84%**				TOTAL	39.500,00

Figura 42: Flujo de fondos y VAN

Fuente: Investigación realizada

5.6 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión es un indicador que nos muestra el tiempo que va a tardar la empresa en recuperar el capital invertido. En este caso la inversión inicial necesaria para comenzar las operaciones de la empresa es de $ 39500, el mismo que se recuperará en 4 años y 114 días.

PERIODO DE RECUPERECION DE LA INVERSIÓN (PRI)				
Inversion Total	**Flujo**	**Va**	**Saldo**	**Año**
$ 39.500,00	3.350,00	($ 2.938,60)	$ 36.561,40	1
$ 36.561,40	10.380,86	($ 7.987,73)	$ 28.573,67	2
$ 28.573,67	15.337,98	($ 10.352,70)	$ 18.220,97	3
$ 18.220,97	22.527,90	($ 13.338,32)	$ 4.882,65	4
$ 4.882,65	29.669,45	($ 15.409,38)	$ (10.526,73)	5
	42,80	en días	1	
	4882,65	en días	114	
	4 Años	**114 días**		

Figura 43: PRI **Fuente:** Investigación Realizada

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- En el Ecuador en la actualidad, salir adelante como comerciante es un proceso difícil, sin embargo, los factores sociales, culturales, demográficos, económicos, políticos y tecnológicos parecen favorecer a la producción y comercialización de la cerveza artesanal, si bien todos estos factores tienen sus pros y contras la empresa debe servirse de los mismos, sacar provecho de estos y potenciarlos para uso beneficioso de la empresa.

- Basándonos en las 5 Fuerzas propuestas por Michael Porter, Kokopelli tiene una gran rivalidad en lo que se refiere a competencia directa e indirecta, los proveedores tienen un nivel alto de poder de negociación en base a las materias primas y las barreras de ingreso a este mercado son bajas. Sin embargo el poder de negociación de los clientes es alto por lo que existe una oportunidad para diferenciar el producto, así la mega fuerza gobierno puede tener aspectos positivos para ayudar a la empresa.

- A partir del estudio de mercado realizado, podemos concluir que, incurrir en este mercado puede ser rentable, ya que el interés de las personas por

- la cerveza artesanal es alto, a pesar de que existe un número de competidores considerable. La investigación realizada también ayudó a determinar que la mejor manera de comercializar la cerveza artesanal, por el momento, es un punto de vista propio a manera de un bar, es decir la empresa debe enfocarse a un mercado de consumo (B2C) y posteriormente pensar en un mercado de negocios (B2B).

- Kokopelli en la actualidad no posee una propuesta estratégica administrativa y de marketing que le permita la comercialización de sus productos basada en un sustento investigativo, las estrategias planteadas en esta investigación enfocadas al marketing mix, permitirán a la empresa diferenciar su producto y potenciarlo de manera que sea llamativo para los potenciales clientes a la vez que facilitarán la comercialización de los mismos.

- El estudio financiero nos muestra claramente con los datos manejados que se debe considerar de una manera muy seria el realizar el proyecto. El VAN supera el valor “0”, la TIR es mayor que la tasa de rendimiento esperada y el PRI es menor al horizonte de evaluación, todos estos son indicadores claves que señalan que el proyecto se debe llevar a cabo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Si bien la situación del país no puede ser la mejor en el momento, Kokopelli debe apalancarse en los factores que puedan resultar útiles y beneficiosos para la misma. Dentro de la realidad ecuatoriana podemos decir que el consumo de cerveza es un fenómeno social y cultural, por lo que la empresa puede sacar provecho de esto para ganar clientes dentro de la industria de la cerveza artesanal.

- Es inevitable reconocer la intensidad de competencia que ha aparecido en el último año en mercado de la cerveza artesanal. Sin embargo esto también puede representar una oportunidad de crecimiento, la clave está en diferenciar tanto los productos como el servicio ofrecido para que los clientes del actual mercado y clientes potenciales prefieran Kokopelli sobre las otras marcas. De igual manera este es un mercado relativamente nuevo con cabida para más competidores, lo ideal está en ser pionero del mismo para ganar y fidelizar un tamaño de mercado.

- El estudio de mercado realizado permitió conocer que la forma más apropiada de comercializar la cerveza artesanal es mediante un punto de venta propio a manera de bar, sin embargo esto no quiere decir que la empresa deje sus operaciones en ese nivel. Se recomienda posicionar la marca mediante el punto de venta propio, una vez teniendo el conocimiento de que la misma y sus productos tienen un buen nivel de aceptación en el mercado, se sugiere desarrollar nuevas variedades del

producto, así como, incurrir en mercados de negocios, es decir distribuir el producto a puntos de abastecimiento donde el consumidor pueda adquirirlo sin la necesidad de ir al punto de venta propio de la empresa.

- Al existir viarias empresas que ya se encuentran en este mercado y vendrían a ser competencia directa de Kokopelli, se recomienda manejar una estrategia de seguidores hasta posicionar la marca de la empresa. Todo esto sin descuidar las estrategias de marketing mix, se debe manejar un precio competitivo, pero que deje réditos a la empresa. De momento manejar un canal distribución propio, a manera de bar. Innovar en nuevas variedades del producto que puedan tener aceptación entre los consumidores. Finalmente manejar las redes sociales y canales de comunicación y promoción más novedosos que capten la atención de las personas.

- Se debe tener muy en cuenta el estudio realizado del punto de equilibrio, sin bien el mismo estudio arrojó la conclusión de que el proyecto es rentable, la empresa debe utilizar todos sus esfuerzos para producir y comercializar las unidades determinadas y si es posible sobrepasarlas con el fin de generar mayor beneficio para la empresa.

Referencias

1. Amstrong, K. y. (2008). *Fundamentos del Marketing.*
2. Bervian, C. y. (1989). *Metodología Científica.*
3. El Comercio. (Enero de 2013). *El Comercio*. Recuperado el Diciembre de 2015, de http://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia-ecuador-pobre-inversion.html
4. El Comercio. (Diciembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado el Diciembre de 2015, de http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatoriano-baja-consumo-licor-cerveza.html
5. El Telégrafo. (2 de Septiembre de 2015). *El Telégrafo*. Recuperado el Diciembre de 2015, de http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/37-millones-se-gastan-al-mes-en-alcohol-en-el-pais.html
6. INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Diciembre de 2015, de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf
7. INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el Diciembre de 2015, de INEC: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=615%3Amas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
8. Jean Jaccques Lambin, G. y. (2009). *Dirección de Marketing.* McGraw Hill.
9. Keller, K. y. (2006). *Direcciòn de Marketing.*
10. Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico.* ESIC.
11. Monkey, S. (2016). *Survey Monkey*. Recuperado el Marzo de 2016, de Survey Monkey: https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/
12. Nalebuff, B. J. (s.f.). *Co-opeticion.*
13. Piercy, C. y. (2007). *Marketing Estratégico.*
14. Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva.* México : Continental.
15. Press, H. B. (1996). *The Balanced ScoreCard: Tranlating Strategy into Action.* Boston.
16. SRI. (2015). *SRI*. Recuperado el Marzo de 2016, de SRI: http://www.sri.gob.ec/de/hecho-generador-y-tarifas
17. Wiersema, M. T. (1997). *La disciplina de los líderes de mercado.*

ANEXOS 1

Entrevista a realizar a un distribuidor de bebidas alcohólicas

Nombre: CARTAGO DISTILLERY

Cargo: Distribuidor de bebidas alcohólicas

Saludos, con la intención de realizar una investigación de mercado solicitamos su colaboración para que pueda brindarnos información sobre las preguntas que vamos a plantear a continuación, de ser posible, con el mayor detalle posible.

1. ¿Cuáles son los lugares o negocios (tiendas, bares, supermercados, etc.) más comunes en los que usted distribuye los productos y en qué cantidades correspondientemente?

   En la zona centro (Tungurahua, Riobamba y Latacunga) nos apoyamos en sub distribuidores como son:

   - EKUALICORES 1000 cajas
   - GUERRERO HNOS 500 cajas
   - DISTRIBUIDORA CENTRAL 200 cajas
   - DISTRIBUIDORA GyQ 200 cajas
   - DICOSAVI 400 cajas

   Posterior a esto nos apoyamos en los principales bares de la zona centro que detallaremos a continuación:

   - COCOA 140 cajas
   - ROHO 50 cajas

- LA RIVIERA 20 cajas
- LAS PIPAS TAJ MAHAL 10 cajas
- PRIVILEGE 5 cajas
- FOE 50 cajas

En la provincia de pichincha nos apoyamos con los siguientes sub distribuidores:

- DISTRIBUIDORA EDCA 300 cajas
- DISTRIBUIDORA HEMA 500 cajas

Además nos apoyamos en puntos mayoristas importantes, los mismos que se encargan de introducir nuestro producto en bares y discotecas, estos puntos son:

- TIENDA LICORES ECO 200 cajas
- TIENDA DE LICORES BOMBONERA 100 cajas
- TIENDA DE LICORES CESPEDES 100 cajas

2. ¿En qué lugar o negocio ha podido observar que los productos tienen mejor acogida y menos acogida?

En los bares y discotecas los productos tienen mayor acogida, puesto que son puntos en donde el cliente tiene contacto más directo con las bebidas y en las que se puede promocionar e incentivar su consumo. Posterior a esto la ayuda de los sub distribuidores para colocar el producto en las diferentes tiendas y licores de las ciudades también generan un gran valor para que el producto llegue hasta el consumidor final.

En el caso de la provincia de Pichincha en especial la ciudad de Quito los puntos mayorista es en donde los productos tienen mayor acogida, ya que estos ayudan a introducir en bares y discotecas y aparte gran cantidad de gente acuden a estos sitios a adquirir las bebidas.

3. ¿Cree usted qué el producto de cerveza artesanal tendría buena acogida en el mercado?

   Creemos que la cerveza artesanal ocupa actualmente un nicho de mercado en la industria de licores que ha ido creciendo en estos últimos años, por lo que es notablemente clara la acogida que ha tenido en el consumidor, sin embargo no existe una marca que sea líder o este posicionada en la mente de los consumidores.

4. ¿En qué lugares o negocios usted con su experiencia recomendaría distribuir la cerveza artesanal para que esta sea comercializada?

   Según nuestra experiencia, para introducir una marca al mercado es importante empezar por lo bares y discotecas mediante la distribución de un canal ´On Premise´ para promocionar la marca, y posteriormente generar consumo de los clientes en otros lados como son tiendas y licoreras, para lo cual ya se debe contar con sub distribuidores.

Entrevista a realizar a un productor de cerveza artesanal.

Nombre: Esteban Carpio

Cargo: Presidente

Saludos, con la intención de realizar una investigación de mercado solicitamos su colaboración para que pueda brindarnos información sobre las preguntas que vamos a plantear a continuación, de ser posible, con el mayor detalle posible.

1. ¿Por qué decidió incurrir en el mercado de la producción y comercialización de cerveza artesanal?

   La cerveza artesanal es un producto que tiene un amplio espectro de comercialización, es un producto bastante flexible y personalizable pro lo que puede ser introducido en una variedad grande de locales y establecimientos.

2. ¿Qué personas cree usted que consumen cerveza artesanal? (Perfil o características)

   Actualmente pienso que más la consumen personas jóvenes (18-30 años) sin embargo hay mercado para producir cervezas especiales para adultos y distribuir en locales y establecimientos con un enfoque al público adulto.

3. ¿Con qué frecuencia usted considera que las personas consumen cerveza?

   Diariamente, o por lo menos regularmente durante la semana.

4. En su opinión, ¿Cuáles son las marcas de cerveza que más se consumen en el país?

   Las más consumidas actualmente son marcas comerciales (Pilsener, Club).

5. Brinde una explicación sobre las diferencias entre la cerveza artesanal y la cerveza normal o regular.

   La cerveza regular tiene un mecanismo de elaboración diferente (tecnificado) además los ingredientes utilizados son diferentes para minimizar el costo de producción. La cerveza artesanal busca rescatar recetas con ingredientes y procesos originales para obtener un sabor característico muy diferente a la cerveza regular.

6. ¿Cree que una cantidad considerables de personas llegue a preferir la cerveza artesanal?

   Sí, sobre todo personas con un gusto auténtico por la calidad de la cerveza. Adicionalmente se puede producir una variedad de productos para diferentes mercados lo cual puede diversificar y masificar el consumo de la semana artesanal.

7. ¿En qué lugares comercializa usted su producto y cuáles sugiere que darían un resultado positivo si se les incursiona?

   Actualmente en un bar privado, propiedad de uno de los socios. El objetivo es comercializar en bares, restaurantes y supermercados.

8. ¿Conoce usted marcas de cerveza artesanal?, de ser así por favor detalle.

    - Sabai.
    - Paramo.
    - Camino del Sol.
    - Doggerlander.
    - Monkey Brew.

9. ¿Cuáles son los precios mínimos y máximos referenciales que se manejan para este producto?

    - Precio mínimo (botella 330 ml) $3.50
    - Precio mínimo (por litro al por mayor) $3.00

10. ¿Qué características del producto cree que pueden aumentar o mejorarse para que el producto tenga mejor acogida?

    - Imagen e identidad
    - Proceso de producción transparente
    - Uso de materias primas de calidad
    - Procesos y recetas artesanales
    - Mejor costo beneficio

Entrevista a Bares Sector "Eloy Alfaro"

Establecimiento: Bar Karaoke "Akapela"

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?

La cerveza artesanal es un tipo de cerveza que se diferencia a las producidas industrialmente ya que tiene procesos de producción más sencillos y artesanales. Evitan el uso de productos que puedan alterar el sabor de la cerveza, así como su calidad, imagen, y su nivel de fermentación.

- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?

Sí, la cerveza artesanal es un producto novedoso en el país, del cual varias empresas ya han sacado provecho lanzando su propia marca en el mercado, por lo que si se maneja bien, el producto puede tener éxito en el mercado del país.

- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique

Actualmente el establecimiento está enfocado en la actividad principal de funcionar como Karaoke, con la venta de alimentos y cocteles para nuestros clientes, por lo que por el momento no se ha presentado como posibilidad la venta de un nuevo producto, sin tener la información suficiente de cuánto costaría incurrir comercializar este producto.

- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?

La mejor forma de vender la cerveza artesanal es directamente en vasos o jarros, ya que es una presentación llamativa para el cliente y a su vez puede eliminarse el costo de las botellas que tendría cada una de las cervezas.

- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?

Se acordaría con el proveedor de cerveza artesanal, que abastezca al negocio de una cantidad determinada cada cierto tiempo. Mientras no se venda la totalidad del producto, no se puede realizar otro pedido a los proveedores ya que representaría una pérdida para el establecimiento.

- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

Debido a que otras empresas ya se encentran vendiendo este producto, se debe entrar con un precio competitivo pero que genere ganancias, por lo cual un precio mínimo aceptable sería de $4 ya sea en vaso o botella.

Establecimiento: Bar Karaoke “El refugio”

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?

Sí, la cerveza artesanal es un tipo de cerveza producido a niveles menores que los industriales, que es fabricado a partir de materias primas que brindan un sabor característico de la cebada y el lúpulo. Existen variedades de cerveza artesanal así como diferencia en el grado alcohólica de cada una.

- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?

La cerveza artesanal es un producto novedoso que puede tener acogida en el mercado, en los últimos meses han salido al mercado varios marcas de cerveza artesanal, esto y su costo superior a las otras cervezas puede que dificulten la comercialización de la misma.

- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique

Sí estaríamos dispuestos a comercializar este tipo de cerveza artesanal ya que es un producto novedoso que puede tener gran acogida en el mercado de las bebidas alcohólicas. A su vez este producto también se ha convertido en una tendencia por lo que se consideraría la posibilidad de comercializar este tipo de producto.

- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?

La forma más exitosa de comercializar este producto sería en vasos o jarros, esto evitaría el costo que representaría adquirir el producto con el envase, que en este caso es la botella de vidrio.

- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?

El productor debería permitirnos realizar una venta, donde este nos provee de la cerveza artesanal en bases semanales o mensuales y se realice la venta. Y se debe tomar en cuenta solo la venta que se realice del producto, lo sobrante será devuelto o no cobrado por el productor. Esta estrategia debería manejarse observar si el producto puede representar una venta estable para el negocio. A su vez el producto deberá manejar publicidad y promoción del producto a ser comercializado en el establecimiento.

- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

Tomando en cuenta los precios de la competencia y la situación del mercado, creemos que se debe manejar un precio competitivo, pero a su vez que represente ganancia. Se debería manejar un precio mínimo de venta al público de $4,50 por vaso.

Establecimiento: Bar “ Jo-Ju”

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?

Si, la cerveza artesanal es una variedad de cerveza que es producida mediante procesos y recetas artesanales, obteniendo un sabor distinguido de la cerveza y niveles de grados alcohólicos más altos con relación a las cervezas regulares.

- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?

En la actualidad la cerveza artesanal es un producto novedoso, pero aun así ya existen varias marcas de este producto que compiten en el mercado, este producto tal vez pueda tener acogida por un tiempo pero no de manera permanente en el mercado. Si bien en estos momentos es una tendencia puede que después no sea un producto que al comercializarlo brinde ganancias.

- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique

Como se mencionó en la pregunta anterior, ya existen varias marcas de cerveza artesanal que compiten en el mercado, por lo que de momento como establecimiento no se observa la factibilidad de comercializar este producto, a pesar de la tendencia de consumo existente.

- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?

La mejor forma de comercializar este producto sería en jarros o vasos, ya que esto significa un ahorro del costo del envase que es la botella de

vidrio y aparte garantiza el sabor de la cerveza que sería servida directamente desde el barril.

- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?

Se hablaría de un contrato con el productor, donde él nos provea de la cerveza artesanal y se le pagaría al mismo en función de las ventas que tenga el establecimiento, esto en caso de acceder a comercializar el producto.

- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

Un precio razonable ya sea en botella o en vaso, y en base a los precios que maneja la competencia sería a partir de los $5.

Establecimiento: Bar “La Tokata”

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?

La cerveza artesanal es una variedad de la cerveza, que es producida por un proceso rústico o artesanal usando productos o insumos de calidad para obtener una cerveza de calidad. No debe ser fabricada a niveles industriales ya que se perdería el sentido “artesanal”.

- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?

La cerveza artesanal como producto se encuentra en una etapa de nacimiento donde el producto es considerado novedoso y por lo tanto tiene posibilidades de ser comercializado de manera exitosa. En el mercado actual ya se encuentran algunas marcas de cerveza artesanal siendo comercializadas.

- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique

Hemos planteado la posibilidad de comercializar cerveza artesanal en el establecimiento, a pesar de la existencia de factores como otras marcas en el mercado o los costos de adquirir cerveza artesanal, existe la posibilidad de comercializar cerveza artesanal.

- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?

Cualquiera de las dos maneras representaría una opción viable ya que si la cerveza artesanal se comercializa en vasos se tiene la oportunidad de ahorras costos, y si esta se comercializa en botella puede presentar la

oportunidad de manejar la presentación de la botella para que sea más llamativa para el cliente.

- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?

La empresa productora de cerveza artesana entregaría la cantidad solicitada de producto al establecimiento para que sea comercializado, independientemente de si este se venda o no. Una vez determinada la situación de venta del producto se pueden llegar a acuerdos, convenios o descuentos entre productos y establecimiento.

- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

Existen otros locales que actualmente se encuentran comercializando cerveza artesanal y manejan un precio alrededor de los $6 en adelante, por lo que se consideraría un precio similar para comercializar la cerveza.

Entrevistas a bares sector “La Mariscal”

Establecimiento: Bar “India”

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?

La cerveza artesanal es una cerveza alterna a la cerveza regular o producida industrialmente, fabricada a través de procesos rústicos, dando como resultado un sabor fuerte de cerveza artesanal.

- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?

La cerveza artesanal puede comercializarse de manera exitosa en un lugar donde se enfoque este la distribución de este producto, atendiendo a clientes que busquen este producto en específico. También se puede considerar que se puede comercializar de manera exitosa ya que es un producto novedoso que está en auge.

- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique

No, por el momento este establecimiento se ha enfocado en la venta de cervezas nacionales regulares (Brahma y Pilsener), a un precio competitivo lo cual nos permite captar más clientes y obtener una ganancia.

- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?

La mejor forma de comercializar la cerveza artesanal sería a través de vasos, es decir directamente servida del barril, esto tendría como

resultado una reducción de los costos de las botellas si tuviera esta presentación.

- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?

La empresa encargada de proveer la cerveza artesanal a este establecimiento lo hará de forma periódica cada dos semanas, y recibirá como pago la venta que se realice de este producto, así sea mínima o completa.

- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

Se debe manejar un precio competitivo para poder entrar al mercado y desenvolverse con las otras empresas que venden este producto, el valor mínimo sería de $4 por cerveza.

Establecimiento: Bar "Mongos"

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?

Si, la cerveza artesanal es un tipo de cerveza producido a partir únicamente de la cebada, el lúpulo, la levadura y sus añadidos respectivos, sin alterar la receta de la cerveza original. Esto resulta en una cerveza de sabor fuerte y por lo que se puede decir de mayor calidad. La cerveza artesanal puede tener variedades según los ingredientes con los que se la fabrique, por ejemplo: cerveza negra, rubia y roja.

- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?

Este producto si puede comercializarse de manera exitosa, en la actualidad ya existen varias empresas que están comercializando este producto ya sea en supermercados, o en sus propios bares, con lo que podemos decir que este es un mercado novedoso e innovador el cual puede resultar exitoso si se lo maneja de una manera correcta.

- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique

En este momento no se ha contemplado la opción de comercializar cerveza artesanal en el establecimiento, esto se debe a que se debería incurrir en otro costo para poder vender este producto y por el momento el establecimiento se dedica más a la venta de alimentos, cocteles y cervezas regulares.

- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?

La mejor forma de comercializar este producto sería a través de vasos o jarras, esto ayudaría a evitar el consto por los envases de cada cerveza, lo cual puede llegar a representar un valor significativo y que haga la diferencia entre ganar o perder.

- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?

Al igual que los otros proveedores de cerveza, se compraría únicamente lo que se vende, es decir, el proveedor de cerveza artesanal nos abastecería de su producto y ellos recibirían el pago por la cantidad de producto que venda el establecimiento. No se manejarían tipos de pago por anticipado a excepción que se realice un descuento significativo en la compra del producto.

- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

Es cierto que este producto debido a su calidad maneja márgenes de precio más elevados, por lo que creemos que estos pueden manejarse a partir de los $5 por un vaso de litro.

Establecimiento: Bar “Venve”

Entrevista:

- ¿Conoce usted del producto de cerveza artesanal?

Si, la cerveza artesanal es una variedad de cerveza que es fabricada de manera casera o rústica, lo cual brinda un sabor original a la cerveza, generalmente con mayor grado alcohólico que las cervezas regulares.

- ¿En su opinión, considera que la cerveza artesanal es un producto que puede comercializarse de manera exitosa?

Si, este es un producto novedoso y que está en auge en la actualidad por lo que, si se logra comercializarlo de una buena manera, podría ser muy exitoso.

- ¿Estaría interesado en comercializar cerveza artesanal en su establecimiento? Justifique

Se podría considerar comercializar este producto, ya que como es un producto novedoso, puede tener un nivel de ventas alto lo que sería bueno para el establecimiento. Pero a su vez se deben tener en cuenta los costos a incurrir por comercializar este producto, una vez teniendo conocimiento de que las ventas pueden cubrir los costos y generar ganancias se aceptaría comercializar cerveza artesanal.

- ¿En su opinión cuál es la mejor forma de comercializar este producto, en botella o en vaso?

Cualquiera de las dos maneras puede ser conveniente según el gusto o preferencia del cliente. No existe mucha cultura de consumo directamente del barril a un vaso pero eso puede cambiar, por lo que

cualquiera de las dos formas de comercialización pueden ser consideradas.

- ¿De acceder a comercializar cerveza artesanal qué estrategias manejaría con su proveedor?

El productor se encarga de abastecer al establecimiento del producto y manejar la promoción y publicidad pertinente, a este se le pagaría de acuerdo a lo que se venda del producto, muy similar a una venta por concesión.

- ¿Cuál considera que es un precio razonable para comprar y vender la cerveza artesanal?

El precio mínimo a manejarse en opinión del establecimiento es de $4 por botella o vaso de cerveza artesanal.

ANEXOS 2 Cuadro de Mando Integral

Objetivos	Estrategias	Indicador	Frecuencia Medición	Forma de Cálculo	Parámetros de Referencia				Resultado Obtenido
Posicionar a la empresa dentro del mercado mencionado en el estudio, logrando un crecimiento periódico, mediante la implementación de distintas tácticas y estrategias.	Tener un crecimiento en dólares vendidos del 5% de manera trimestral, tomando como base el trimestre anterior	Dólares ($)	Trimestral	(Ventas del trimestre/Ventas trimestre anterior)-1	Menos del 2.5%	Del 2.5 al 4% de crecimiento	Del 4 al 5% de crecimiento	Mayor al 5%	
	Tener un crecimiento de unidades vendidas en un 5% de manera trimestral, tomando como base el trimestre anterior	Unidades Vendidas	Trimestral	(# unidades vendidas/# unidades vendidas trimestre anterior)-1	Menos del 2.5%	Del 2.5 al 4% de crecimiento	Del 4 al 5% de crecimiento	Mayor al 5%	
	Manejar las estrategias de promoción y publicidad en redes sociales	# de seguidores	Diaria	Verificar crecimiento de # de seguidores	0%	< 2%	3-5%	> 5 %	
Expandir la comercialización de productos de la empresa fuera del punto de venta propio manejado, acordando alianzas estratégicas dentro del mercado de negocios.	Negociar con puntos de venta que accedan comercializar el producto, ya sean supermercados, bares o discotecas	# empresas/locales	Semestral	Verificar # empresas negociadas	0 revisiones	1 empresa	2 empresas	> 2 empresas	
	Buscar alianzas con distribuidores que tengan experiencia en el mercado de distribución y comercialización de bebidas alcohólicas	# negociaciones	Semestral	Verificar contratos de alianzas	0 alianzas	1 alianza	2 alianzas	Más de 3 alianzas	
Desarrollar nuevas variedades de productos mediante investigación y desarrollo, lo cual permitirá mayor captación de clientes, así como, diferenciación sobre otras empresas y marcas.	Realizar un estudio de mercado que permita saber las preferencias de sabores dentro de la cerveza artesanal	Preferencias	Semestral	Tabulación estudio de mercado	0 preferencias	1-2 preferencias	3-5 preferencias	> a 5 preferencias	
	Investigar y desarrollar nuevas variedades de cerveza, manejando frutas, hierbas y licores dentro del proceso de producción de la misma.	# variedades	Trimestral	Conteo de nuevas variedades creadas	0 variedades	1 variedad	2 variedades	Más de 2 variedades	
Proponer un modelo de mejora continua, de ser posible un sistema de gestión de calidad, que permita respaldar los procesos, productos y servicios de la empresa a través de una certificación, logrando posicionamiento en el mercado.	Identificar inconvenientes para poder tomar acciones preventivas y proponer acciones correctivas	# inconvenientes	Mensual	Verificar el número de inconvenientes	>5 inconvenientes	Hasta 5 Inconvenientes	< 3 inconvenientes	0 inconvenientes	
	Levantar procesos y elaborar procedimientos para poder considerar una certifiación ISO 9001 en calidad	#Procesos y Procedimientos	Anual	Conteo de procedimientos y procesos levantados	0 procesos	Hasta 3 procesos	Hasta 5 procesos	> 5 procesos	