

Universidad San Francisco de Quito

Plan de Negocios

“La Casa de la Cerveza”

Karla Andrade

Vanessa Jácome

Esteban Acosta

Guillermo Almeida

Quito,

Mayo 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACION

La Casa de la Cerveza

Karla Andrade Cárdenas

Vanessa Jácome Paredes

Esteban Acosta Zurita

Guillermo Almeida Mora

Pablo Carrera Narváez, MBA

Director Trabajo Final de Titulación

Magdalena Barreiro, Ph.D

Decana del Colegio de Administración

Para el Desarrollo

Quito, Mayo 2012

© Derechos de Autor

Karla Andrade

Vanessa Jácome

Esteban Acosta

Guillermo Almeida

2012

Índice

1. Introducción

Abstract

Resumen Ejecutivo

2. Proposición de la Empresa y Concepto (Módulo 1)

2.1 Filosofía Empresarial

2.1.1 Misión

2.1.2 Visión

2.1.3 Valores

2.2 Análisis Sectorial de la Industria

2.2.1 Análisis de consumo de cerveza

2.2.2 Segmentación

2.2.3 Tamaño del mercado

2.2.4 Análisis de Afluencia de turismo extranjero

2.3 Productos y Servicios

2.3.1 Propuesta y descripción de nuevos productos

2.3.2 Propuesta y descripción de servicios a implementarse

3. Oportunidad de Mercado y Estrategia (Módulo 2)

3.1 Análisis de Oportunidades y amenazas

3.1.1 Descripción de FODA

3.2 Factores claves para el éxito y ventaja competitiva

3.2.1 Análisis de las fuerzas de Porter

3.2.2 Análisis de estrategias de ventaja competitiva

3.2.3 Selección y aplicación de estrategia de ventaja competitiva

3.3 Marketing Estratégico

3.3.1 Segmentación

3.3.3 Investigación de Mercados

3.3.4 Resultados de la Investigación

3.3.4 Estrategias de Marketing Mix

4.- Estructura Operacional (Módulo 3)

4.1 Actividades previas al inicio de la operación

4.1.1 Requisitos para la creación de la compañía

4.1.2 Cotización de operaciones

4.2 Organigrama y política de Recursos Humanos

4.2.1 Definición de políticas de Recursos Humanos

4.2.2 Organigrama

4.2.3 Definición de perfiles laborales

4.2.4 Selección de Personal

4.3 Marketing Operativo

4.3.1 Aplicación de estrategias

4.3.2 Cronograma de ejecución de estrategias

5.- Economía y Rentabilidad (Módulo 4)

5.1 Estructura de Costos

5.1.1 Inversión inicial

5.1.2 Costos Fijos

5.1.3 Amortización del crédito

5.2 Proyecciones de Venta

5.3 TIR, VAN y Flujo de Caja

5.4 Análisis de Costos

Introducción

En lo referente al entretenimiento, la ciudad de Quito no cuenta con bares especializados; ya que en todos se puede encontrar una gran variedad de cócteles y licores fuertes; sin embargo existe una variedad de 3 – 4 marcas de cerveza. Por este motivo, se realizó un plan de negocios para determinar la factibilidad de un lugar especializado en cerveza y satisfacer las necesidades de los amantes de la cerveza, estableciendo estrategias de marketing adecuadas a cada segmento de mercado.

Se realizó una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa a dos segmentos de mercado: nacionales y extranjeros. Con la investigación cualitativa, se conoció el mercado cervecero nacional y extranjero, el ingreso de turistas al país y se estableció el mercado potencial. Para la realización de la investigación cuantitativa se estableció una muestra de 100 individuos, 80% de ellos ecuatorianos y 20% extranjeros de distintas nacionalidades. La información primaria fue recopilada a través de cuestionarios con preguntas semi cerradas, con el objetivo de conocer hábitos de consumo, preferencias y motivadores.

En lo referente a lo financiero, se necesitará una inversión de \$53.192, siendo un 75% del capital de los socios y un 25% de crédito bancario. Se generó proyecciones financieras, estados de resultados y se utilizó herramientas financieras como Tir y Van para la evaluación de la rentabilidad del proyecto. Se obtuvo un Tir de 37.74% y un Van de \$44.769,38, ambas herramientas indicaron viabilidad para el proyecto.

Abstract

Even though all bars in Quito have three to four different brands of beer, there are no specialized or “theme” bars and each place to go out has many different cocktails and liquors. Based on that, a business-plan was devised to determine the feasibility of a bar specializing in beer, addressing the needs of beer aficionados. The plan also outlines marketing strategies for each market segment.

Qualitative market research was performed for two market segments: Ecuadorian citizens and foreigners. Through this research, knowledge was gained about the national and international beer market. Through data about the visits of tourists to the country, the market potential was evaluated. Quantitative market research was performed in the same segments with 80% Ecuadorians and 20% foreigners of different nationalities. By compiling a questionnaire with semi-open questions, information was gathered on consumer habits, preferences and motivations.

A financial investment of \$53.192 will be necessary to carry out the projected business case – consisting of 75% of capital provided by equity investors and a 25% of capital provided by banks in the form of credit. A range of financial measures were projected to evaluate the profitability of the project, resulting in a net present value of \$44.769,38 and an internal rate of return of 37.74%. Both measures support the project as financially feasible.

1. Resumen Ejecutivo

Socios:

• Esteban Acosta	18,8%
• Guillermo Almeida	18,8%
• Karla Andrade	18,8%
• Vanesa Jácome	18,8%

Equipo Directivo:

- Esteban Acosta
- Guillermo Almeida
- Karla Andrade
- Vanesa Jácome

Industria:

Pertenece a la industria de "Bares y Cantinas" y "Entretenimiento".

Número de Empleados:

Al inicial las actividades:	9
Al final del primer año:	9
Al final del tercer año:	11

Alianzas:

Cervecería Nacional
Ambev

Objetivos Financieros:

El capital de los socios invertido es de \$40,000, el cual constituye el 75% del capital necesario para la puesta en marcha de la compañía. Se requiere 25%, es decir \$13,192, pagaderos a 36 meses.

Uso de los Fondos:

Adecuación del local: 47%
Capital de trabajo: 22%
Inventario (sillas, mesas, etc): 19%
Promoción: 4%

La "casa de la cerveza" sería un bar especializado y dirigido a los amantes de la cerveza, ya sean residentes o visitantes de la ciudad de Quito, el mismo que se ubicará en una de las zonas más privilegiadas de la ciudad, con una decoración vanguardista de estilo futurista.

A pesar de la gran oferta del mercado en lo referente a bares y discotecas, existen muy pocos bares especializados en cerveza, podría decirse que los "Pubs" son competidores directos en lo que respecta a la variedad de cervezas. Sin embargo, siendo de origen británico, el estilo y tema de entretenimiento difieren enormemente con el concepto de la "Casa de la Cerveza".

El objetivo principal del negocio será ofrecer no solamente cervezas nacionales e importadas, sino también la incursión de

productos novedosos como las “cervezas de sabores” y artesanales.

No obstante, más allá de la diversificación de productos, el elemento fundamental y diferenciador para el posicionamiento del negocio en la industria, serán las experiencias de entretenimiento diseñadas para la selecta clientela quiteña y extranjera.

Por estas razones, el concepto de la “Casa de la Cerveza” es innovador y así será su posicionamiento.

Historia de la Compañía

La idea de crear “La casa de la cerveza” surgió a partir de que dos socios integrantes amantes de la cerveza visitaron los famosos “Biergarten” en Alemania (jardines de la cerveza), los cuales poseen una enorme variedad de tipos de cerveza y al ser comparados con el mercado local, donde casi existe un monopolio por parte de Pilsener, siendo casi imposible encontrar otras variedades.

Por este motivo, los socios visualizaron tener un bar especializado como una idea viable, ya que cubrirá las necesidades de un segmento amante de la cerveza y de un grupo donde la diversión y entretenimiento son indispensables al momento de elegir un bar.

Dirección y equipo

Todos los socios van a participar activamente desempeñando diferentes actividades.

Guillermo Almeida será el administrador, tiene una formación académica en Administración de empresas, por lo que el perfil es adecuado con las necesidades del cargo.

Karla Andrade será la encargada del marketing, estableciendo y aplicando estrategias, además de la administración de la caja; posee una formación en Marketing y 5 años de experiencia en ese ámbito en diferentes industrias.

Vanessa Jácome, desempeñará las funciones de publicista y relacionadora pública; tiene formación académica en administración, pero posee experiencia en el mundo de la publicidad.

Esteban Acosta, será el encargado de los eventos y de la banda musical, posee formación académica en Marketing y en Música, por ello su perfil es apropiado con el cargo.

Productos y Servicios

Además de sus productos diferenciadores, las cervezas combinadas de cereza, blueberry y sandía; la “Casa de la Cerveza” contará con una amplia gama de cervezas nacionales, importadas y artesanales.

En lo referente a servicios, se contará con una banda musical de planta, fiestas temáticas y eventos en los que se incluya la participación de “hora loca”, con ello se pretende generar un ambiente diferente de entretenimiento y alegría.

Las estrategias de productos y servicios de entretenimientos a implementarse, quedan avalados por una investigación de mercados realizada a una muestra representativa de ambos segmentos, ecuatoriano y extranjero. El tipo de segmentación utilizada fue: demográfica y psicográfica. El mercado objetivo son hombres y mujeres de 25 a 40 años, pertenecientes a un estrato socio económico A y B.

Mercados

A partir de los parámetros de segmentación y mediante la recopilación y análisis de información secundaria, se ha calculado el tamaño del mercado, el cual corresponde a 178.934 personas, 13% de la población quiteña. En lo referente al tamaño del mercado extranjero, 358.063, 57% de los turistas que visita el país al año.

Para obtener el tamaño de mercado en unidades y en valor, se tomó en cuenta que el promedio de consumo de cerveza en el país es de 36 litros per cápita, a partir de ese valor y el mercado potencial anteriormente descrito, el mercado potencial es 12.883.248 en unidades de cerveza.

El costo promedio en un bar de una cerveza es de 2 dólares, por lo tanto el tamaño de mercado en dólares sería de \$25.766.496.

Sin embargo, en este cálculo no se ha tomado en cuenta el consumo de cerveza de los extranjeros, dado que no existen datos precisos de consumo de este rubro para turistas.

Competencia

La mayoría de establecimientos con los que se realizó una comparación, tienen las mismas características entre ellos, todos ofrecen servicio de Wifi y picaditas, el 50% de ellos posee una decoración futurista. Sin embargo, ningún bar competidor ofrece fiestas temáticas, eventos especiales y hora loca. En cuanto a las cervezas de sabores, solamente el Turtle's head ofrece este producto.

Por lo tanto, en base a esta comparación se puede determinar que los principales diferenciadores son los servicios.

Proyecciones Financieras

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para 5 años de la “Casa de la Cerveza”:

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		273.000,00	312.796,10	358.634,48	411.445,39	472.302,94
Costo de ventas		174.900,00	200.498,16	229.988,37	263.970,10	303.135,58
UTILIDAD BRUTA	0,00	98.100,00	112.297,94	128.646,11	147.475,29	169.167,37
Gastos Administrativos						
Costos fijos		70.752,00	74.289,60	78.004,08	81.904,28	85.999,50
Depreciación		1.317,50	1.317,50	1.317,50	1.317,50	1.317,50
UTILIDAD OPERATIVA	0,00	26.030,50	36.690,84	49.324,53	64.253,50	81.850,37
Gastos financieros		1.354,12	868,02	321,19		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0,00	24.676,38	35.822,82	49.003,34	64.253,50	81.850,37
Impuesto a la Renta		6.169,09	8.955,70	12.250,84	16.063,38	20.462,59
Participación de trabajadores		3.701,46	5.373,42	7.350,50	9.638,03	12.277,56
UTILIDAD NETA	0,00	14.805,83	21.493,69	29.402,00	38.552,10	49.110,22

Monto total de la inversión:	\$ 53.192
Tiempo de recuperación de la inversión:	31 meses
Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo	En la mitad del 10mo mes
TIR	37,74%

2.1 Filosofía empresarial (Misión, Visión, Valores)

Misión

Brindar una experiencia única con la mejor cerveza.

¿Quiénes somos?

Somos un bar didáctico e innovador con un ambiente exclusivo para los amantes de la cerveza que rompe el concepto de un bar convencional. Punto de encuentro tanto de jóvenes, como de adultos, ecuatorianos y extranjeros, para compartir momentos inolvidables, acompañado por las mejores cervezas nacionales, internacionales y artesanales servidas con un concepto diferente al tradicional.

¿Qué hacemos?

Satisfacer a los amantes de la cerveza, poniendo a su disposición una gran variedad de cervezas nacional, internacional y artesanal con un toque especial. Llegar a aquellas personas que buscan sofisticación, diversión, nuevas experiencias, con un servicio amigable, instalaciones de vanguardia y alta calidad.

¿Por qué estamos aquí?

Nuestro objetivo es satisfacer y sobre cumplir las expectativas de los visitantes de la “Casa de la Cerveza”, no solamente por los productos a disposición, sino también por el buen trato y servicios diferenciadores a los bares tradicionales.

Visión

Ser el bar más exclusivo y reconocido a nivel local.

¿Hacia dónde vamos?

Posicionarnos en el mercado como el mejor Bar de entretenimiento, convirtiéndonos en un sitio tradicional para la diversión de residentes y extranjeros que gustan de la cerveza con experiencias únicas.

Dirección que necesita tomar la empresa

Conservar la atracción y generación de lealtad por parte de nuestros clientes, proyectando un crecimiento constante.

Establecer objetivos

Ser una empresa con potencial de desarrollo y rentabilidad. Contar con un gran staff capacitado y motivado, donde haya compromiso, lealtad y sobretodo con un gran

enfoque al servicio al cliente. Alcanzar la satisfacción de trabajo de todos los integrantes, con un ambiente de respeto y responsabilidad.

Valores

Los valores que definen nuestro actuar, para encaminarnos hacia nuestra visión y cumplir con nuestra misión son:

- ❖ **Respeto:** Comprometidos a conservar las buenas costumbres y comportamiento en todo momento

- ❖ **Calidad:** Implementamos tecnología y excelente capital humano para que nuestros productos, procesos y servicios se elaboren con calidad.

- ❖ **Empatía:** Reconocer las necesidades y gustos de nuestros clientes con una atención personalizada y atención amigable

- ❖ **Creatividad:** Innovamos con un ambiente didáctico y eventos que sean atractivos para nuestro segmento.

Normas de conducta

- ❖ **Clientes:** Dado que buscamos la constante satisfacción de los clientes, es esencial el buen trato, de esta manera generar una creciente preferencia por nuestros servicios y productos.

- ❖ **Ética:** Mantener siempre la ética y la integridad en todas las actividades, relación con los empleados, clientes, proveedores, distribuidores y el gobierno.

- ❖ **Medio ambiente y comunidad:** Cuidar el medio ambiente en el proceso de las actividades, productos y servicios, por ello se separará la basura y se evitará al máximo el uso de botellas plásticas, se utilizarán servilletas de papel reciclado y se transmitirá a los clientes la preocupación por el medio ambiente. En cuanto a la comunidad, respetaremos las leyes y costumbres.

2.2 Análisis sectorial de la industria

De acuerdo al INEC (Instituto nacional de estadística), la “Casa de Cerveza” pertenece a la industria de “Restaurantes, bares y Cantinas”. En la provincia de Pichincha existen 270.651 establecimientos dedicados a esta actividad. Un dato interesante al respecto es que el 79% del total nacional de dichos locales comerciales están ubicados en la provincia del Pichincha, seguido por Guayas con 16% y el restante 5% está distribuido en el resto de provincias.

Esta información general indica la gran demanda de este tipo de servicios la provincia de Pichincha, lo cual puede aprovecharse como una oportunidad de llegar a un nicho aún no explotado.

De acuerdo al informe anual de la cervecería Nacional, el consumo de cerveza per cápita por año es de 35.5 litros. Aunque esta cifra se encuentra por debajo del promedio regional (40 litros), muestra anualmente un crecimiento. En el siguiente cuadro se muestra el consumo per cápita de cerveza en Europa y América. Como se puede observar, Ecuador es el que menos consume, teniendo como desventaja la inequidad del consumo, en la costa es mucho mayor que en la sierra. Los mayores consumidores son República Checa y Alemania, seguido por Venezuela que supera con un 250% el consumo promedio de la región.

Consumo per cápita de cerveza

Pais	Litros / año
Ecuador	35,5
Perú	41,8
Colombia	43,0
Argentina	44,0
Brasil	57,0
México	61,0
Venezuela	100,0
Alemania	140,0
Rep. Checa	155,0

Fuente: <http://www.americaeconomia.com>
www.hoy.com.ec

Otro dato positivo para el consumo de la cerveza es el tema de los impuestos, de acuerdo al aumento del ICE para bebidas por grado alcohólico, las cervezas se encuentran entre (3 – 8 grados) por lo que pagan menos impuestos que las bebidas alcohólicas fuertes; sufriendo de esta manera un menor impacto en el precio final al consumidor.

Otra información importante, es la penetración de las cervezas extranjeras en el país. Gracias a la globalización, cada vez es más sencilla la degustación de productos extranjeros y cuentan con mayor aceptación; como es el caso de Budweiser, marca que fue adquirida por Ambev en el 2008, ingresando con precios más cómodos y generando aceptación por parte de los consumidores. Fuente (Revista Líderes, 2011)

“En Ecuador aproximadamente el 70% del consumo de cervezas son nacionales, y el resto se distribuye entre cervezas andinas y extranjeras”. Fuente (Diario el Hoy, 19/12/1997).

Segmentación

Como se ha mencionado anteriormente, la “Casa de la Cerveza” está enfocada a los amantes de la cerveza, aquellas personas que disfruten con cada bocado de esta bebida en sus diferentes tipos y presentaciones.

- **Segmentación demográfica:**

Hombres y mujeres entre 24 – 40 años, nacionales y extranjeros.

- **Segmentación Psicográfica:**

Estrato social: Medio alto – alto.

Estilo de vida: profesionales jóvenes que gustan de reuniones sociales con amigos, colegas, etc.

Tamaño del Mercado

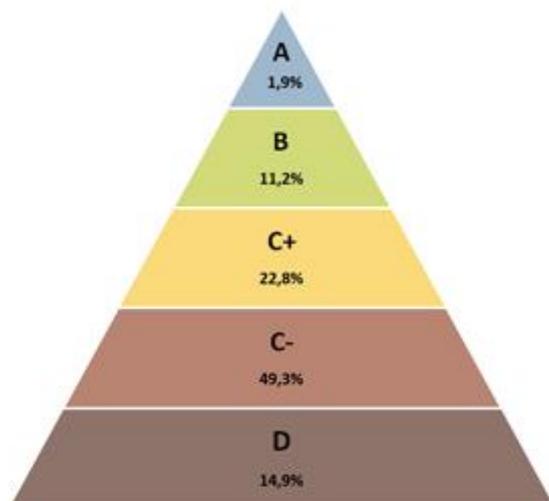
Para la definición del tamaño del mercado, se utilizó los datos del último censo en Ecuador, año 2010.

- Población total en Quito: 2.239.191 habitantes.
- Grupos de Edad: en la siguiente tabla se puede observar el desglose de la población quiteña por grupo de edad:

Edad	Género		Total	%
	Hombre	Mujer		
De 15 a 19 años	30.183	29.441	59.624	19%
De 20 a 24 años	28.892	29.558	58.450	19%
De 25 a 29 años	27.439	28.436	55.875	18%
De 30 a 34 años	23.703	25.962	49.665	16%
De 35 a 39 años	21.333	23.448	44.781	15%
De 40 a 44 años	18.272	19.931	38.203	12%
Total			306.598	100%

Fuente: INEC 2010

- **Estrato Económico:** en el siguiente gráfico se puede observar que la estratificación ha sido clasificada de la siguiente manera:
 - A: estrato alto
 - B: estrato medio – alto
 - C: clase media
 - C -: clase media baja
 - D: clase baja



Fuente: INEC 2010

De acuerdo a la del INEC, se puede establecer que el tamaño del mercado sería: 178.934 personas; ya que el grupo de edad conforma el 61% de la población quiteña. Sin embargo, se llegaría solamente al 13.0% (A y B) de acuerdo a la segmentación psicográfica por estrato económico, que es 23.261 personas.

Adicionalmente, se había indicado que la “Casa de la Cerveza” no solamente se enfoca al mercado nacional, sino también al extranjero. De acuerdo a información del Ministerio de turismo, el ingreso de turistas extranjeros al país en el 2010 registra un incremento de 8.1% con respecto al 2009.(Ministerio de Turismo “Análisis Turismo diciembre 2010), siendo este incremento una gran oportunidad de mercado, ya que aproximadamente el 57% de turistas visitan Quito (Ministerio de turismo, 2007).

En el siguiente se puede observar las entradas de turistas, de acuerdo al continente:

ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR SEGÚN CONTINENTE DE PROCEDENCIA

AÑOS: 2004 - 2008

PAÍS DE PROCEDENCIA	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
AMÉRICA	738.955	90,23	769.332	89,47	736.788	87,65	821.429	87,62	873.663	86,91
EUROPA	76.858	9,39	87.423	10,17	98.992	11,78	110.187	11,75	119.225	11,86
ASIA	2.324	0,28	2.176	0,25	3.378	0,40	4.471	0,48	10.755	1,07
ÁFRICA	346	0,04	369	0,04	256	0,03	210	0,02	225	0,02
OCEANÍA	443	0,05	575	0,07	1.114	0,13	1.175	0,13	1.417	0,14
SIN ESPECIFICAR	1	0,00	13	0,00	27	0,00	15	0,00	12	0,00
T O T A L	818.927	100,00	859.888	100,00	840.555	100,00	937.487	100,00	1.005.297	100,00

Fuente: Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2004-2007

Dirección Nacional de Migración - 2008

Estimación Ministerio de Turismo

Adicionalmente es importante definir el mercado potencial de extranjeros por grupo de edad, a continuación un cuadro detallando esta información:

ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR

POR GRUPOS DE EDAD

AÑOS:2004-2008

AÑOS	DE 20 A 29 AÑOS	%	DE 30 A 39 AÑOS	%	DE 40 A 49 AÑOS	%	TOTAL
2004	179.417	22%	189.889	23%	159.710	20%	818.927
2005	181.790	21%	192.083	22%	168.165	20%	859.888
2006	169.698	20%	178.029	21%	158.635	19%	840.555
2007	183.145	20%	195.673	21%	176.457	19%	937.487
2008	197.641	20%	209.108	21%	188.135	19%	1.005.297

Fuente: Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2004-2007

Dirección Nacional de Migración - 2008

Estimación Ministerio de Turismo

Aproximadamente el 60% de extranjeros que ingresan al país forma parte de la segmentación demográfica por grupo de edad, tomando en cuenta la información del Ministerio de turismo, el ingreso de turistas del 2010 (1.046.968 de personas), por lo que el mercado potencial sería: 628.181. Sin embargo, solamente el 57% (358.063 personas al año) de los turistas visitan la ciudad de Quito. (Ministerio de Turismo, 2010)

Los principales nacionalidades que visitan el país son: “Estados Unidos, Colombia y Perú, con una importante participación porcentual del 23,79%, 19,48% y 14,73% respectivamente y mercados tales como España, Alemania, Gran Bretaña y Francia que contribuyen con las llegadas al país, con valores relativos del: 5,64%, 2,39%, 2,14% y 1,94%”. (Ministerio de Turismo, 2010).

Es un gran potencial el mercado extranjero, dado que si se compara entre el “Cuadro del consumo de cerveza per cápita” y el detalle de los principales países emisores de turistas, se puede observar que algunos de los grandes consumidores de cerveza son los colombianos, peruanos y alemanes, países más representativos en porcentaje de emisión de turistas; por lo tanto con una buena estrategia promocional en el extranjero se puede aprovechar este mercado

2.3 Productos y servicios

Productos:

La casa de la cerveza pondrá a disposición del cliente una gran variedad de cerveza nacional, internacional y artesanal, con el objetivo de que sea un producto exclusivo que se encuentre únicamente en la casa de la cerveza.

Además ofrecerá distintas recetas de cervezas. A pesar de que las recetas sencillas de cerveza, que pueden llegar a ser de un gran valor agregado para los clientes, ya que muchos de ellos podrían identificarse con las mismas. Previamente se propone los siguientes tipos de combinaciones, con nombres piloto:

1. **Red Sea:** Es una bebida creada en base a la cerveza de preferencia del cliente, combinada con esencia de cereza, la cual otorgará un aroma y sabor exquisito y dulce al producto. Este producto estará destinado a hombres y mujeres jóvenes que les gusta experimentar cosas nuevas.
2. **Pacific Ocean:** Es una bebida creada en base a la cerveza de preferencia del cliente, combinada con esencia de blueberry, que tendrá un toque innovador y dulce. El producto está destinado a los hombres jóvenes que les gusta innovar y renovar su paladar.
3. **Atlantic Ocean:** Creada en base a la cerveza de preferencia del cliente, combinada con esencia de menta, manteniendo un toque tradicional de frescura.

Estará dirigido a hombres jóvenes tradicionales, a quienes les gusta mantener su esencia.

4. **Mediterranean Sea:** Bebida creada en base a cerveza Light, combinada con esencia de sandía, lo que mantendrá la tendencia que existe en la actualidad de combinar distintos productos con sabor a sandía. Está dirigida a la mujer moderna, que les gusta cuidar de su apariencia física.
5. **Black Sea:** Bebida en base a cerveza artesanal con un toque de esencia de café, que brindará un sabor mucho más fuerte a la cerveza. Dirigido a los amantes del café y la cerveza.

El objetivo de ofrecer las combinaciones especiales de cerveza es contar con una gran variedad de productos, saliendo del esquema tradicional y de esta manera ser diferenciados de la competencia. Adicionalmente, para satisfacer permanentemente al consumidor e ir siempre innovando, se probarán recetas nuevas haciendo pruebas piloto de producto para monitorear, el nivel de aceptación y agregarlo al menú.

Adicionalmente las picaditas son parte de los productos que se ofertarán, aquellos que sean más adecuados y de preferencia de los clientes, así se brindará la combinación perfecta entre cerveza, picaditas y buen ambiente.

Servicios

El ambiente de la “casa de la cerveza” ofrecerá distintas actividades, logrando que el cliente siempre se sienta a gusto y sea de su preferencia para el entretenimiento semanal, ofreciendo las siguientes actividades:

- **Música en vivo**

Se ofrecerá shows semanales con la banda de planta, la cual tendrá un repertorio acorde a los gustos de los clientes.

- **Hora loca**

Dado que se planea realizar un cierto número de eventos o fiestas en el año y para agregar un toque extra de alegría, la hora loca es la estrategia perfecta para conseguirlo, además de combinar ese momento con estupendas promociones en los productos.

- **Lugar didáctico**

Habrán cuadros informativos con datos interesantes y curiosos sobre la cerveza y de las innovadoras mezclas de productos.

- **Ambiente Físico**

Dado que la decoración es una parte esencial del ambiente de un lugar, se han planteado tres alternativas para ello. La primera es una decoración con estilo futurista,

pantallas LED y lasers. La segunda, un estilo natural, ecológico, desarrollada con caña guadua y bambú. La tercera, una combinación de ambas.

Sin embargo, dependiendo de los resultados de nuestra investigación de mercados se determinará el estilo de la decoración.

- **Anfitriones disfrazados**

Dependiendo de los eventos a realizar o de fechas especiales, todo el staff se disfrazará para de esta manera obtener un ambiente acorde a la celebración.

3.1 Análisis de Oportunidades y Amenazas (FODA)

Oportunidades

- Capacidad de atraer a usuarios que buscan un ambiente diferente de entretenimiento.
- Hábito cada vez más frecuente de encuentro con amigos, en lugares agradables y con ambiente adecuado para conversar.
- Es un concepto innovador que no existe en Quito.
- Bajo número de competidores con nombre posicionado en el mercado.
- Mayor demanda de lugares de entretenimiento.
- Tendencia al alza de visita de lugares novedosos.
- Alto poder de negociación con proveedores de bebidas alcohólicas.
- Gran apertura de los bancos para ofrecer créditos.
- Comportamiento característico del ecuatoriano de socializar consumiendo bebidas alcohólicas.
- Alto crecimiento en el uso masivo de redes sociales, el cual se transforma en un canal directo para promocionar nuestro servicio a un costo moderado.
- Gran oferta de grupos musicales nuevos, por lo que sería factible conseguir una buena banda para la casa de la cerveza.

- Alto índice de consumo de alcohol. Ecuador es el segundo país en América Latina con mayor consumo de alcohol, según los datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), “Cada ecuatoriano bebe 9,4 litros de licor al año”
- La Cerveza es la bebida alcohólica que menor impacto ha tenido con respecto a los incrementos del ICE y su precio final, convirtiéndose en un producto más accesible que las bebidas alcohólicas fuertes.
- Mayor penetración de cervezas extranjeras a precios bajos. Caso Budweiser que fue adquirida por Ambev, según la Revista Lideres.
- El promedio de edad en la población ecuatoriana es 28 años, el cual corresponde al segmento al que se enfoca la “Casa de la Cerveza”.
- Activa promoción gubernamental para la reactivación del turismo extranjero.
- Incremento de los índices de turismo en Ecuador.
- Alta preferencia y consumo de la cerveza de los grupos extranjeros.
- El promedio de edad del turista a Quito es de 45 años adecuado para el grupo objetivo del bar.
- El segmento dirigido cuenta con un alto poder adquisitivo.
- Facilidad contratar personal joven.
- Mala atención generalizada en establecimientos de servicio, lo que brinda la oportunidad de diferenciación.

Amenazas

- Proyecto fácil de imitar.
- Inserción de franquicias reconocidas a nivel mundial (bennig's, hard rock café,
- Regulaciones y medidas en el consumo y venta de bebidas alcohólicas.
- Alto número de establecimientos dedicados a actividades similares. Según el reporte del INEC 2011 existen 270.651 establecimientos en Pichincha
- Saturación en el mercado, por lo que se dificulta el brindar una oferta diferenciada.
- Sensibilidad al precio.
- Poca lealtad por parte de los consumidores.
- Incrementos salariales, lo cual representa mayores costos fijos. “El Ministerio de Relaciones Laborales anunció hoy que el incremento salarial para el 2012 es de USD 28, por lo tanto el nuevo salario mínimo será de USD 292”. Diario el Comercio, 2012.
- Crisis económica en Europa y en EEUU, disminuye el flujo de turistas.
- Nuevos Impuestos a las bebidas alcohólicas importadas.
- Incrementos inflacionarios. El Diario Telégrafo informó que las proyecciones calculan un aumento de la inflación al 5,14% en el 2012.
- Pocas opciones para acceder a una infraestructura adecuada.
- Gran cantidad de campañas para reducir el consumo de bebidas alcohólicas

Fortalezas

- Ubicado en una ciudad Cosmopolitan.
- El local estará estratégicamente ubicado en un sector de alta afluencia.
- Es una idea innovadora, con precios competitivos.
- Local especializado, no existe un establecimiento dedicado solamente a la cerveza.
- Productos innovadores, como las cervezas de sabores.
- Oferta de un menú atractivo.
- La organización se orienta a brindar un excelente servicio al cliente, convirtiéndose como en un diferenciador más.
- La decoración es un aspecto primordial para que el cliente se sienta cómodo.

Debilidades

- Ciertos paradigmas que dificultan los cambios. Es decir, llevará tiempo que los consumidores se acostumbren a la idea de cervezas de sabores.
- El espacio limitado del local, ya que no permite el recibimiento de una mayor cantidad de visitantes.
- Altos costos para la adecuación del lugar.
- Altos costos para ofrecer los servicios de entretenimiento (hora loca y música en vivo).

3.2 Factores clave para el éxito y ventaja competitiva

La casa de la cerveza, va mucho más allá que la oferta de una variedad de cervezas; más bien está basada en el servicio de entretenimiento integral y las nuevas experiencias para los consumidores. Es decir que el público podrá disfrutar de un sinnúmero de actividades en un solo lugar, para que de esta manera el cliente no tenga que movilizarse en búsqueda de otros bares.

En la ciudad de Quito existen lugares que son tradicionales en su idea de ofrecer entretenimiento. Por esta razón, es importante concentrar esfuerzos para ofrecer un estilo diferente de diversión, generando confort entre la clientela con un ambiente agradable de diversión, pero al mismo tiempo siendo un lugar donde se puede conversar, ya que de acuerdo a la investigación de mercados, el encuentro con amigos es la principal razón para visitar un bar, por lo tanto se debe ofrecer el ambiente adecuado para ello.

Parte de los esfuerzos para generar experiencias nuevas son: la música en vivo, por ello mediante audiciones encontraremos al mejor postor, con el objetivo de tener una banda de planta, reduciendo costos y con el objetivo de que se convierta en una razón más de visita del bar.

Adicionalmente tuvo una buena acogida en la investigación de mercados las fiestas temáticas; es decir el personal sería el que esté disfrazado de acuerdo al tema, siendo así un ambiente más interesante y acorde con la ocasión. Dichas fiestas se

realizarían dependiendo de fechas especiales (por ejemplo: San Valentín, Halloween, etc), también cuando se realicen eventos especiales, siempre habrá un motivo para celebrar y lo mejor es que los clientes serán participantes activos de todo lo que significa esta experiencia.

Para complementar el tema de las experiencias y confort, la decoración es un elemento esencial, por lo tanto de acuerdo al sondeo en la investigación de mercados, la decoración futurista fue la de mayor acogida en la muestra. Por ello, las luces LED, pantallas planas, luces robóticas y lasers formarán parte del bar, ofreciendo un ambiente distinto.

Otro éxito de nuestro negocio sería que los productos ofertados sean únicos, contaremos con cerveza nacional, artesanal e importada. Sin embargo, el real diferenciador serán las cervezas mezcladas, dándoles un toque de esencias que no se encontrarán en ningún otro sitio.

Por último, un factor al que la “Casa de la Cerveza” se enfocará, es en el buen trato al cliente, el cual empieza desde la entrada; por ello no se tendrá ningún tipo de exclusividades que absurdamente algunos bares aplican, a menos que sean personas sospechosas de ser peligrosas. Dado que la promoción se dirige tanto a consumidores nacionales como extranjeros, la diversidad de la clientela es también un generador de un ambiente intercultural e interesante.

Ventaja competitiva

La estrategia de ventaja competitiva a la que cual se dedicará mayores esfuerzos es la “Diferenciación”, por este motivo se incluirán varios servicios adicionales que nos diferencian de la competencia, como por ejemplo; la hora loca, las fiestas temáticas, además de eventos especiales; de esta manera ofreceremos un servicio integral de diversión y entretenimiento innovador.

Adicionalmente, no solamente las experiencias serán nuestros diferenciadores; sino también las cervezas de sabores. Siguiendo los gustos y el interés de los entrevistados, se elaborarán recetas especiales de cervezas, como: Cerveza de cereza, cerveza de blueberry y cerveza de sandía. Este tipo de productos no se encuentran fácilmente en el mercado.

El buen trato a los clientes es esencial para el confort de la clientela. Por lo tanto, se dedicarán grandes esfuerzos en la capacitación y motivación del personal. El trato al cliente es una gran debilidad que tiene la mayoría de establecimientos en el país, por lo tanto ese buen trato se convertirá en un diferenciador; ya que es un factor clave para la publicidad boca a boca y la generación de lealtad. Por último, también se ofrecerá un ambiente de intercambio cultural, dado que la “casa de la cerveza” se enfoca al segmento ecuatoriano y extranjero, se brinda la oportunidad de dicha interacción, en un ambiente único.

Matriz Comparativa

Es importante el conocer las fortalezas y debilidades de la competencia, en la matriz (página 23) se aprecia los atributos de distintos bares de la Ciudad de Quito.

ATRIBUTOS	Casa de la Cerveza	Brau Platz	Hai-ku	Coffe Tree	Straw. Fields	Turttle's Head	Cats	Finn McCools
Cerveza Sabores	X					X		
Música en vivo	X	X			X	X		
Hora Loca	X							
Personal Disfrazado	X							
Decoración Futurista	X	X	X			X		
Decoración Tradicional				X	X		X	X
Fiestas Temáticas	X							
Picaditas	X	X	X	X		X	X	X
Lugar didáctico	X				X	X		
Decoración Eco/Fut.								
Precios accesibles	X	X		X			X	X
Buena cantidad producto	X	X		X				X
Variedad productos	X	X	X	X	X	X		
Wi-Fi	X	X	X	X	X	X	X	X
Fácil acceso clientes	X	X		X			X	X

3.3 Marketing Estratégico

Para poder desarrollar las estrategias de marketing mix, se realizó una pequeña investigación de mercado. A continuación se muestra la metodología y los resultados.

Metodología

Primeramente, en el módulo 2, se realizó el análisis de fuentes secundarias para poder conocer el mercado meta en el país, por medio de las cuales conocimos el mercado potencial, la competencia patrones de consumo de cerveza tanto en Ecuador como en el extranjero.

Sin embargo, contar únicamente con información de fuentes secundarias no es suficiente para determinar estrategias de marketing, por lo tanto se recopiló información primaria, a través de un cuestionario de 21 preguntas, con la finalidad de sondear tendencias de consumo y determinar la aceptación de los productos y servicios diferenciadores de la competencia. A continuación los detalles:

Segmentación

- **Segmento Nacional:** hombres y mujeres de 25 a 40 años de edad, pertenecientes a estratos A y B. Ejecutivos jóvenes, con una vida social activa.
- **Segmento Extranjero:** hombres y mujeres de 25 a 40 años de edad, provenientes de distintos países, ya sean europeos o estadounidenses. Ejecutivos jóvenes que

cuentan con buen poder adquisitivo, que visitan nuestro país por turismo o por trabajo.

Muestra

Se realizaron 100 encuestas, distribuidas de la siguiente manera:

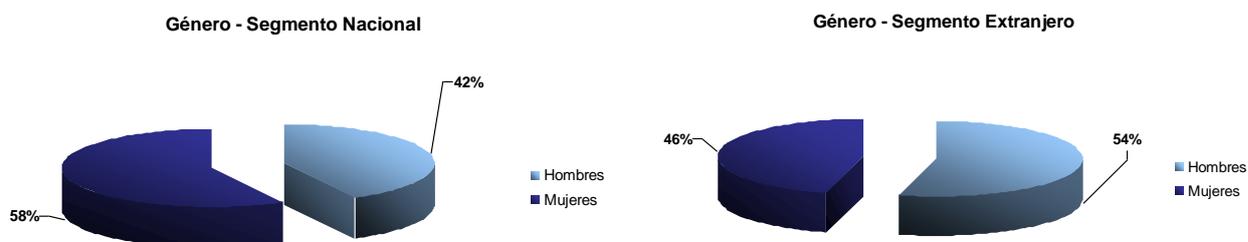
Segmento Nacional: 76 encuestas

Segmento Extranjero: 24 encuestas

El cuestionario estaba basado en preguntas semi - cerradas, se brindó la opción al entrevistado a escoger más de una alternativa e incluso de que escriba una respuesta que no aparezca originalmente.

Resultados

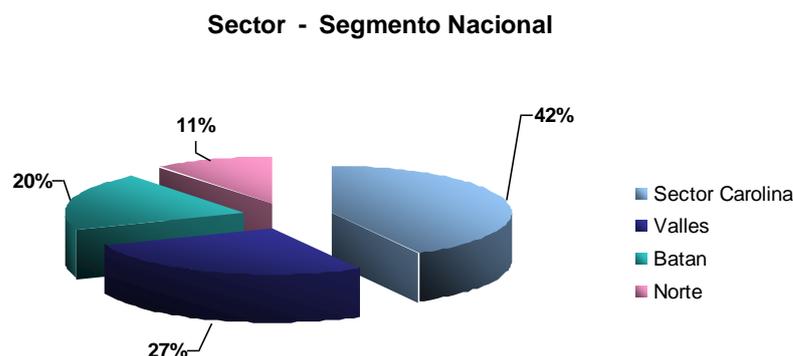
El promedio de edad de los entrevistados, tanto para el segmento nacional y el segmento extranjero, fue de 31 años. En el siguiente gráfico, se observa la distribución de género para ambos segmentos:



En el segmento nacional hubo más mujeres entrevistadas que hombres, con un 16% por encima. En el segmento extranjero, la muestra fue un tanto más equitativa, hubo más hombres entrevistados, con un 8% por encima de las mujeres.

Continuando con los resultados demográficos, el siguiente gráfico muestra la sectorización de nuestros entrevistados:

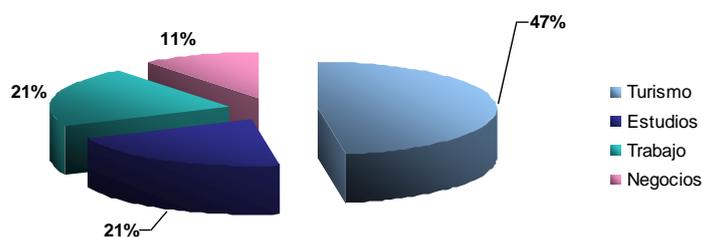
De acuerdo al gráfico, se observa que existe una mayor concentración en el sector de la Carolina, seguido por los valles de Cumbayá y los Chillos. El 20% de los entrevistados, vive en el Batán y el 11% en el norte.



Con respecto a nuestros entrevistados extranjeros, hemos sondeado el motivo de visita al país y sus nacionalidades, a continuación los resultados:

El principal motivo es el “turismo” con un 47% de incidencia. Con el mismo porcentaje encontramos el tema de “trabajo” y “estudios”, es decir este 42% de entrevistados son residentes temporales. Solamente un 11% ha venido por negocios.

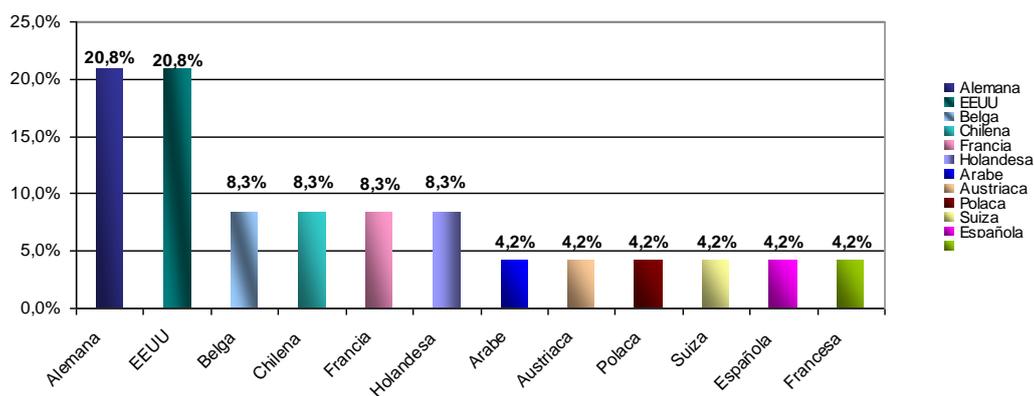
Motivo de visita a Ecuador



Las nacionalidades de mayor incidencia son la alemana y la estadounidense, ambas conforman un 41.6% de los entrevistados.

Sin embargo, es interesante notar que el 66.7% de nuestros entrevistados son europeos. Un 20.8% de norteamericanos, un 8.3% de latinoamericanos y solamente un 4.2% pertenecen al oriente medio.

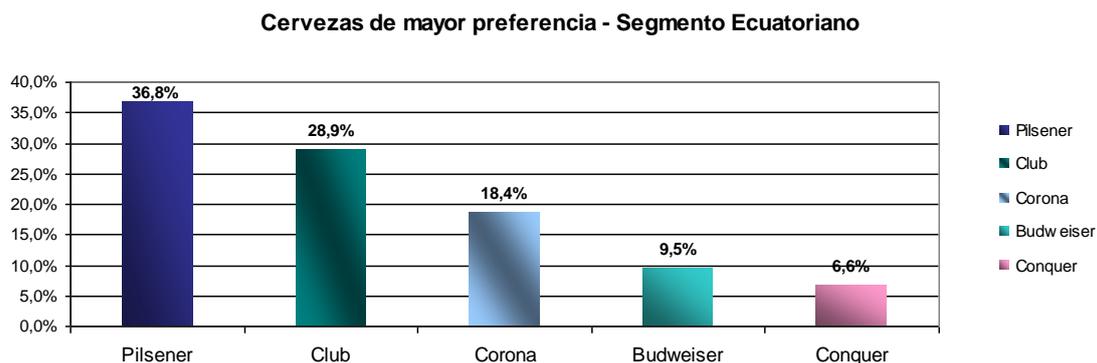
Nacionalidad - Segmento Extranjero



Resultados de Consumo

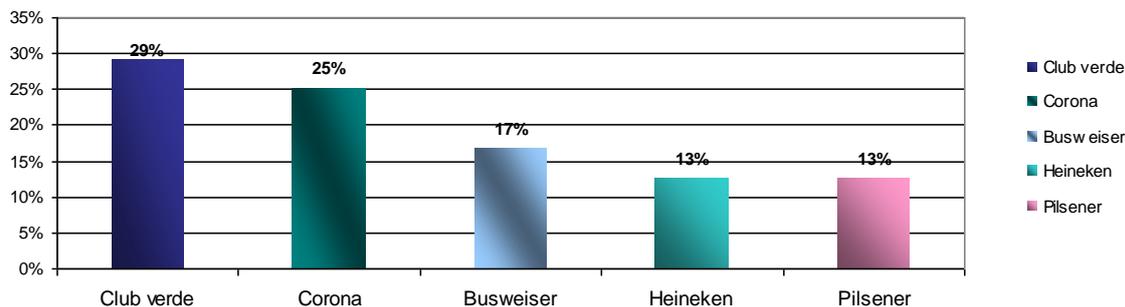
Las cervezas nacionales de mayor preferencia entre los ecuatorianos es Pilsener con un 36.8% de aceptación, seguida por Club Verde con un 28.9% y en último lugar la Conquer con 6.6%. Entre las cervezas extranjeras de mayor preferencia se encuentra la Corona con un 18.4% y la Budweiser con un 9.5%.

Esta encuesta valida la información de Cervecería Nacional, donde muestra a Pilsener como líder del mercado, seguida por Club.



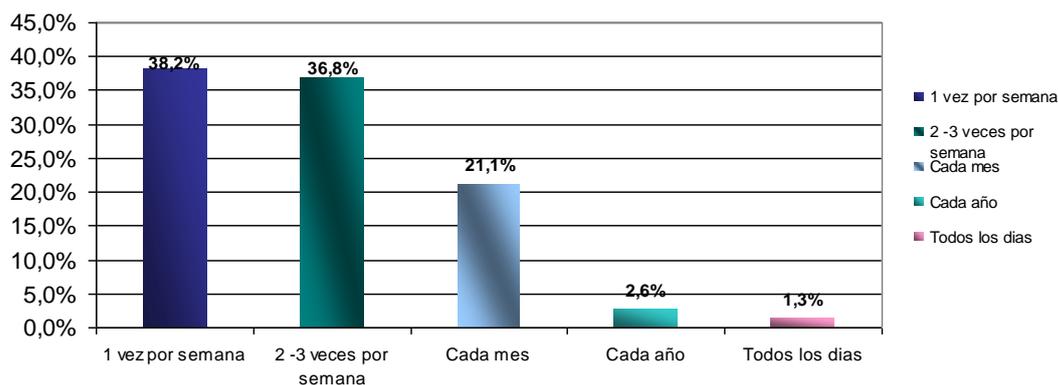
En el segmento extranjero podemos observar que la líder de mercado Pilsener, ocupa el último lugar en preferencia con un 13%. Y es interesante que una cerveza nacional como Club, sea la de mayor acogida con un 29%, seguida por Corona con un 25%.

Cervezas de mayor preferencia - Segmento Extranjero



El siguiente gráfico nos muestra la frecuencia de consumo de cerveza:

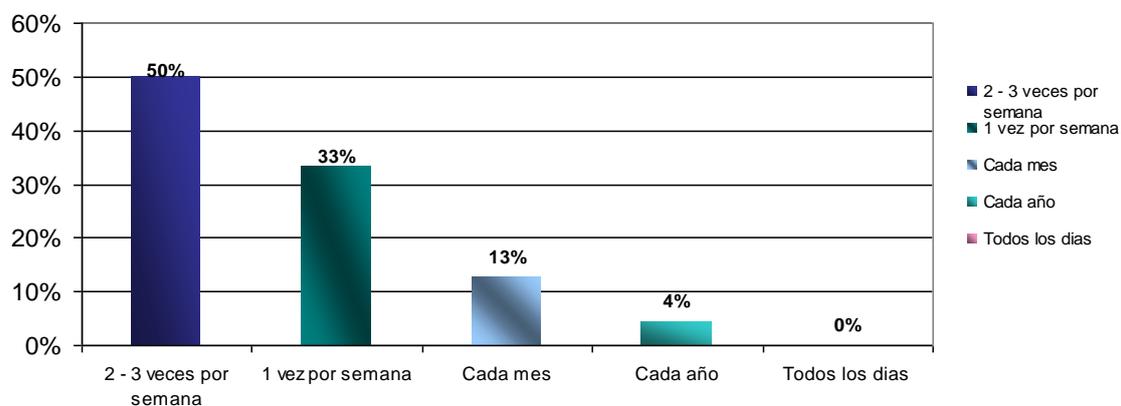
Frecuencia al tomar cerveza - Segmento Ecuatoriano



Es interesante que el 75% de nuestros entrevistados ecuatorianos consume cerveza al menos una vez a la semana. Y solamente un 1.3% lo hace todos los días.

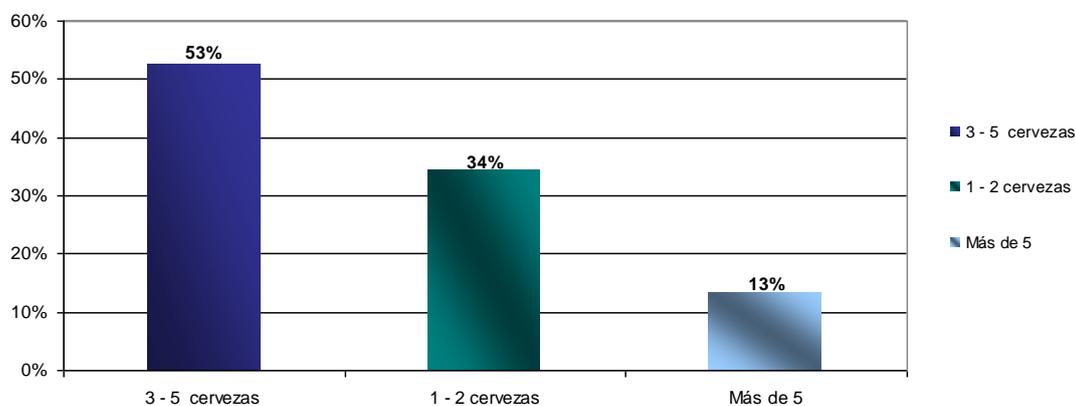
En cuanto al segmento extranjero este valor se incrementa, siendo un 83% de nuestros entrevistados los cuales toman cerveza al menos una vez por semana, pero ninguno consume a diario.

Frecuencia al tomar cerveza - Segmento Extranjero



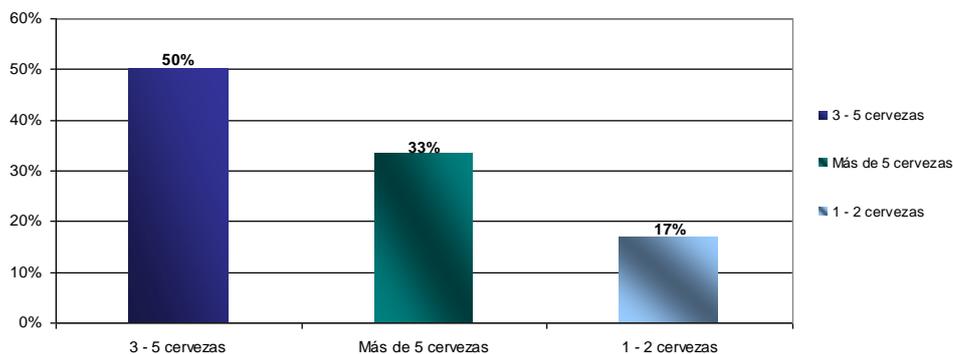
En cuanto a cantidad de cerveza consumida, también podemos observar ciertas diferencias entre ambos segmentos.

Consumo de cerveza por salida - Segmento Ecuatoriano



El 53% ingiere de 3 – 5 cervezas por salida y solamente el 13% más de 5. Sin embargo, el 33% de los entrevistados extranjeros consumen “más de 5 cervezas por salida”, es decir 20% más que el segmento nacional.

Consumo promedio de cerveza - Segmento Extranjero

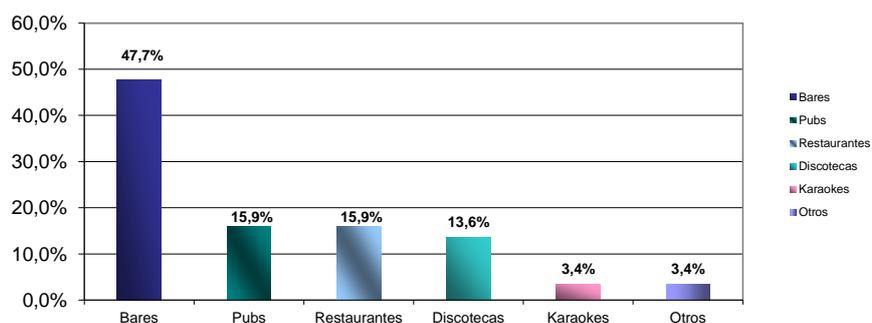


Resultados de Preferencias

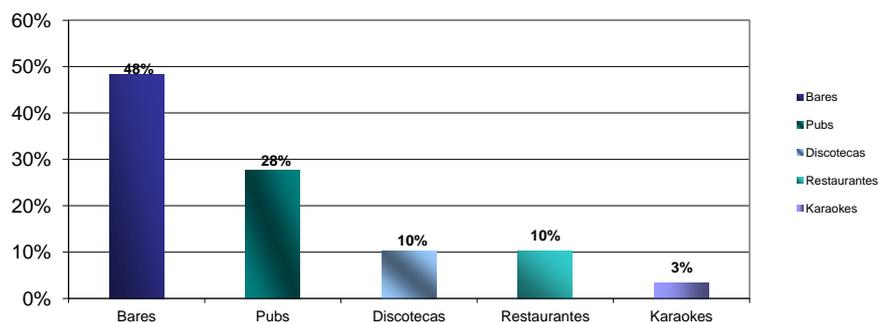
En esta sección hemos tratado de sondear las preferencias de nuestros entrevistados, tanto como tipo de lugares que visitan, horarios y gustos musicales.

Con respecto a los lugares de visita, podemos apreciar una gran similitud de los resultados entre ambos segmentos; ya que el 47.7% del segmento ecuatoriano y el 48% del segmento extranjero prefiere consumir cerveza en bares, seguido por Pubs con el 15.9% y un 28% respectivamente. Y en último lugar para ambos segmentos se ubican los karaokes u otros.

Tipo de lugar de mayor preferencia - Segmento Ecuatoriano



Tipo de lugar de mayor preferencia - Segmento Extranjero

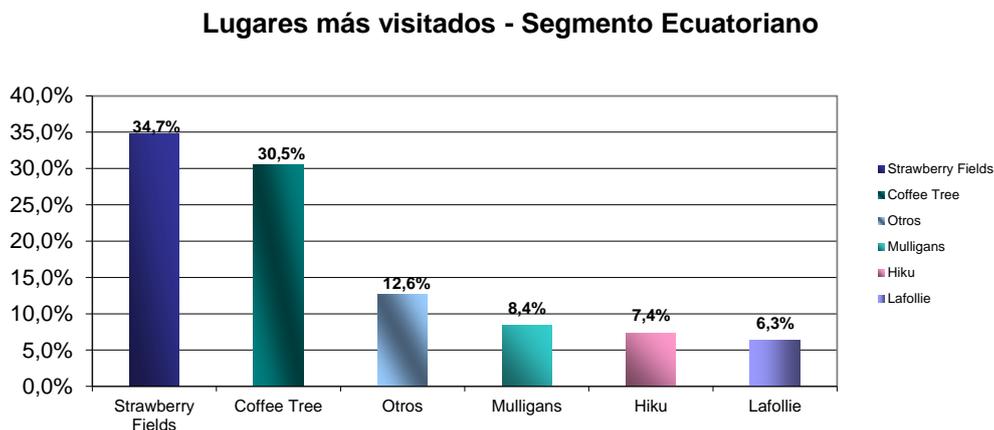


Estos resultados son alentadores para la casa de la cerveza, ya que el concepto es el de un bar, el cual se ubica en el tipo de lugar de mayor preferencia para su mercado meta.

Otra interrogante más para nosotros era conocer que sitios ya establecidos son visitados por nuestros entrevistados.

Primeramente, en la encuesta para nuestro segmento nacional, se escogieron bares que no están en la encuesta para el segmento extranjero; sin embargo, algunos aparecen en ambas. Esta diferencia se ha realizado, ya que muchos de los bares que se encuentran en los alrededores de la plaza Foch son visitados por extranjeros, ya que muchos de ellos aparecen en guías de viaje o porque simplemente se encuentran en una zona donde existe una gran oferta de lugares sin tener que movilizarse mucho. Por otro lado, para el segmento nacional perteneciente a un estrato medio alto – alto, no es tan importante esta característica, de hecho muchos prefieren ir a sitios con menos aglomeración como la plaza Foch.

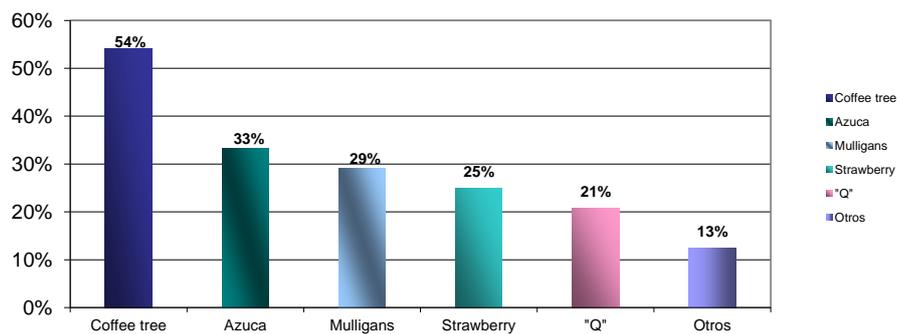
Como se aprecia en el gráfico del segmento nacional, el bar de mayor acogida es el Strawberry Fields, con un 34.%, seguido por el Coffee Tree con un 30% y en último lugar “Lafollie” ubicado en Cumbayá con un 6.3%.



Para el segmento extranjero el bar de mayor visita es el “Coffee Tree” con un 54%, seguido por el “Azúca” con un 33% y el Strawberry Fields con un 25%.

El común denominador entre los dos segmentos es “Coffee Tree” y el “Strawberry Fields”. Ambos son bares que se encuentran muy bien ubicados, en el caso del Coffee Tree, se encuentra en el corazón de la plaza Foch y en la Orellana, posee una muy buena ubicación. El Strawberry fields, tiene tres locales, en la Mariscal González Suárez y Cumbayá, tratando de esta manera de llegar a distintos segmentos geográficamente.

Lugares más visitados - Segmento Extranjero



Una de las grandes diferencias entre ambos bares es la música, ya que en el Strawberry escuchamos rock y también la decoración sigue esa misma línea. Mientras que el Coffee Tree, posee una música variada y la decoración no tiene un aspecto muy alternativo, sino más bien neutro.

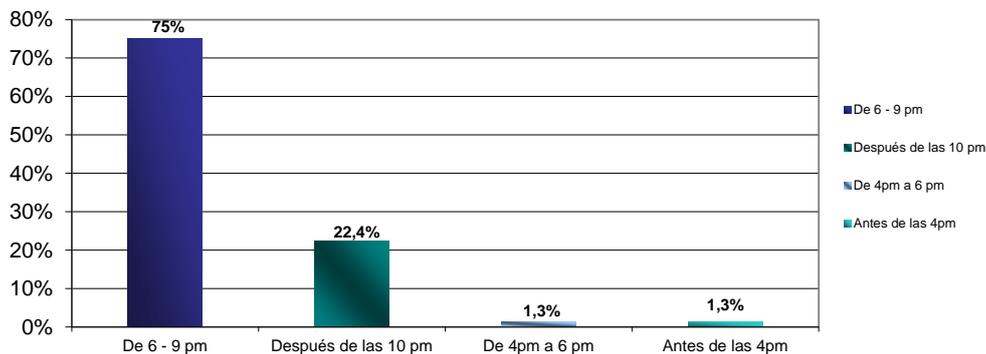
En relación al precio, el Strawberry es más costoso que el Coffee Tree y el segundo tiene promociones diarias de 2x1 en un cocktail específico.

En cuanto al servicio, debemos recalcar que el Strawberry tiene un mejor servicio que el Coffee Tree, ya que en éste no se debe esperar tanto para recibir la orden y la cuenta, además de que el personal se muestra más carismático que en el Coffee Tree.

En relación a la oferta, ambos bares ofrecen un sinnúmero de cocktails y comida. Sin embargo, según opiniones de algunos visitantes, la calidad de la comida no es muy buena.

El horario de mayor acogida para salir es de 6 – 9 pm con un 75% de frecuencia en el segmento nacional, seguido por un 22.4% “después de las 10 pm” y solamente un 2.6% frecuenta o prefiere salir antes de las 6pm.

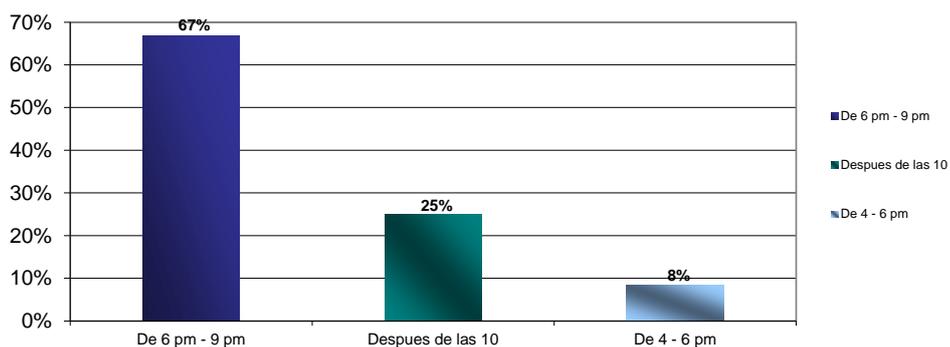
Horarios de mayor acogida - Segmento Ecuatoriano



Para el segmento extranjero, el 67% prefiere ese horario, con un 25% “después de las 10 pm” y un 8% antes de las 6 pm.

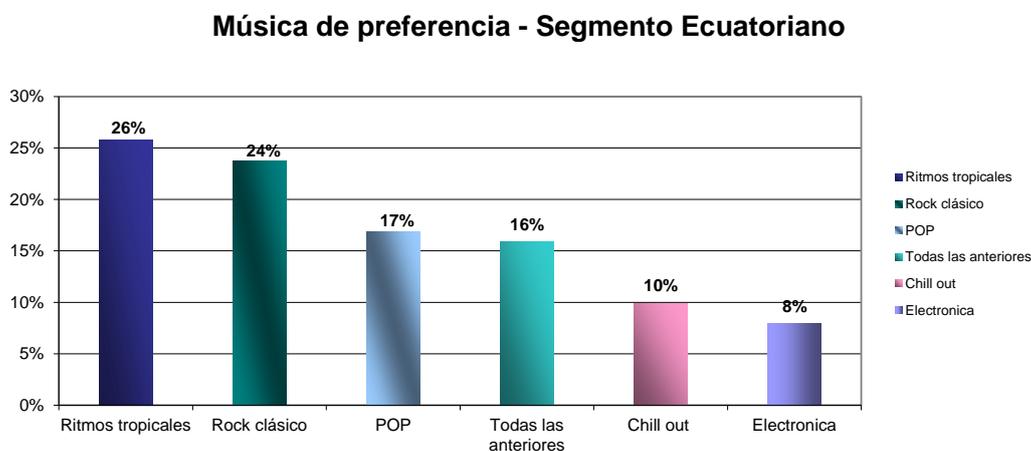
Esta información es muy valiosa para poder determinar el horario de atención para la casa de la cerveza, el cual abrirá sus puertas a partir de las 5 pm.

Horarios de mayor acogida - Segmento Extranjero



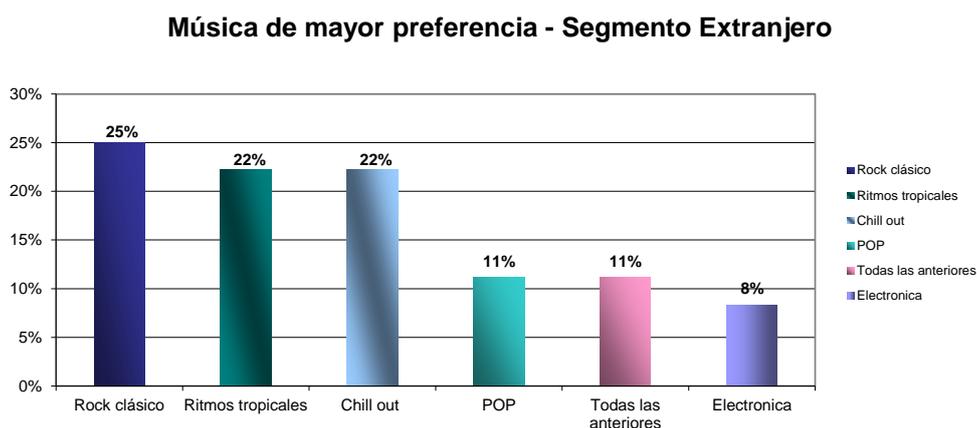
Como habíamos mencionado anteriormente, la música es un elemento determinante para la visita de un lugar; por esta razón hemos incluido este tópico en

nuestra encuesta para poder conocer las tendencias musicales del momento en ambos segmentos. A continuación los resultados:



Como se observa en el gráfico, la mayor preferencia musical para el segmento nacional son los “Ritmos Tropicales” con un 26%, seguido por “Rock Clásico” con un 24%, entre ambos se conforma el 50% y el 16% ha mencionado su preferencia por todos los ritmos, es decir la música variada.

Para el segmento extranjero el ritmo de mayor preferencia es “Rock clásico” con un 25%, ritmos tropicales con 22% y Chill Out con 22% también, a diferencia del segmento nacional, donde esta categoría cuenta solamente con un 10% de preferencia. La música variada, al igual que el segmento nacional, tiene una acogida de 16%

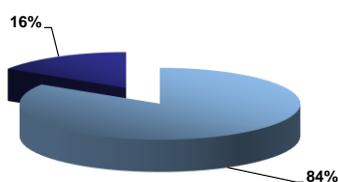


Con estos resultados, muy similares, se puede establecer con el experto del área, el estilo musical para la casa de la cerveza, tratando de crear un estilo único y complaciendo a nuestros clientes.

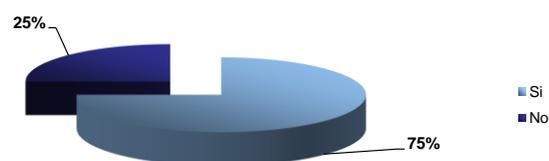
Resultados de Acompañantes

Muchos consumidores de cerveza acompañan su bebida con algún aperitivo, sin embargo fue necesario sondear cual es realmente el porcentaje de aceptación y que tipo de aperitivos son los más apetecidos. A continuación los resultados:

Segmento Nacional - ¿Acompaña frecuentemente su cerveza con algún aperitivo?



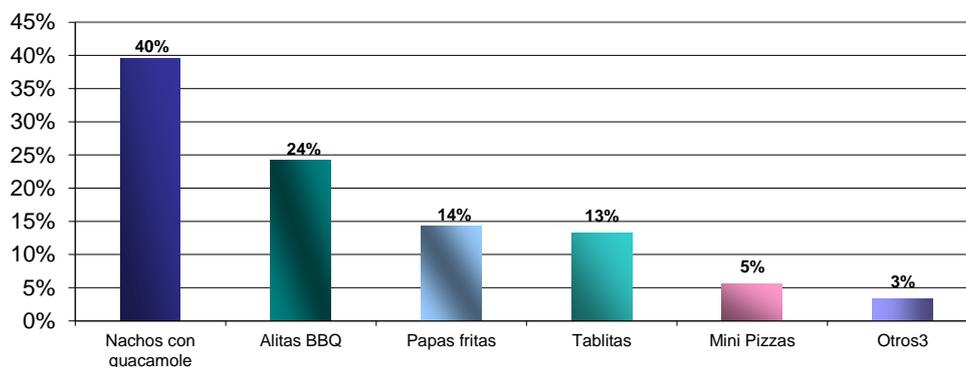
Segmento Extranjero - ¿Acompaña frecuentemente su cerveza con algún aperitivo?



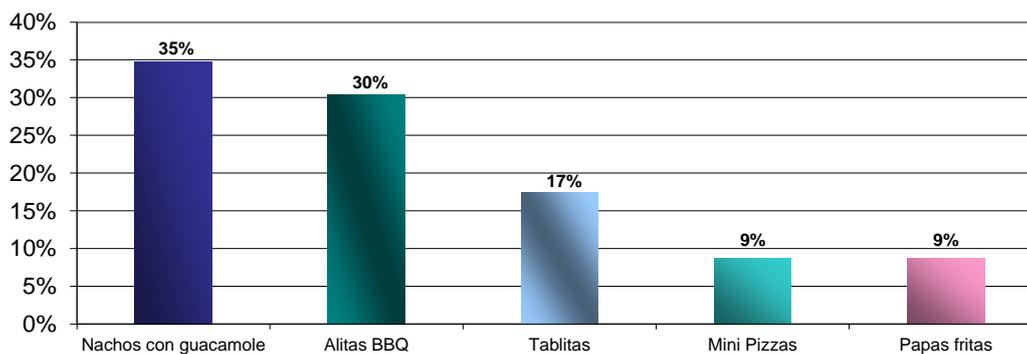
Ambos segmentos acompañan sus cervezas con un acompañante, en mayor porcentaje el mercado nacional, con un 84% y el extranjero con un 75%.

Sin embargo, es necesario conocer cuáles son las preferencias en cuanto a picaditas o aperitivos, y en primer lugar se encuentra “Nachos con guacamole” con un 40% de preferencia en el segmento nacional y 35% para los extranjeros, seguido por “Alitas BBQ” con un 24% y 30% respectivamente.

Aperitivos preferidos - Segmento Ecuatoriano



Aperitivos preferidos - Segmento Extranjero

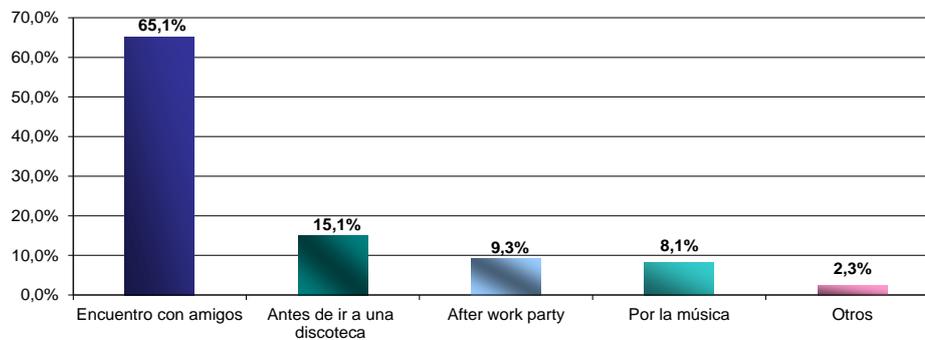


Resultados de Motivadores

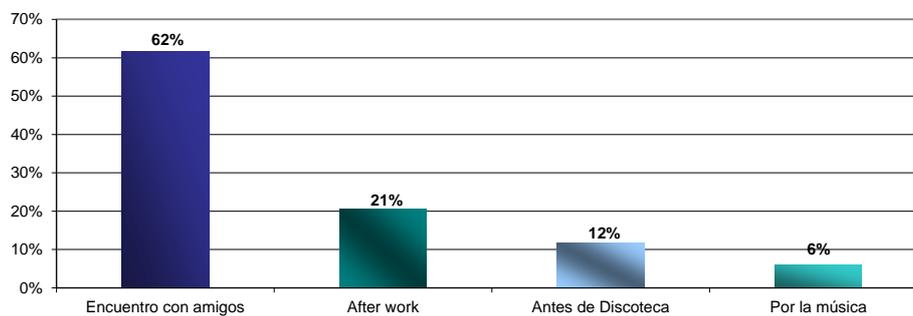
Además de conocer el comportamiento y los patrones que siguen nuestros entrevistados, es importante conocer cuáles son sus principales motivadores para seguir dicho comportamiento y de esta manera poder entenderlos de mejor y satisfacer sus necesidades.

Queríamos conocer cuáles son los principales motivos para visitar un bar. Podemos observar que el “encuentro con amigos” es el principal motivo para salir en ambos segmentos con más del 60%, seguido por “antes de ir a una discoteca” para el segmento nacional con un 15%. Eso nos muestra, que el ambiente deberá ser informal y relajado, para poder disfrutar buenos momentos con amigos.

Motivos para salir - Segmento Ecuatoriano



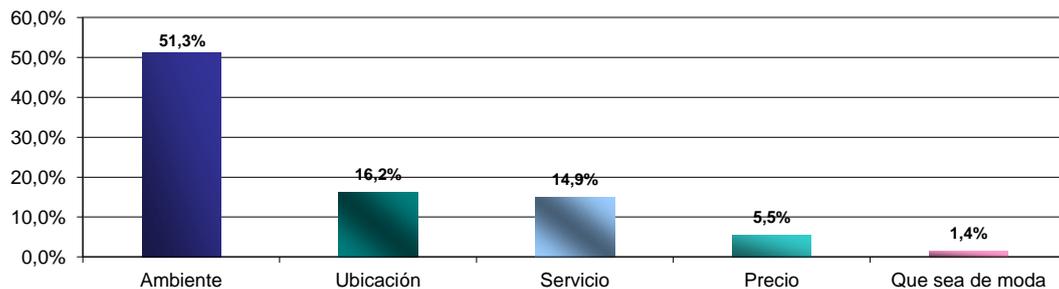
Motivos para salir - Segmento Extranjero



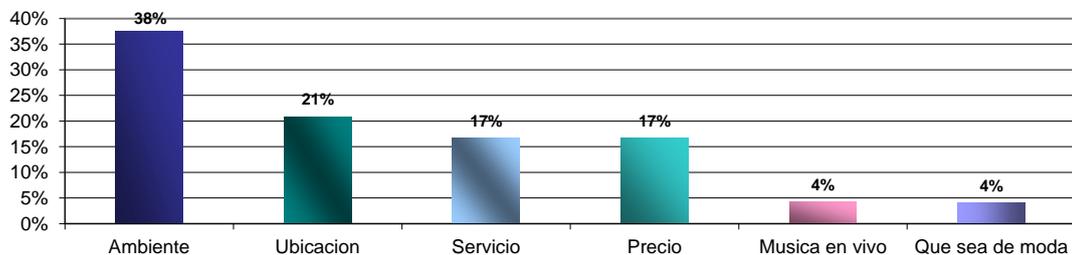
Muy importante también es el conocer cuáles son las características importantes para elegir un bar. En ambos segmentos es el ambiente; sin embargo para el segmento nacional es más importante que para el extranjero, con un 51%. Para el segmento extranjero es más importante la ubicación que para el segmento nacional, con un 21% contra un 16.2%.

También se muestra que para el segmento extranjero es más importante el nivel de servicio, que para el segmento nacional.

Características importantes al momento de elegir un bar - Segmento Ecuatoriano



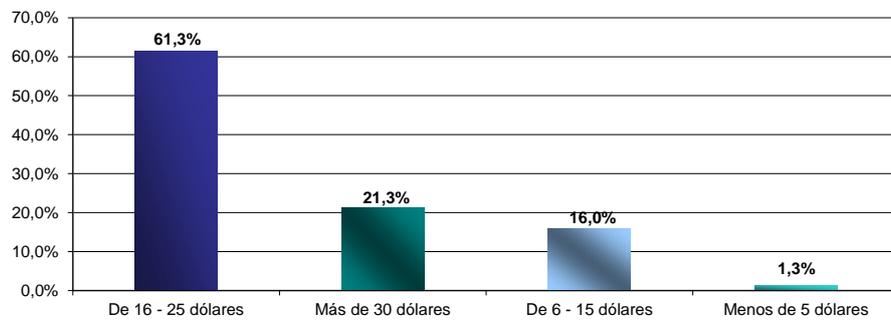
Características importantes al momento de elegir un bar - Segmento Extranjero



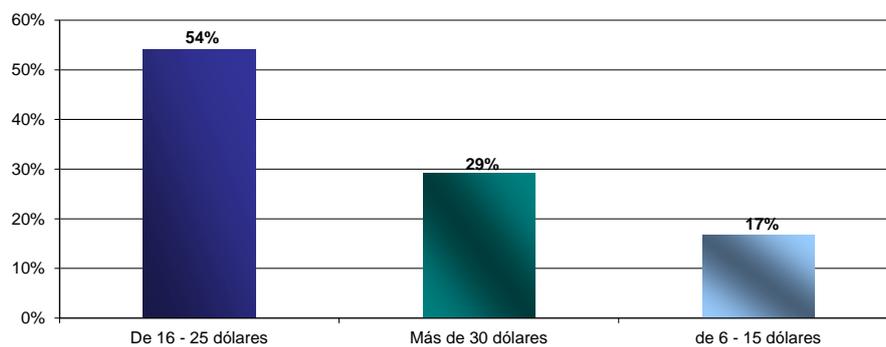
Resultados de Gasto

Ambos segmentos destinan en su mayoría por cada salida entre “16 y 25 dólares”. El 29% de los extranjeros destinan “más de 30 dólares”, contra el 21.3% del segmento nacional. Y el 17% de los extranjeros gasta “entre 6 y 15 dólares”, contra el 1.3% del segmento nacional.

Gasto promedio por salida - Segmento Ecuatoriano

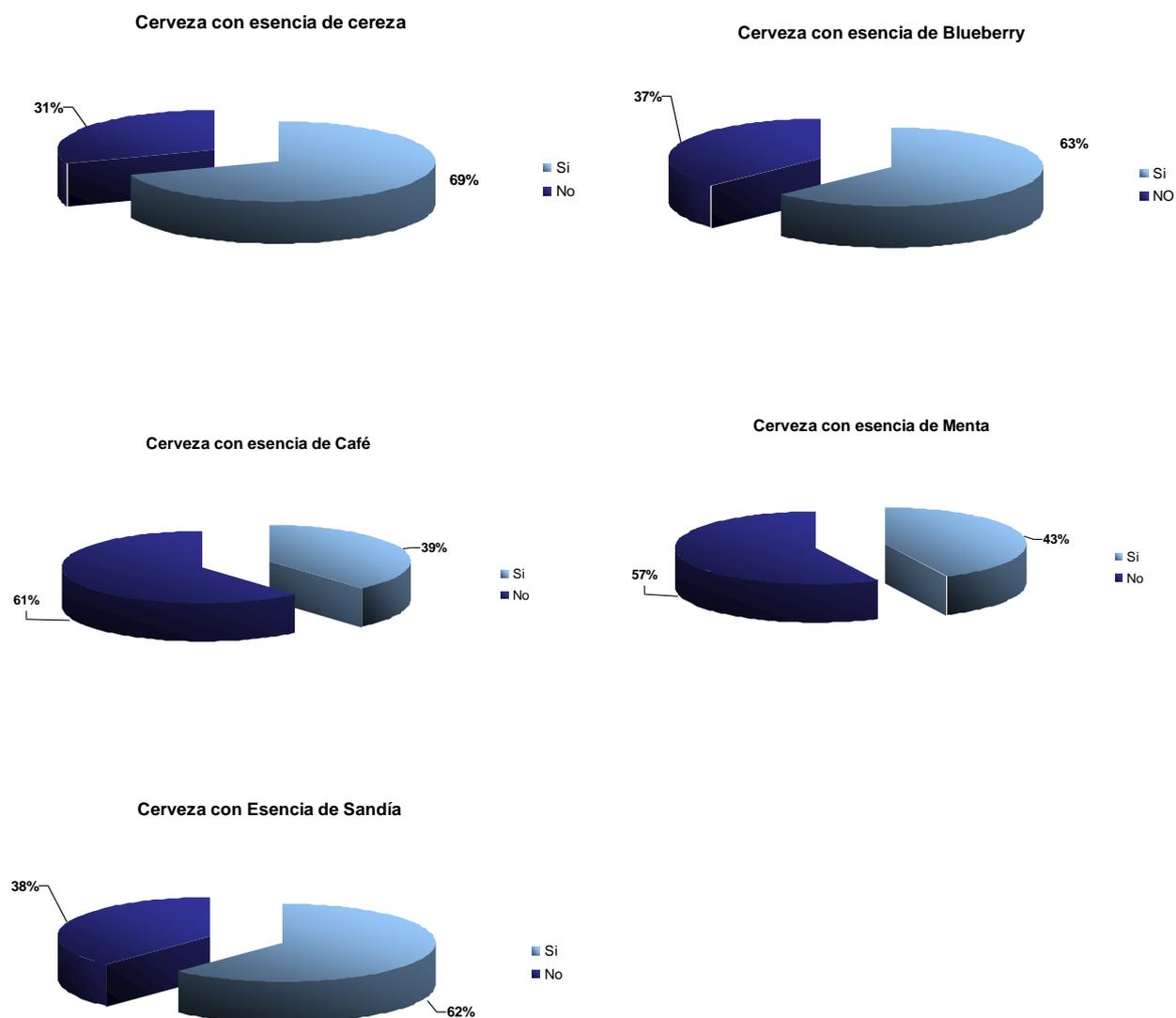


Gasto promedio por salida - Segmento Extranjero



Resultados de nuevos productos

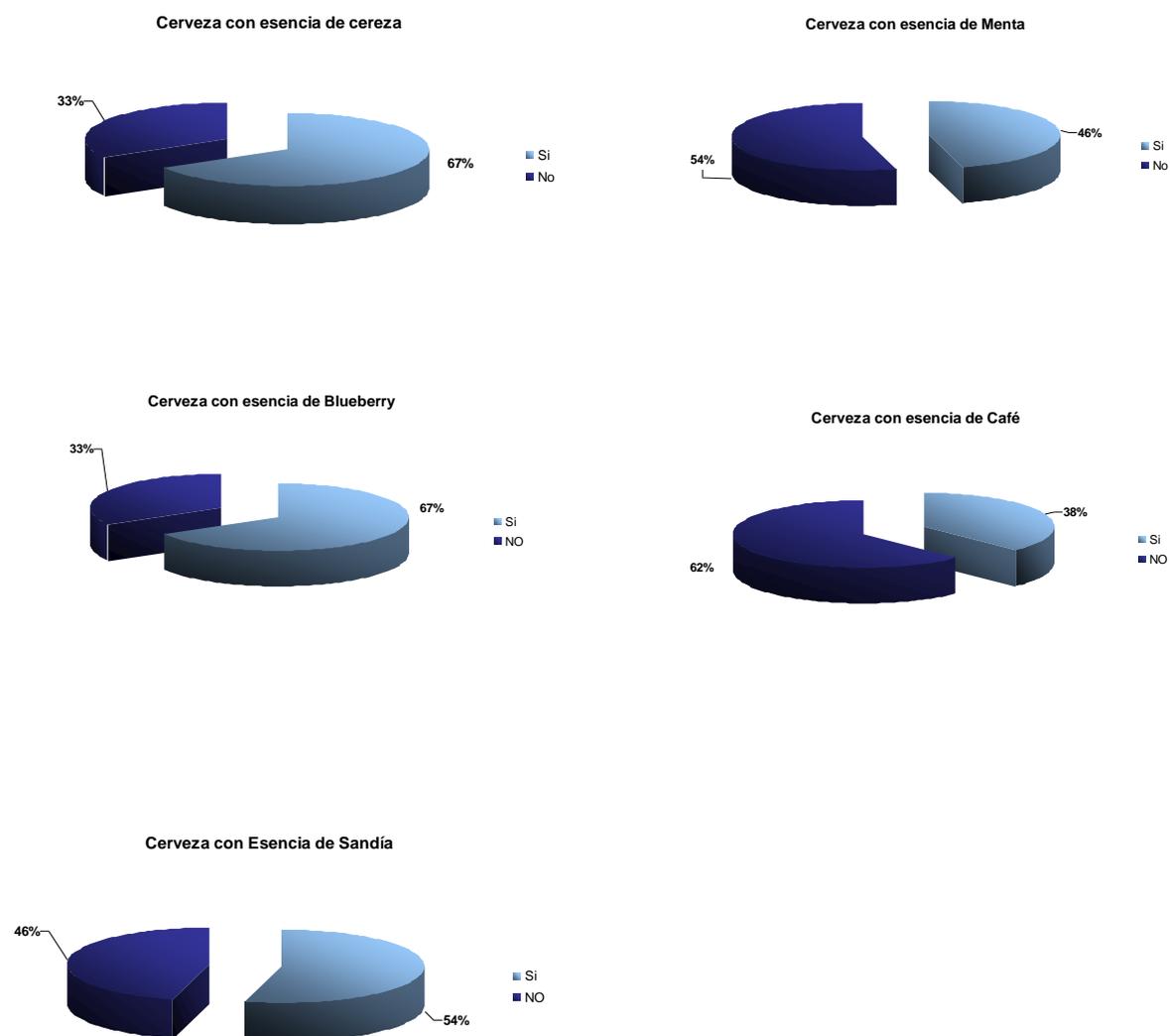
Como parte de los diferenciadores y productos adicionales con cervezas, hemos realizado el sondeo de la aceptación de nuestros productos propuestos a nuestros entrevistados, a continuación los resultados de la opinión del segmento nacional:



Las combinación con mayor aceptación entre los entrevistados es la “cerveza con esencia de cereza” con un 69% de puntos positivos, seguido por la combinación con

Blueberry con 63% y la de sandía con 62%. Las combinaciones que no fueron aceptadas son la de menta y de café.

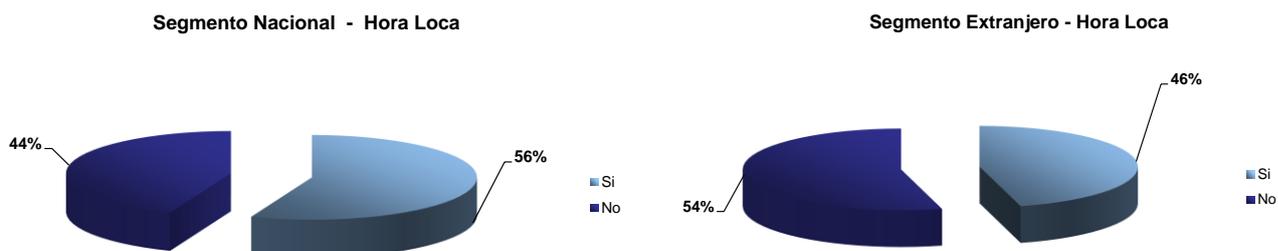
En cuanto al segmento extranjero, los resultados son los siguientes:



De igual manera en el segmento extranjero, las combinaciones de cerveza aceptadas fueron las de cereza, blueberry y sandía

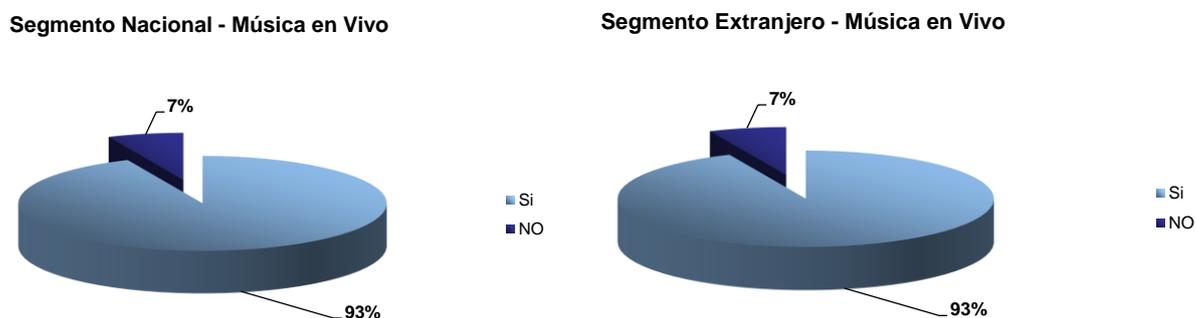
Resultados de nuevos Servicios

Adicionalmente, hemos sondeado los servicios que proponemos a nuestros encuestados, como parte de nuestros diferenciadores. A continuación podemos observar los resultados.

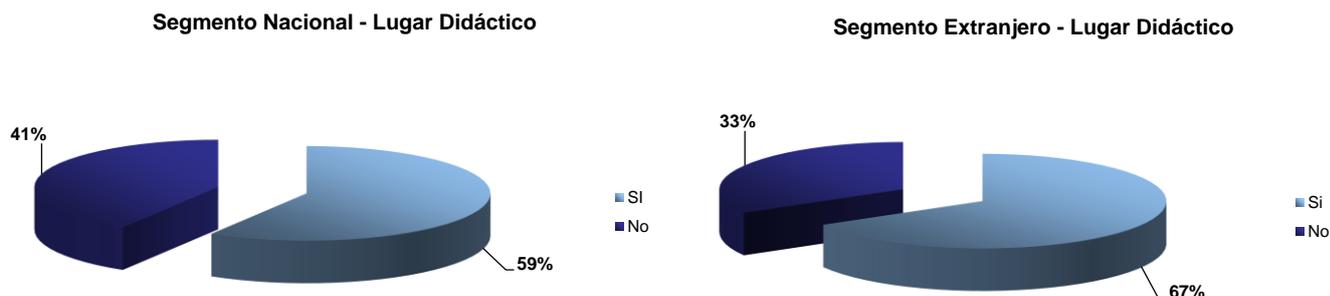


Para el segmento nacional, el servicio de “Hora Loca” tiene una aceptación de 55% y para el segmento extranjero solamente el 46%.

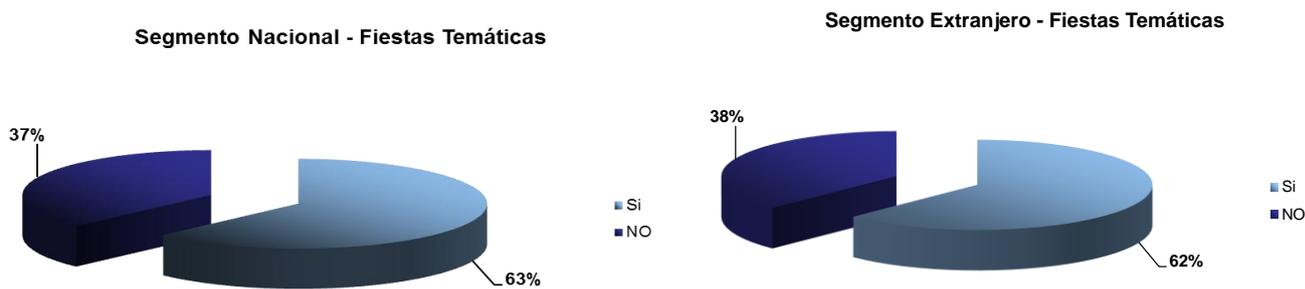
Con respecto a la “música en vivo”, en ambos segmentos tiene una aceptación del 93%.



En relación al ofrecer un lugar que además de ofrecer una gran variedad de cervezas, sea también didáctico, ha tenido una aceptación de ambos grupos; especialmente de los extranjeros, con un 67%.

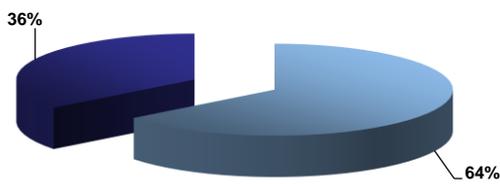


Otro de los diferenciadores propuestos de la casa de la cerveza, son los eventos y entre ellos, las fiestas temáticas. A más del 60% de ambos grupos, les ha parecido interesante la idea de tener eventos temáticos.

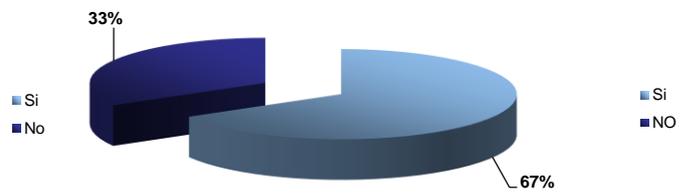


La decoración es muy importante para que nuestros clientes quieran visitar nuestras instalaciones. Hemos indagado tres opciones de decoración, una futurista, una ecológica y una combinada. En los siguientes cuadros se muestran los resultados acerca de este importante punto:

Segmento Nacional - Decoración futurista



Segmento Extranjero - Decoración Futurista



Segmento Nacional - Decoración Ecológica



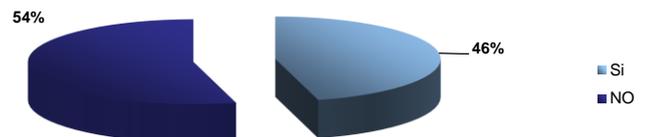
Segmento Extranjero - Decoración Ecológica



Segmento Nacional - Decoración Combinada



Segmento Extranjero - Decoración Combinada

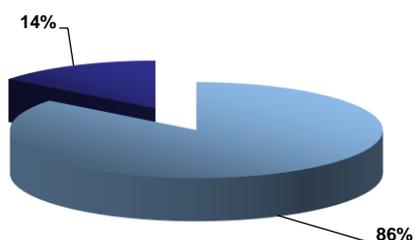


La decoración con mayor acogida, ha sido la futurista, con más del 60% en ambos grupos. Seguido por la ecológica, sin embargo la combinación de ambas no muestra aceptación, como por separado.

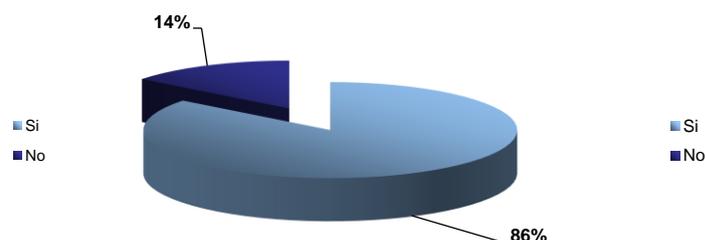
Resultados finales

Como últimas preguntas para los entrevistados, han sido la disposición de visitar un lugar nuevo, con innovadores productos, servicios y decoración, y los resultados fueron los siguientes:

Segmento Nacional - ¿Visitaría un lugar con las combinaciones de cerveza?



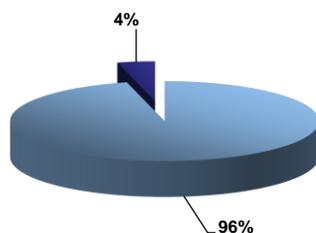
Segmento Extranjero - ¿Visitaría un lugar con las combinaciones de cerveza?



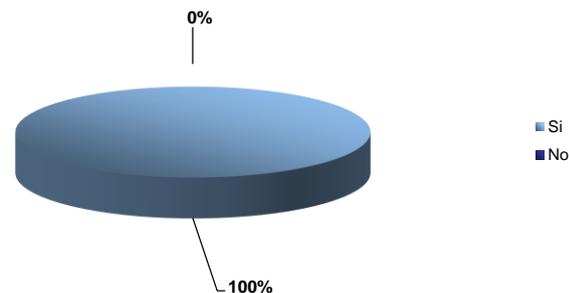
En relación a la creación de nuevos productos combinando cervezas con distintos sabores, ambos grupos están dispuestos a visitar un lugar con este tipo de productos. De hecho un 86% de nuestros entrevistados ecuatorianos y un 96% de extranjeros, han dado una respuesta positiva.

En cuanto al tema de los servicios, el 96% de nuestro segmento ecuatoriano visitaría un sitio con nuestros servicios diferenciadores y un arrasador 100% de extranjeros estaría dispuesto.

Segmento Nacional - ¿Visitaría un lugar con los servicios antes mencionados?



Segmento extranjero - ¿Visitaría un lugar con los servicios antes mencionados?



Estos resultados de la investigación de mercado son muy positivos y alentadores; y dan una gran pauta de que nuestra propuesta de nuevos productos y servicios serian de agrado de nuestros clientes potenciales.

Adicionalmente, esta investigación nos permite conocer las motivaciones y preferencias en general de nuestro mercado meta y de esta manera poder llegar a ser realmente un bar innovador, que tome en cuenta las verdaderas necesidades, gustos y tendencias actuales.

Estrategias de Marketing Mix

Con los resultados antes mencionados, podemos dar paso a la elaboración de nuestras estrategias de marketing mix. Sin embargo, no solamente nos enfocaremos en las conocidas 4 P's del Marketing, sino también agregaremos las 3 P's correspondientes al marketing de servicios.

1. **Producto:** de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados, conocemos más a fondo las marcas preferidas de cervezas, tanto nacionales como extranjeras; por lo tanto ofreceremos en nuestro establecimiento una gran variedad de productos. Las marcas preferidas son Pilsener, Club Verde, Corona, Budweiser y Heineken.



Adicionalmente, los resultados de la investigación arrojaron que algunas de nuestras mezclas de cervezas propuestas han causado interés entre nuestros entrevistados, y éstas son: Cerveza con sabor a cereza, blueberry y sandía. Por lo tanto, esos serían nuestros productos estrellas, ya que nos diferencian de cualquier bar o restaurante.



Cerveza de cereza



Cerveza de blueberry



Cerveza de sandía



Michelada

Sin embargo, no solamente la variedad de productos es importante, sino también los tamaños que se ofrecen a nuestros consumidores, a continuación mostramos las diferentes presentaciones de nuestras cervezas:

- ❖ **Bota Cervecera:** nuestra presentación XXL, para disfrutar de una buena cerveza al puro estilo alemán. Contiene 800 ml.



- ❖ **La pinta:** vaso cervecero de 400 ml, para aquellos que disfrutan de una refrescante cerveza a lo grande.



- ❖ **Jarro Cervecero:** no podíamos olvidarnos del clásico jarro cervecero de 310 ml, para quienes gustan de lo tradicional.



- ❖ **Copa Cervecera:** con su atractivo y delicado diseño, es el tamaño ideal para quienes prefieren tomar de a poco. Contiene 200 ml.



En el caso de que algún cliente prefiera en lugar de los vasos cervecedores anteriormente presentados, tomar directamente de la botella, también ofrecemos la opción en tamaño de 330 ml, es decir la botella pequeña.

También pondremos a disposición en nuestra carta “las picaditas”, las que obtuvieron los más altos porcentajes de aceptación en la investigación de mercados.



Nachos con Guacamole



Alitas BBQ



Tablitas



Papas fritas

2. **Precio:** debido a que la cerveza es un producto de consumo masivo y el cual se puede adquirir en cualquier parte, de hecho existen más de 3.000 establecimientos en la provincia de Pichincha dedicados al negocio de bares y restaurantes. Por consiguiente, lo que juega un papel crucial al momento de establecer la estrategia de precios es el valor agregado que estamos ofreciendo a nuestros clientes.

A pesar de que contaremos con un pequeño portafolio de productos diferenciadores (las cervezas de sabores), nuestro principal diferenciador serían los servicios adicionales que ofreceremos, a fin de que nuestros clientes disfruten una experiencia completamente distinta al común denominador de un bar en Quito.

Por ende, la estrategia de precios sería una “orientada a la competencia”, dada la elasticidad de nuestro producto, debemos ir acorde al mercado, pero con precios ligeramente superiores a bares similares, con lo que proyectaremos mayor calidad y superioridad, además de poder cubrir con los costos.

3. **Plaza:** la estrategia de plaza es sumamente importante para el éxito o fracaso de un negocio, ya que si nos ubicamos en el lugar inapropiado puede no tener la cobertura que necesitamos. Sin embargo, dado que estamos apuntando a dos segmentos, encontrar la ubicación adecuada se vuelve una tarea compleja, ya que para los extranjeros la buena ubicación se vuelve un factor prioritario, ya que no conocen la ciudad y tampoco cuentan con medio de transporte propio.

Por otro lado, para el segmento nacional la ubicación se vuelve un factor menos secundario y más bien prefieren ir a un sitio más exclusivo y alejado de la aglomeración. Dada esta diferencia de comportamiento entre nuestros dos segmentos, debemos dar prioridad a uno de ellos y lograr que el otro grupo vaya hacia allá, aplicando unas adecuadas estrategias de promoción. Tenemos pensado que en el sector del Hotel Quito, ya que es un lugar concurrido por el segmento nacional y no es tan alejado del gran centro de entretenimiento, que es la Plaza Foch.

4. **Promoción:** dado nuestros dos mercados meta, debemos aplicar una amplia gama de estrategias de promoción, especialmente de BTL.

En primer lugar, es esencial la creación de la imagen de nuestro bar; empezando por la elaboración de un logo institucional y un slogan que nos identifique. Por ello, debemos contactar a un diseñador experto, quien nos pueda asesorar y elaborar el logotipo de acuerdo a la imagen que queremos proyectar.

Empezaremos con el segmento extranjero. Para llegar a este grupo, es básico tener presencia en la web, ya que es un medio muy utilizado por ellos. Por ello, contrataremos a “PWE” una compañía que se encargará de hacer este trabajo, con un contenido en 3 idiomas: español, inglés y alemán. Entre los servicios que ofrece la compañía al dar de alta a la página web es la presencia activa en los motores de búsqueda, es decir se puede lograr aparecer rápidamente en google.

Otra estrategia a emplear para captar la atención del segmento extranjero, es lograr la participación en guías turísticas. “Trip advisor” es una página muy visitada por turistas y las opiniones vertidas en dicho sitio web son muy tomadas en cuenta al momento de elegir un hotel, bar o restaurant. “Lonely Planet” es una prestigiosa guía turística, en la que aparecen varios bares y restaurantes quiteños, sitios a los que turistas extranjeros los frecuentan. Una vez creada la compañía y certificados que garanticen la calidad de nuestro establecimiento nos pondremos en contacto con estas dos compañías para poder tener presencia en dichos sitios.

Para nuestro segmento ecuatoriano proponemos las siguientes estrategias:

Aunque la tasa de efectividad del E- Mailing no es muy alta, por medio de este instrumento podemos dar a conocer nuestro establecimiento, llegando masivamente a bases de datos que sean segmentadas de manera demográfica. La compañía “MG Web Marketing” ofrece el envío de 85.000 mails cada vez, al inicio del negocio se debe ser especialmente agresivo con el envío de emails para dar a conocer nuestra marca y también muy importante cuando se tenga eventos. Por ello creemos necesario el envío masivo de emails dos veces por mes, publicando promociones especiales, eventos o fiestas.

Adicionalmente, el uso de las redes sociales cada vez tiene mayor auge para las empresas, de distintas industrias. Por ello, es necesario elaborar una página de Facebook, ya que es la red social con mayor cantidad de usuarios, más de 800 millones personas están registradas, las cuales pertenecen a distintos grupos de edad, nacionalidad, ubicación geográfica e intereses. Además de tener un perfil de Facebook, sería interesante la publicidad por este medio, la cual aparece en el lado derecho de cada “news feed” y del perfil de cada individuo. La empresa “Inteligencia Web” ofrece los servicios de publicidad en Facebook, haciendo una segmentación demográfica, geográfica y psicográfica. Hemos elegido el paquete de 500 visitas mensuales.

Aunque la efectividad del volanteo no es muy alta y es poco amigable con el medio ambiente, para el lanzamiento de nuestro bar y para cuando tengamos eventos, recurriremos a esta estrategia. Para empezar, con el diseñador (creador del logotipo) trabajaremos para la elaboración de un flyer, trataremos de escoger un papel estético, pero trataremos de usar papel reciclado. Una vez terminado, contratamos el personal

temporal necesario para ejecutar la estrategia en los alrededores donde nuestros grupos objetivos se encuentren.

Para el día de la inauguración de nuestro bar, haremos una fiesta, con promociones especiales en nuestros productos, concentrándonos en aquellos que son diferenciadores, es decir “pague 2 y lleve 3” en nuestras cervezas mezcladas; ya que es importante motivar a nuestros clientes para probar nuevos sabores. Además, tendremos una banda de rock y un poco avanzada la noche el show de hora loca, para animar a aquellos que se encuentren cansados. Previo a la inauguración recurriremos a todas nuestras estrategias de comunicación, es decir E-Mailing, volanteo, Facebook y nuestra página web debe estar lista.

Las promociones “3 x 2” nos gustaría mantener al mediano plazo, para así incentivar las ventas de nuestros nuevos productos, en los días lunes, martes y miércoles.

Por supuesto, la más eficaz de las estrategias, es la “publicidad boca a boca”; sin embargo para llegar a ello debemos trabajar arduamente en las estrategias antes mencionadas.

5. **People:** dado que nuestra “Casa de la Cerveza” se encuentra en el negocio de los servicios; el personal es un elemento primordial. En nuestro país, podemos encontrar lugares, con una decoración espectacular, con buenos productos y hasta una ubicación envidiable, pero lamentablemente se encuentran opacados por el mal servicio, tanto en bares costosos como en los accesibles.

El servicio está compuesto de varias características; no solamente es una toma de pedido y una entrega del producto rápida y eficiente, sino mucho tiene que ver el carisma o el buen trato que el personal tenga para con el cliente. Para poder cumplir este objetivo, hace falta realizar una buena selección de personal, necesitamos gente extrovertida, carismática, eficaz y con don de gentes, con una orientación al servicio. Además de eso, es muy importante impartir un completo entrenamiento, el cual va desde el correcto saludo a los clientes al momento de ingresar al local, la correcta entrega del menú y del producto, hasta la despedida de los mismos.

Un personal correctamente capacitado y con características de personalidad acordes con lo que implica el servicio al cliente, marcan una gran diferencia y generan una relación de lealtad con el lugar.

6. **Procesos:** los procesos sirven para poder sistematizar las actividades. Es muy importante para establecer que actividades debe cumplir todo el personal, desde el momento de apertura hasta el cierre del local.

Además de los procesos a cumplir cuando un cliente llega al local, los cuales incluirán tiempos de entrega del menú, la toma del pedido, la entrega del producto y entrega de la factura o cuenta. Los procesos facilitan el trabajo, especialmente del personal nuevo, por lo tanto se debe implantar un manual de procesos, no de todas las actividades volviendo una gran burocracia, pero si los más importantes. Inclusive es de gran importancia contar con un un manual para obtener certificaciones de calidad.

7. **Physical evidence:** a diferencia de la “plaza”, en este ítem hacemos referencia al lugar en sí, más no a la ubicación; la decoración y el ambiente juegan un papel imprescindible, ya que crean una sensación de comodidad y confort. De acuerdo a la investigación de mercados, conocemos que la decoración de estilo futurista es la de mayor preferencia; lo que conlleva a un ambiente moderno y de vanguardia, similar al de las fotografías.



Adicionalmente, un lugar “didáctico” tuvo una buena acogida entre el público, por lo tanto colocaremos algunos cuadros con datos históricos y / o curiosos acerca de la cerveza.

Con relación a la música, conocemos cuales son los estilos musicales de nuestros clientes y que el objetivo de visita es el encuentro con amigos, por lo que el volumen moderado de la música, será trascendental para el confort. No obstante, se busca también entretenimiento, por ello la música en vivo y la “hora loca” desempeñaran un papel fundamental para el cumplimiento de este objetivo.



Menú

Cervezas (Pilsener y club)

- Bota cervecera (800 ml)
- Pinta (400 ml)
- Jarro cervecero (310 ml)
- Copa cervecera (200 ml)



Precio

\$

\$

\$

\$

Cervezas extranjeras

- Corona (330 ml)
- Heineken (330 ml)
- Budweiser (330 ml)

\$

\$

\$

Cervezas de sabores

- Cerveza de Cereza
- Cerveza de Blueberry
- Cerveza de Sandía
- Michelada

\$

\$

\$

\$

Picaditas

- | | Precio |
|------------------------|---------------|
| • Nachos con guacamole | \$ |
| • Alitas BBQ | \$ |
| • Tablita Cervecera | \$ |
| • Papas fritas | \$ |

Super Combos

- | | |
|---|----|
| • A lo grande! (Picadita de su elección + una bota cervecera) | \$ |
| • A lo mexicano (Nachos con guacamole + 4 Coronas) | \$ |
| • Mega mixer (Shots de cervezas de sabores + Tablita cervecera) | \$ |
| • Para dos! (2 cervezas de sabores + papas fritas o nachos) | \$ |

Bebidas no alcohólicas

- | | |
|----------------|----|
| • Gaseosas | \$ |
| • Agua con gas | \$ |
| • Agua sin gas | \$ |
| • Red bull | \$ |

* Nuestros precios incluyen IVA y servicio

Estructura Operacional

4.1 Actividades previas al inicio de la operación

Existe un sinnúmero de trámites que se deben realizar antes de poner en marcha una compañía, entre estos visitar varias oficinas, pagar permisos de funcionamiento y sobre todo s tener mucha paciencia, ya que los procesos son largos y tediosos.

A continuación se detallan las oficinas a las que se deberá visitar y los documentos a presentar, para poner en marcha el funcionamiento de la “Casa de la Cerveza”.

1. Superintendencia de compañías

El primer paso es seleccionar el nombre y la actividad que desarrollará la empresa.

Con esta información se debe acudir a la Superintendencia de Compañías para la reserva del nombre, aquí se entrega una garantía llamada “Absolución de denominaciones”. Luego se solicita al abogado que incorpore en el escrito de constitución de la compañía el nombre, el objeto social o actividad, nacionalidad, domicilio, el capital y la participación de acciones. El notario elevará toda la información de la constitución de la compañía a escritura pública. (3 copias).

Adicionalmente es necesario publicar en un periódico de amplia circulación, el domicilio de la compañía, el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías; y

adquirir tres ejemplares (para el Registro Mercantil, para la Superintendencia de Compañías y para los archivos societarios de la empresa).

2. Cuenta de integración de capital

Se refiere a la apertura de una cuenta bancaria, por lo que el primer paso es acercarse a la entidad financiera, en este caso Produbanco con los siguientes documentos:

- a. Absolución de denominaciones.
- b. Carta de la empresa que solicite la integración de capital con el detalle de los socios y aporte de cada uno.
- c. Copias de cédulas y papeleta de votación a color de los socios.
- d. Una referencia personal (verbal).
- e. Planilla actual de pago de servicios.
- f. Formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones para el caso de inversiones de integración de capitales que superen los USD 1.000,00.
- g. Entrevista inicial para especificar la fuente de ingresos.
- h. Depósito inicial que será congelado por 180 días, para compañías limitadas USD 400,00.

Este trámite es inmediato y los requisitos varían de acuerdo a las políticas de la entidad financiera.

3. RUC

Para obtener el RUC se debe visitar el Servicio de Rentas Internas con la documentación requerida, a continuación el detalle:

- a. Formulario RUC 01-A lleno con los datos de la compañía.
- b. Formulario RUC 01-B lleno con los datos de las sucursales. (N/A)
- c. Original y copia de la escritura de constitución de la compañía.
- d. Original y copia del nombramiento del representante legal.
- e. Original y copia de cédula de ciudadanía del representante legal.
- f. Planilla actual de pago de servicios.
- g. Si el local es arrendado, presentar el contrato legalizado.
- h. Carta de compromiso firmada por el contador, incluyendo su número de RUC.

4. Ministerio de Salud

Dicho trámite es requerido para obtener la certificación de que se cumple con los estándares de salubridad y se poder iniciar el funcionamiento.

1. De deber ir al ministerio de salud.
2. Llenar una solicitud.
3. Recibir la visita de la inspección.
4. Costo \$80.

5. Registro de patentes municipales: Municipio de Quito y Registro Mercantil

Para inscribir y obtener por primera vez el registro, se debe presentar el formulario de la declaración del RUC (001) original y copia. Luego presentar la “planilla de mejoras” emitidas por el Departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requieran el permiso de funcionamiento.

1. Original y copia de la escritura de constitución de la compañía.
2. Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
3. Original y copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
4. Dirección donde funciona la misma.

Luego se debe inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa (Acta de Junta general y nombramientos originales).

6. Registro de la historia laboral - IESS

Acercarse a las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social portando la documentación requerida para una compañía:

1. Copia del RUC.
2. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal.

3. Copia del nombramiento del representante legal.
4. Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo (empresas nuevas).
5. Copia del último pago de agua, luz o teléfono

7. IEPI

Para registrar la marca del bar, primeramente se debe llenar el “Formulario de Registro de Signos Distintivos”, el cual se otorga al usuario que requiere el trámite de solicitud de registro, inscripción o concesión de derechos de: marcas, nombre y lema comercial, apariencias distintivas y denominación de origen.

Adicionalmente, realizar una búsqueda extensiva de antecedentes comerciales, nombre de la compañía, el cual no debe coincidir con el de alguna empresa o marca ya constituida.

Después de presentar esta solicitud, se pasa a un “examen de forma”, para revisar que todos los requisitos sean cumplidos. Se los publica en la Gaceta de Propiedad Intelectual, siendo toda la información pública. Si no existe ninguna contrariedad u oposición se hace el examen de registro para poder emitir la resolución que admite o rechaza el registro.

Es muy necesario para evitar inconvenientes de copias de nombre o de idea, que podrá ocasionar problemas futuros con el posicionamiento de la compañía, por ello se debe registrar no solamente el nombre, sino también el Logo, slogan, etc.

Con este trámite se logra el derecho exclusivo sobre la marca, asegurando que todo lo que se está utilizando como imagen empresarial este legalmente constituido y además nos confiere el derecho de reproducir imágenes y el otorgar a alguien más el derecho de utilizarlo.

El costo del trámite por solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva es de USD\$ 116. Este costo se debe registrar en los costos administrativos y se debe realizar antes de iniciar cualquier operación dentro del lugar.

8. Requisitos Municipales (Bomberos)

El tipo de permiso que otorga el cuerpo de bomberos que confiere a “bares y discotecas” es el “Tipo B”, el cual se obtiene después de la aprobación y control del diseño e implementación del Sistema Contra Incendio, Sistemas Centralizado de GLP y Radiobases en función de lo establecido en el Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección Contra Incendios, Ordenanzas Municipales y Normas técnicas vigente., para esto debemos cumplir con lo detallado a continuación:

1. Visto bueno de planos:

Se debe presentar en el área técnica del Departamento de Prevención del Cuerpo de Bomberos, la siguiente documentación:

- Solicitud de Inspección
- Memoria Técnica y Planos del Sistema Contra Incendio.

- Planos Arquitectónicos
- Informe de Regulación Metropolitana
- Solicitud de Registro de Planos (Municipio)
- Pago de Impuesto Predial
- Tasa de Bomberos = dependerá del Área Bruta Total del proyecto

2. Sistema Centralizado de Gas:

Para la realización de este trámite se deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Factibilidad

- Solicitud de inspección del CB-DMQ.
- Memoria Técnica con firma de responsabilidad.
- Planos de la instalación.

2. Idoneidad

- Solicitud de inspección del CB-DMQ.
- Memoria Técnica con firma de responsabilidad.
- Solicitud de inspección del CB-DMQ.
- Memoria Técnica con firma de responsabilidad.
- Planos de la instalación (Incluye isometría, implantación, cortes y fachadas de la edificación para localizar verticalmente la bombona especificando distancias de seguridad)
- Copia del permiso de Factibilidad.
- Copia del certificado de pago del Permiso de Factibilidad.

- Copia del certificado INEN de los tanques.
- Impronta de los tanques.
- Certificados de pruebas de presión o hermeticidad de las líneas de gas.
- Certificados de la tubería utilizada.
- Certificado de la soldadura utilizada en la instalación.
- Certificación de la comercializadora que va a proveer GLP.

3. Permiso de funcionamiento

Finalmente el permiso de funcionamiento se lo otorga después de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de inspección del local.
- Informe favorable de la inspección.
- Copia del RUC.
- Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

9. Ministerio de Turismo

La finalidad de este trámite es formar parte de la red de información para el país y el mundo; mediante esta red los visitantes y potenciales visitantes pueden conocer acerca de los sitios turísticos. Adicionalmente brinda un respaldo y control a sus miembros.

La compañía deberá estar inscrita en el ministerio de Turismo, es un requisito de funcionamiento, una gran oportunidad para al extranjero, ya que constará en la lista de lugares a visitar en Quito.

Para formar parte de la cámara de Turismo se deben llevar los siguientes documentos:

- Recibo de pago de la Patente municipal actualizada
- Llenar la solicitud
- Pagar un impuesto calculado por ellos (en este caso va de \$200 a \$250), este pago se deberá realizar cada año.
- Copia del Ruc
- Formulario con todos los activos fijos (calculando más o menos el 1 X 1000)

El permiso debe ser renovado cada año, tomando en cuenta los requisitos anteriores, excepto la copia de Ruc.

10. Gestión de Riesgos

Esta es una herramienta de apoyo a la Estrategia para la reducción de riesgos y desastres, que permite consolidar y difundir una información relacionada con los riesgos, cumpliendo con algunos principios, entre los cuales se destaca una información adecuada, que puede ser verificada y es de dominio público para la toma de decisiones colectivas o individuales de quien lo solicita.

Existen programas y capacitaciones por medios de los cuales se puede obtener este servicio, que van desde los \$200 en adelante.

11. Área Financiera

Capital

A continuación un detalle de los fondos que serán utilizados para conformar la compañía:

1. Aporte equitativo de los cuatro socios (Guillermo, Esteban, Karla y Vanessa); con un monto de diez mil dólares cada uno.
2. Préstamo de 15 000 dólares en el banco a tres años, con el 11.83% de interés.

Total de la Inversión = 55 000 dólares

El monto inicial de la inversión será utilizado en las siguientes actividades:

- Construcción o adecuación del local
- Muebles y enseres (mesas, sillas, vasos, cocina, etc)
- Uniformes del personal.
- Publicidad
- Permisos de funcionamiento
- Capital de trabajo para el funcionamiento en los meses iniciales. (ver detalle en el módulo 4.

12. Personal

Dado que se está iniciando el negocio, se ha establecido el compromiso entre los socios, asumiendo cada participante, una función en el negocio. Sin embargo no es suficiente y se requiere más personal, entre ellos:

- Un Bartender
- Chef
- Dos meseros / as
- Un guardia que se encargue de la seguridad.
- Una persona de limpieza.

13. Horario de Atención

De acuerdo con la investigación de mercados, un horario factible de funcionamiento sería lunes a sábados de 17:00 a 02:00. Sin embargo, estará sujeto a prueba, dependiendo del nivel de afluencia.

4.2 Organigrama y política de recursos humanos

Políticas de Recursos Humanos

El objetivo de establecer políticas de recursos humanos es tener un marco de referencia para todo el personal de la compañía, en lo referente al cumplimiento de normas, conducta, así como los procesos y toma de decisiones con respecto a capital humano.

1. **Responsabilidad:** el personal debe cumplir a cabalidad con las funciones establecidas para su cargo.
2. **Puntualidad:** la puntualidad debe ser generalizada, no solamente para llegar a tiempo al lugar de trabajo, sino también para el cumplimiento de los plazos de los procesos establecidos.
3. **Las relaciones humanas:** se debe mantener el respeto en la interacción entre el todo el personal. Adicionalmente, se debe crear un ambiente agradable de trabajo, con confianza, honestidad, amabilidad y armonía.
4. **Compromiso:** el nivel de compromiso es importante para la realización de las tareas asignadas, dado que no se deben realizar por obligación, sino por formar parte de un grupo con un objetivo en común, el éxito de la compañía y cada función de cada miembro es fundamental para ello.
5. **Balance Vida - Trabajo:** se debe mantener un equilibrio entre la vida privada del personal y el trabajo, logrando así mejorar la productividad del personal. Para el cumplimiento de este balance, cuando se haya trabajado más allá de lo que establece la ley, se otorgará horas o días libres, dependiendo del caso.

6. **Remuneración:** La remuneración será justa y deberá cumplir los lineamientos legales, además del pago del IESS, décimos tercero y cuarto y utilidades.
7. **Incentivos:** el 10% que se recarga en la factura al cliente será prorrateado para todo el personal, por ello el buen servicio no solamente depende del mesero, sino de todos los miembros de la compañía.
8. **Capacitación:** se impartirá una adecuada y extensiva capacitación al nuevo personal para el cumplimiento eficiente de los procesos, dependiendo del cargo a desempeñar y para el pronto acoplamiento en la cultura organizacional.
9. **Desarrollo profesional:** a pesar de que no existe una amplia jerarquía en la compañía, dependiendo del perfil y el desempeño se puede ofrecer mejores posiciones con mayores responsabilidades y evidentemente con incremento salarial.

Organigrama

En el organigrama elaborado para la “Casa de la Cerveza” se puede apreciar que las jerarquías no son lo importante, sino el cliente; ya que todas las funciones o cargos giran en torno a generar el bienestar de los consumidores.



Selección de Personal

Para conseguir la satisfacción del cliente, es esencial ejecutar una adecuada selección de personal, primeramente estableciendo correctamente los perfiles necesarios de cada función.

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente todos los socios asumirán el compromiso de desempeñar funciones en el negocio. A continuación se detalla las funciones y los respectivos perfiles, tanto de los socios, como del resto del staff:

1. Administrador

Nombre: Guillermo Almeida

Perfil

Título universitario en Administración, finanzas o similares, inglés fluido, responsabilidad, meticulosidad, don de gentes, honestidad, pensamiento analítico, proactividad y actitud de servicio.

Funciones

- Manejo y resolución de problemas
- Establecimiento de reglas y políticas.
- Administración del personal.
- Recursos humanos y rol de pagos.
- Reportes cuantitativos y cualitativos del funcionamiento del negocio.
- Control de inventarios.
- Relación directa con la compañía que realiza la contabilidad.
- Presupuestos
- Logística

2. Marketing y Caja

Nombre: Karla Andrade

Perfil

Título universitario de Marketing, experiencia en el área, poder de negociación con proveedores, proactividad, empatía, don de gentes, orientación al servicio, pensamiento estratega.

Funciones

- Desarrollo e implementación de estrategias de marketing
- Negociación con proveedores
- A cargo del material promocional
- Elaboración de promociones
- Investigación de la competencia (precios, promociones y eventos)
- Facturación y cobro (manejo del sistema en efectivo, tarjetas de crédito y cheques)
- Anulación de facturas, notas de venta y productos.
- Cuadrar la caja

3. Publicidad y relaciones públicas

Nombre: Vanesa Jácome

Perfil

Título Universitario Marketing, publicidad, comunicación. Don de gentes, responsabilidad, proactividad, conocimientos solidos de inglés, orientación al servicio y capacidad de negociación.

Funciones

- Actualización de las promociones y novedades en los medios digitales (redes sociales y pagina Web) en conjunto con el proveedor de dicho servicio.
- Conseguir auspicios para fiestas temáticas y eventos.
- A cargo de la comunicación interna y externa.
- Tomar fotos para la actualización en la página web.
- Encargado del manejo de quejas.
- Encargada del confort del cliente.

4. Eventos

Nombre: Esteban Acosta

Perfil

Título universitario, preferiblemente en marketing, conocimientos de inglés.

Conocimiento musical, personalidad extrovertida, orientación a al cliente.

Funciones

- Planificación y organización de eventos.
- A cargo del lanzamiento del establecimiento.
- Negociación con proveedores para entretenimiento.
- A cargo de las audiciones de las bandas musicales.
- Trato directo con la banda para establecer repertorios musicales.

Meseros (2 posiciones)**Perfil**

Hombres o mujeres de 20 a 30 años, bachilleres o estudiantes universitarios, conocimiento de inglés, con o sin experiencia, buena presencia, disponibilidad de trabajo en horarios nocturnos y fines de semana, gran orientación al cliente, capacidad de trabajo bajo presión, buena actitud, responsabilidad, dinamismo, memoria ágil y proactividad.

Chef (1 posición)

Perfil

Género indistinto, edad: 23 – 40 años, bachiller o estudios superiores de gastronomía, experiencia mínimo de 1 año, honestidad, buena actitud, meticulosidad, orientación al cliente y capacidad de trabajo bajo presión.

Funciones

- Elaboración de las picaditas.
- Realizar y mantener limpia la cocina cumpliendo los estándares impuestos por el Ministerio de Salud.
- Correcto manejo de los alimentos en los procesos de enfriamiento y congelación.
- Elaborar las porciones de alimentos para las reservas.

Bartender

Perfil

Género masculino, edad: 22 – 40 años, bachiller o estudios superiores, conocimientos de gastronomía e inglés, experiencia mínimo de 1 año desempeñando las mismas funciones, honestidad, buena actitud, memoria ágil, orientación al cliente y capacidad de trabajo bajo presión.

Funciones

- Preparar y servir las bebidas.
- Realizar y cuidar la limpieza del área del bar.
- A cargo del stock de bebidas e insumos y solicitar reposición.
- Elaboración del inventario en conjunto con el administrador.

Seguridad**Perfil**

Hombres entre 25 a 50 años, bachiller, buena actitud, amabilidad, orientación al cliente, confidencialidad y responsabilidad.

Funciones

- Velar por la integridad física de clientes, el personal y del negocio en general.

4.3 Marketing Operativo

Una vez diseñadas las estrategias de marketing para la promoción del establecimiento, es crucial la ejecución. Por ello, se ha diseñado un plan para la correcta ejecución y cumplir con las fechas límites antes de la gran inauguración.

Como se observa en el cuadro (siguiente página), todas las estrategias de promoción se encuentran detalladas, con actividades previas y por cualquier eventualidad, están planificadas por semanas, no con fechas determinadas, así se cuenta un colchón de tiempo para el correcto cumplimiento de todas las actividades previas al lanzamiento. Adicionalmente, se han agregado ciertas estrategias de promoción que seguirán ejecutándose post lanzamiento.

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	SEMANA	ETAPA
1	Creación de la imagen - logo y Slogan	Reunión con el diseñador (Santiago Durán) para elaborar un concepto	4ta semana de Junio	Pre lanzamiento
		Aprobación de logos y slogan	Hasta máximo la 1ra. Semana de	
3	Creación de página web	Reunión con "PWE" para elaborar el concepto de página web.	2da semana de Julio	Pre lanzamiento
		Finalización de la página web	última semana de Julio	
4	Flyer	Elaboración del arte del flyer, el cual incluye la publicidad de la fiesta de lanzamiento	2da semana de Julio	Pre lanzamiento
		Cotizar la impresión de 3,000 flyers	2da semana de Julio	
		Finalización del arte del Flyer	3ra semana de Julio	
		Envío del arte a la imprenta	4ta semana de Julio	
		Entrega de flyers de parte de la imprenta	5ta semana de Julio	
5	E-Mailing	Reunión con "MG Web Marketing" para seleccionar el tipo de base de datos y respectiva contratación de servicios	4ta semana de Julio	Pre lanzamiento
		Envío del arte del flyer en alta para el 1er envío	1ra semana de Agosto	
		Primer envío de E-Mailing	1ra semana de Agosto	
6	Redes sociales - Facebook	Creación del perfil de Facebook a cargo de "PWE", como parte de sus servicios	2da semana de Agosto	Pre lanzamiento
		Reunion con "inteligencia Web" para la ejecución de publicidad en el lado derecho de las páginas de Facebook. (500 visitas)	2da semana de Agosto	
		Primera aparición en Facebook	Inicios de 3ra semana de Agosto	
7	Volanteo	Contratación del personal o de compañía de BTL para la distribución de los flyers	2da semana de Agosto	Pre lanzamiento
		Entrega de flyers a las impulsadoras	Finales de la 2da semana de agosto	
		Distribución de Flyers en puntos estratégicos	4ta semana de Agosto	
8	Inauguración		Sabado 25 de Agosto	Lanzamiento
9	Flyer	Elaboración del arte de un nuevo flyer para E-mailing	5ta semana de Agosto	Post Lanzamiento
10	E-Mailing	Envío de nuevo arte. Segundo envío masivo de mails	1ra semana de Septiembre	Post Lanzamiento
11	Redes sociales - Facebook	Cambio de arte. Nueva aparición en facebook.	1ra semana de Septiembre	Post Lanzamiento

Economía y Rentabilidad

5.1 Estructura de Costos

Los costos que se incurrirán para dar marcha al negocio, con un 75% de capital propio y 25% de un crédito bancario.

En el siguiente cuadro se puede observar que el ítem “Construcción” constituye el valor más alto, ya que la adecuación del lugar es indispensable para que tenga armonía con el concepto de un bar futurista.

Dentro de la inversión inicial se muestra un presupuesto destinado a la promoción, ya que la publicidad es importante para crear expectativa entre los potenciales clientes.

Dado que las ventas de los primeros meses no cubren los costos fijos incurridos, es esencial contar con capital de trabajo, en este caso constituye el 22% de la inversión inicial.

Inversión Inicial

DETALLE	VALOR	VALOR DE RESCATE	DEPRECIACION ANUAL
Construcción	25.000,00	3.750,00	1.062,50
Menaje	3.000,00	450,00	255,00
Uniformes	1.000,00		
Publicidad	2.000,00		
Caja Chica	400,00		
Inventario	10.000,00		
Capital de Trabajo	11.792,00		
TOTAL INVERSION INICIAL	53.192,00		1.317,50

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	PORCENTAJE
Capital Propio	40.000,00	75,20%
Préstamo Bancario	13.192,00	24,80%
TOTAL	53.192,00	100,00%

Inflación	5%
Crecimiento en Ventas	10%
Días de venta por mes	24
Tasa de Descuento	15%

Costos Fijos

La “Casa de la Cerveza” requerirá cubrir \$5.896 dólares de costos fijos, en el siguiente cuadro se puede apreciar el detalle de este monto.

DETALLE	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	1.800,00	21.600,00	22.680,00	23.814,00	25.004,70	26.254,94
Servicios Básicos	500,00	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Salarios	2.760,00	33.120,00	34.776,00	36.514,80	38.340,54	40.257,57
Seguros	300,00	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Otros	536,00	6.432,00	6.753,60	7.091,28	7.445,84	7.818,14
TOTAL GASTOS FIJOS	5.896,00	70.752,00	74.289,60	78.004,08	81.904,28	85.999,50

Otro costo fijo es el pago mensual del crédito otorgado por el banco. En el siguiente cuadro se indica la amortización de la deuda adquirida.

Tabla de Amortización del Préstamo

Condiciones Financieras					
Monto:		13.192			
Plazo:		36 meses			
Interés:		11,83% Nómina Anual			
Amortización		Mensual 0,9858%			
CUOTAS	SALDO INICIAL	INTERESES	CAPITAL	CUOTA FIJA	SALDO
0					13.192
1	13.192	130	307	437	12.885
2	12.885	127	310	437	12.575
3	12.575	124	313	437	12.262
4	12.262	121	316	437	11.946
5	11.946	118	319	437	11.626
6	11.626	115	322	437	11.304
7	11.304	111	326	437	10.978
8	10.978	108	329	437	10.649
9	10.649	105	332	437	10.317
10	10.317	102	335	437	9.982
11	9.982	98	339	437	9.643
12	9.643	95	342	437	9.301
13	9.301	92	345	437	8.956
14	8.956	88	349	437	8.607
15	8.607	85	352	437	8.255
16	8.255	81	356	437	7.899
17	7.899	78	359	437	7.540
18	7.540	74	363	437	7.177
19	7.177	71	366	437	6.811
20	6.811	67	370	437	6.441
21	6.441	63	374	437	6.067
22	6.067	60	377	437	5.690
23	5.690	56	381	437	5.309
24	5.309	52	385	437	4.924
25	4.924	49	389	437	4.535
26	4.535	45	392	437	4.143
27	4.143	41	396	437	3.747
28	3.747	37	400	437	3.347
29	3.347	33	404	437	2.942
30	2.942	29	408	437	2.534
31	2.534	25	412	437	2.122
32	2.122	21	416	437	1.706
33	1.706	17	420	437	1.286
34	1.286	13	424	437	861
35	861	8	429	437	433
36	433	4	433	437	0
TOTALES		2.543	13.192		

5.2 Proyecciones de Ventas

Se puede apreciar en el siguiente cuadro las proyecciones de ventas de la casa de la cerveza para 5 años, incluyendo los costos variables. Adicionalmente, se ha proyectado un crecimiento conservador de 10% anual en ventas de unidades de cerveza, combinaciones y picaditas.

VENTAS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Cerveza	6.000	72.000	79.200	87.120	95.832	105.415
Precio Unitario	2,00	2,00	2,10	2,21	2,32	2,43
Ventas Totales	12.000	144.000	166.320	192.100	221.875	256.266
Unidades Mezcla	2.500	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Precio Unitario	3,50	3,50	3,68	3,86	4,05	4,25
Ventas Totales	8.750	105.000	121.275	140.073	161.784	186.860
Picaditas (\$)	2.000,00	24.000,00	25.201,10	26.462,26	27.786,47	29.176,89
INGRESO TOTAL	22.750,00	273.000,00	312.796,10	358.634,48	411.445,39	472.302,94
Margen Bruto Cervezas	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Margen Bruto Mezclas	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Margen Bruto Picaditas	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Costo de Ventas Cerveza	9.000,00	108.000,00	124.740,00	144.074,70	166.406,28	192.199,25
Costo de Ventas Mezclas	4.375,00	52.500,00	60.637,50	70.036,31	80.891,94	93.430,19
Costo de Ventas Picaditas	1.200,00	14.400,00	15.120,66	15.877,35	16.671,88	17.506,13
TOTAL COSTO DE VENTAS	14.575,00	174.900,00	200.498,16	229.988,37	263.970,10	303.135,58

5.3 TIR, VAN y Flujo de Caja

A continuación se encuentran a disposición ambos estados financieros, el estado de resultados y flujo de efectivo.

En el estado de resultados se puede apreciar la utilidad neta proyectada para 5 años, la cual es alentadora; ya que es positiva desde el primer año.

Estado de Resultados

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		273.000,00	312.796,10	358.634,48	411.445,39	472.302,94
Costo de ventas		174.900,00	200.498,16	229.988,37	263.970,10	303.135,58
UTILIDAD BRUTA	0,00	98.100,00	112.297,94	128.646,11	147.475,29	169.167,37
Gastos Administrativos						
Costos fijos		70.752,00	74.289,60	78.004,08	81.904,28	85.999,50
Depreciación		1.317,50	1.317,50	1.317,50	1.317,50	1.317,50
UTILIDAD OPERATIVA	0,00	26.030,50	36.690,84	49.324,53	64.253,50	81.850,37
Gastos financieros		1.354,12	868,02	321,19		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0,00	24.676,38	35.822,82	49.003,34	64.253,50	81.850,37
Impuesto a la Renta		6.169,09	8.955,70	12.250,84	16.063,38	20.462,59
Participación de trabajadores		3.701,46	5.373,42	7.350,50	9.638,03	12.277,56
UTILIDAD NETA	0,00	14.805,83	21.493,69	29.402,00	38.552,10	49.110,22

Flujo de Efectivo

Por medio de este estado financiero se puede conocer la capacidad de generar efectivo de la compañía. En este caso, los valores anuales son positivos, lo que muestra que no se tendría problemas de liquidez.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	0,00	14.805,83	21.493,69	29.402,00	38.552,10	49.110,22
Depreciación	0,00	1.317,50	1.317,50	1.317,50	1.317,50	1.317,50
Inversión Inicial						
Activos fijos	28.000,00					
Otros Activos	13.400,00					
Capital de Trabajo	11.792,00					
Valor de Rescate Inversión Inicial						17.212,50
Pago del Préstamo		3.890,99	4.377,09	4.923,92		
Flujo de Efectivo del Periodo	-53.192,00	12.232,34	18.434,10	25.795,58	39.869,60	67.640,22

A partir del flujo de efectivo se puede realizar el cálculo del TIR y VAN, los cuales se muestran a continuación:

$$\text{VAN (al 15\%)} = \$44.769,38$$

$$\text{TIR} = 37,74\%$$

El valor obtenido del VAN se interpreta que el proyecto es viable, ya que es mayor a cero.

Adicionalmente, se ha obtenido un TIR de 37.74%, indicando que el proyecto es rentable, dado que este valor es mayor a la tasa de descuento (15%).

Análisis de Costos

Para el análisis de costos, se contactó con la compañía “GBS” (Global Business Solutions), a pesar de que su especialidad es el mercadeo, tiene un equipo de consultores que se dedica a la parte financiera. Es una compañía mediana que posee un interesante portafolio de clientes, tales como Nestlé, Hp, Supermaxi, Nokia, etc.

Se ha cotizado con GBS la elaboración del plan de negocios y su propuesta incluye la elaboración total del proyecto por un valor de \$4.500 dólares, incluyendo todas las secciones aquí presentadas.

Si se realiza un análisis de costos comparativo entre la contratación de los servicios de GBS y el levantamiento del proyecto por parte de los socios, se podría considerar un ahorro de 2.500 dólares.

Este “ahorro” se debe a varias razones. Primeramente, se trata de un grupo de estudiantes jóvenes, con poca experiencia, por lo que serían considerados como consultores Jr. en una compañía, lo se traduce a salarios más bajos que los de un consultor senior o el de coordinador. Por el contrario GBS incluye en su propuesta un jefe de proyectos, un consultor y un asistente.

En segundo lugar, está la ventaja de no asumir una estructura de costos fijos para la realización del proyecto, ya que se lo realizaría desde los hogares de los socios.

Bibliografía

- <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/consumo-capita-de-cerveza-en-el-peru-subio-39-en-2010>
- <http://www.revistalideres.ec/2011-03-14/Mercados/Estrategias/LDP21BUDWEISER.aspx>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-brindaran-mas-con-cerveza-358370.html>
- <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-numero-uno-114899-114899.html>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-numero-uno-114899-114899.html>
- <http://www.cerveceroslatinoamericanos.com/Semana%20Cervecera/Feb23-27/CuerpoNC.htm>
- http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=459:estadisticas-turisticas&catid=62:servicios&Itemid=95
- <http://www.inec.gov.ec/home/>
- <http://www.mailxmail.com/curso-montar-bar-tipos-bares-equipamiento-bebidas/bartender-definicion-perfil-caracteristicas>
- <http://www.multitabajos.com>
- <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/210653-cada-ecuatoriano-bebe-9-4-litros-de-licor-al-ano/>. Martes, 15 Noviembre 2011 00:00
- <http://www.youtube.com/watch?v=7waPC3WuvIU>
- http://ceecastellon.emprenemjunts.es/descargas/894_ADJUNTO_1.pdf
- Servicio de Rentas Internas

- IEPI
- Superintendencia de Compañías
- Produbanco
- Ministerio de Salud
- Municipio de Quito
- Cuerpo de bomberos
- Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos