



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrados

Análisis de mercado para un PUB o Bar Restaurant en la ciudad de Cuenca

Título de cuarto nivel a obtener:

Maestría

Autor:

Francisco Javier Cordero Vélez

Director de trabajo:

Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador 2024

1. Dedicatoria

A mi madre, quien siempre ha sido mi guía y mi fortaleza, gracias por ser mi inspiración, por inculcarme valores y enseñarme a ser una persona de bien, fuiste tú quien me animó a emprender este camino en la maestría, impulsándome a alcanzar mis sueños y a aspirar cada día más lejos, esta tesis es el reflejo de tu apoyo constante y de las enseñanzas que me has brindado a lo largo de mi vida.

2. Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, a mi madre, por su apoyo incondicional y por ser la persona que me motivó a embarcarme en esta maestría, a mis docentes del MBA, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de este proceso formativo, y especialmente a mi tutor, Xavier Ortega, cuya pasión y compromiso con la enseñanza me inspiraron a enfocar esta investigación en el análisis del mercado como un camino para sobresalir frente a la competencia, también, a mis amigos y familiares, quienes siempre estuvieron presentes, brindándome su apoyo incondicional y su ánimo en cada etapa de este proyecto.

A todos, mi profundo agradecimiento.

3. Resumen

Este estudio evalúa la viabilidad y estrategias para abrir Pub El Roble, un pub especializado en cervezas artesanales en Cuenca, una ciudad con un auge en experiencias gastronómicas y bebidas artesanales, aunque muchos pubs han surgido en este sector, pocos logran destacar debido a la intensa competencia, la tesis aborda la falta de estrategias efectivas en un mercado saturado, donde los desafíos incluyen atraer a un público que valore la experiencia gastronómica y crear una identidad de marca fuerte.

La investigación emplea el modelo CANVAS y el análisis PESCTALL para estructurar el negocio y evaluar el entorno, también define perfiles de consumidores (buyer personas) para desarrollar estrategias de atracción de clientes, la propuesta incluye una experiencia diferenciada con cervezas artesanales locales e importadas, maridajes, eventos temáticos y un ambiente acogedor, en términos financieros, se analizaron dos escenarios: tercerizar o producir internamente la cerveza, evaluando costos, ingresos proyectados y márgenes, además, se propone un sistema de fidelización y una estrategia de precios que refleje el valor agregado.

Palabras clave: Viabilidad, Estrategias de atracción, Cerveza artesanal, Experiencia gastronómica, Análisis PESCTALL, Modelo CANVAS, Programa de fidelización.

4. Abstract

This study evaluates the feasibility and strategies for Pub El Roble, a craft beer pub in Cuenca, where interest in gastronomic and artisanal experiences has grown, many pubs have emerged, but few stand out due to competition, this thesis addresses the lack of effective strategies in a saturated market, focusing on attracting an audience that values the gastronomic experience and creating a strong brand identity.

The research uses the CANVAS model and PESCTALL analysis to structure the business and assess external factors. It also develops buyer personas to inform attraction strategies., the marketing proposal offers a unique experience with local and imported craft beers, pairings, themed events, and a welcoming atmosphere, financial analysis includes scenarios for outsourced versus in-house beer production, considering costs, projected revenue, and profit margins, a loyalty program and pricing strategy enhance the perceived value.

Keywords: Feasibility, Attraction strategies, Craft beer, Gastronomic experience, PESCTALL análisis, CANVAS model, Loyalty program.



5. Contenido

1. Dedicatoria	ii
2. Agradecimientos.....	ii
3. Resumen	iii
4. Abstract	iii
5. Contenido	iv
6. Tabla de Ilustraciones.....	vii
7. Introducción	1
8. Problemática.....	1
9. Marco Teórico.....	2
10. Dirección estratégica empresarial.....	4
10.1. PIRAMIDE ESTRATEGICA	4
10.2. APLICACIÓN DE LOS ROLES ESTRATEGICOS	4
10.2.1. Ventaja Competitiva:	4
10.2.2. Tendencia de Clientes:.....	5
10.2.3. Marca:	5
10.2.4. Servicio:	5
10.2.5. Modelo de Empresa:	6
10.2.6. Internacionalización:.....	6
10.3. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
10.3.1. Objetivos.....	6
10.3.2. Políticas.....	7
10.3.3. Estrategias.....	10
10.4. INTEGRACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS	14
10.4.1. Área de finanzas.....	14
10.4.2. Área de servicio al cliente.....	14
10.4.3. Área de eventos.....	15
10.4.4. Activos Fijos (tangibles).....	15
10.4.5. Activos Intangibles	15
10.4.6. Sistemas por áreas.....	16
10.5. TÉCNICAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES	16
10.5.1. Estrategias de Captación (8):	16
10.5.2. Estrategias de Repetición de Compra (6):	17

10.5.3.	Estrategias de Relación (4):	17
10.5.4.	Estrategias de Vinculación (4):.....	18
10.6.	APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	18
10.6.1.	Participación de mercado	18
10.6.2.	Incremento de ventas	19
10.6.3.	Rentabilidad	20
10.6.4.	Crecimiento.....	20
10.6.5.	Ventaja competitiva	21
10.6.6.	Posicionamiento.....	21
10.6.7.	Desarrollo de marca	22
10.6.8.	Desarrollo de nuevos productos.....	22
10.6.9.	Crear valor	23
10.6.10.	Fidelidad	24
10.7.	Indicadores de control de las estrategias propuestas	24
10.8.	Análisis PESCTALL	26
10.8.1.	(P) Político	26
10.8.2.	(E) Económico	27
10.8.3.	(S) Social.....	28
10.8.4.	(C) Cultural	28
10.8.5.	(T) Tecnología	29
10.8.6.	(A) Ambiental	31
10.8.7.	(L) Laboral	32
10.8.8.	(L) Legal	33
11.	Plan de Negocio.....	35
11.1.	Modelo de Negocio Canvas	36
11.2.	Lienzo de Propuesta de Valor	37
11.3.	Lienzo Buyer Persona	38
12.	Marketing Estratégico.....	39
12.1.	Problemas demográficos y del mercado para un pub de cerveza artesanal en Cuenca: 39	
12.2.	Posicionamiento	40
12.3.	Las 4 P's	40

12.3.1.	Producto (Satisfacción).....	41
12.3.2.	Precio (Valor)	42
12.3.3.	Plaza (Oportunidad)	42
12.3.4.	Promoción (Comunicación).....	43
12.4.	Matriz A-C	44
12.5.	Mapa perceptual	45
12.6.	Validación	46
12.7.	Objetivo de la Encuesta:.....	46
12.8.	Funcionamiento de la Encuesta:.....	47
12.9.	Importancia de la Validación:	47
12.10.	Presentación de Resultados:	47
12.11.	Encuesta de Validación de Concepto de Negocio del Pub El Roble	48
12.11.1.	Encuestado 2	49
12.11.2.	Encuestado 3	51
12.11.3.	Encuestado 4	52
12.11.4.	Encuestado 5	54
13.	Gerencia Financiera.....	55
13.1.	Descripción de la Empresa.....	56
13.2.	Tamaño de la Empresa	56
13.3.	Productos y Servicios.....	56
13.4.	Clientes.....	56
13.5.	Proyecto Nuevo	57
13.5.1.	Descripción del Proyecto	57
13.5.2.	Impacto Ambiental y Social.....	57
13.5.3.	Innovación y Estrategia	57
13.5.4.	Demanda	57
13.5.5.	Cálculo de la Muestra	57
13.5.6.	Datos Utilizados para Calcular la Demanda:	58
13.5.7.	Financiamiento del Proyecto	60
13.5.8.	Costo de capital promedio ponderado	61
13.5.9.	Costo de la Deuda (Kd)	61
13.5.10.	Costo de la Deuda después de Impuestos (Ki).....	61

13.5.11.	Costo de los Recursos Propios (Ks).....	61
13.5.12.	Participación de la Deuda (Wd) y los Recursos Propios (Ws)	61
13.5.13.	Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP).....	62
13.5.14.	Flujos de efectivo del proyecto.....	62
13.5.15.	Flujo del inversionista.....	63
13.6.	Análisis de escenarios (Expansión).....	64
13.6.1.	Inversión Inicial	64
13.6.2.	Financiamiento.....	64
13.6.3.	Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP).....	64
13.6.4.	Depreciación	64
13.6.5.	Proyecciones de Flujos de Efectivo (Años 6-10).....	65
13.6.6.	Resultados Anuales:.....	65
13.6.7.	Valor Terminal.....	65
13.6.8.	Cálculo de VAN y TIR	65
13.6.9.	Periodo de Recuperación	66
13.6.10.	Amortización de la Deuda	66
13.6.11.	Conclusión de Expansión:	66
13.7.	Análisis de escenarios (Riesgo).....	66
13.8.	Análisis comparativo de escenarios	67
13.8.1.	Viabilidad Financiera:.....	67
13.8.2.	Riesgo y Retorno:	67
13.8.3.	Recuperación de la Inversión:.....	67
13.8.4.	Impacto de la Deuda:	68
13.9.	Recomendaciones para escenarios:	68
14.	Conclusión y Recomendaciones	69
15.	Bibliografía.....	70

6. Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	4
Ilustración 2	37
Ilustración 3	37
Ilustración 4	38

7. Introducción

En los últimos años, la ciudad de Cuenca ha visto un crecimiento significativo en su oferta gastronómica, este ha sido impulsado en gran medida por el interés de los consumidores por nuevas experiencias culinarias y bebidas especializadas, entre estas tendencias, la cerveza artesanal ha ganado popularidad como una alternativa atractiva frente a las opciones comerciales convencionales, este ha motivado la apertura de nuevos establecimientos dedicados a la promoción y comercialización de cervezas artesanales; sin embargo, la competencia en este sector emergente plantea retos importantes para los emprendedores que buscan diferenciarse y asegurar la viabilidad de sus negocios a largo plazo.

En este contexto, Pub El Roble emerge como una propuesta innovadora en la oferta de cervezas artesanales en Cuenca, diseñado como un punto de encuentro único para los entusiastas de la buena bebida y la gastronomía, Pub El Roble se distingue por ofrecer una experiencia singular que mezcla una cuidada selección de cervezas artesanales con maridajes culinarios excepcionales; el objetivo del negocio es crear un ambiente que sea tanto acogedor como moderno, donde cada rincón y detalle estén pensados para proporcionar una atmósfera especial, además de nuestra variada oferta de cervezas, el pub contará con un menú gastronómico diseñado para complementar perfectamente nuestras bebidas, así como con eventos temáticos y catas guiadas que enriquecerán la experiencia de los clientes; En **Pub El Roble**, buscamos no solo ser un lugar para disfrutar de una buena cerveza, sino un destino que haga de cada visita una experiencia memorable y gratificante, fomentando una conexión auténtica entre nuestros clientes y la cultura cervecera.

8. Problemática

El principal problema abordado en esta investigación es la falta de estrategias efectivas para destacar en un mercado de cervezas artesanales en Cuenca que se encuentra en constante crecimiento y evolución, la proliferación de pubs especializados en cervezas artesanales ha generado un entorno competitivo donde, a pesar de la variedad, solo unas pocas empresas logran destacarse y mantenerse en el mercado, los establecimientos más populares suelen ser aquellos que han estado en funcionamiento durante más tiempo y fueron pioneros en la ciudad, mientras que los nuevos negocios enfrentan grandes desafíos para diferenciarse y atraer a clientes en un mercado saturado.

La investigación busca resolver la cuestión de cómo puede un nuevo PUB especializado no solo satisfacer las expectativas del público local, sino también destacar frente a la competencia existente, que incluye tanto negocios consolidados como nuevas iniciativas que, a pesar de implementar innovaciones como el self-service de cervezas, a menudo no logran captar la atención de los clientes ni mantener una presencia duradera en el mercado, el objetivo del estudio es identificar las estrategias de administración, marketing y financiamiento más efectivas que permitan al PUB no solo establecerse, sino también prosperar a largo plazo en este entorno competitivo.

9. Marco Teórico

La dirección estratégica es un proceso fundamental para cualquier negocio, especialmente en industrias competitivas como la de bares y restaurantes especializados en cervezas artesanales; Mintzberg y Quinn (1991) la definen como "el patrón o plan que integra los principales objetivos, políticas y acciones de una organización en un todo coherente", facilitando la adaptación al entorno competitivo, mientras que Johnson, Scholes y Whittington (2006) la describen como "el proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias que permiten a la organización mantener una ventaja competitiva sostenible", subrayando la importancia de identificar oportunidades y amenazas externas junto con las fortalezas y debilidades internas; para estructurar el modelo estratégico del Pub El Roble, se utilizó una pirámide estratégica que abarca diferentes niveles de análisis, desde el sector industrial hasta la irracionalidad del consumidor; este análisis permitió identificar oportunidades y desafíos en el sector de la cerveza artesanal en Cuenca, así como definir el modelo de negocio y el nicho de mercado, compuesto por consumidores que valoran experiencias diferenciadas de consumo.

Además, se analizaron los roles estratégicos y se establecieron políticas para las áreas clave del PUB: finanzas, servicio al cliente y eventos, esenciales para su éxito; la correcta aplicación de estas políticas influye directamente en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad del negocio; de la misma manera, se realizó un análisis PESCTALL (Político, Económico, Social, Cultural, Tecnológico, Ambiental, Legal y Local) para evaluar los factores externos que pueden impactar la operación y crecimiento del negocio en el contexto local.

El plan de negocios es una herramienta clave para estructurar, planificar y validar la viabilidad de un proyecto; Scarborough (2012) lo describe como "un documento escrito que describe todos los aspectos relevantes, tanto internos como externos, que involucran la puesta en marcha y la operación de un negocio", y Zimmerer y Scarborough (2005) destacan que "sirve como una hoja de ruta para guiar las actividades empresariales", ayudando a minimizar riesgos y preparar a la empresa para desafíos futuros; en este caso, se desarrolló un lienzo de propuesta de valor para el Pub El Roble, destacando la oferta única de cerveza artesanal en un ambiente exclusivo y acogedor, diseñado para atraer a un segmento específico de consumidores; la propuesta de valor se complementa con un análisis del modelo de negocio CANVAS, que identifica los clientes clave, actividades, recursos, socios estratégicos, y la estructura de costos e ingresos; además, se desarrolló un lienzo del buyer persona para definir al cliente ideal del PUB, tomando en cuenta sus características demográficas, hábitos de consumo y preferencias; esto permitió alinear las estrategias comerciales y de marketing con las necesidades y deseos del público objetivo.

La estrategia de marketing para el Pub El Roble se diseñó con base en un análisis de los problemas demográficos y las características del mercado local de Cuenca; Kotler y Keller (2016) la definen como "el análisis, la planificación, la implementación y el control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios beneficiosos con los consumidores", y Lamb, Hair y McDaniel (2014) la describen como "el proceso de definir claramente los mercados objetivo de una empresa y desarrollar una mezcla de marketing apropiada para satisfacer las necesidades de esos mercados"; se identificaron atributos clave del PUB que lo diferencian de la competencia, como su oferta de cervezas artesanales seleccionadas y un ambiente íntimo que invita a la socialización; el posicionamiento buscó situar al PUB como una opción premium en el mercado de cervezas artesanales, desarrollando un plan de marketing mix (4P): el producto se centra en la variedad y calidad de las cervezas artesanales, el precio refleja su valor diferencial, la plaza considera la ubicación estratégica del local, y la promoción se orienta a atraer y fidelizar a clientes a través de campañas específicas; se trabajó en una matriz A-C que identifica los atributos más valorados por los consumidores y en un mapa perceptual que compara la percepción del PUB con otros bares locales; estos análisis sirvieron para refinar el posicionamiento de El Roble y mejorar su propuesta de valor; finalmente, se realizó una encuesta de validación de concepto para evaluar la aceptación del concepto del PUB entre los potenciales clientes, cuyos resultados confirmaron la viabilidad del proyecto.

La gerencia financiera se centra en la administración de recursos financieros para maximizar el valor de la empresa; Van Horne y Wachowicz (2010) la definen como "el área de la administración que se ocupa de la adquisición, financiación y gestión de activos con algún objetivo global en mente", generalmente maximizando la riqueza de los accionistas, y Ross, Westerfield y Jaffe (2013) señalan que se basa en la "evaluación del riesgo y la rentabilidad en las decisiones de inversión y financiamiento"; en este proyecto, se evaluó la viabilidad económica bajo dos escenarios: tercerizando la producción de cerveza o fabricándola de manera interna, se realizó un análisis comparativo de ambos escenarios en términos de costos, ingresos proyectados y márgenes de rentabilidad, esto con la finalidad de observar las posibles rutas que se podrían tomar para el funcionamiento del PUB.

10. Dirección estratégica empresarial

10.1. PIRAMIDE ESTRATEGICA



Ilustración 1

10.2. APLICACIÓN DE LOS ROLES ESTRATEGICOS

10.2.1. Ventaja Competitiva:

Variedad exclusiva de cervezas: Al investigar y establecer alianzas con cervecerías locales o regionales se podrá ofrecer una amplia gama de cervezas únicas.

Experiencia gastronómica complementaria: Con un diseño de un menú innovador que complemente las cervezas artesanales con platillos específicos, con la finalidad de realzar los sabores.

Ambiente y decoración temática: Creando un ambiente acogedor y auténtico, diferenciándome de la competencia por la ambientación y el estilo del lugar.

Programa de fidelización: Diseña un programa de recompensas para clientes frecuentes, ofreciendo beneficios exclusivos.

10.2.2. Tendencia de Clientes:

Encuestas y grupos de discusión: Realizando encuestas y grupos de discusión se podrá comprender mejor los gustos y preferencias del público objetivo.

Análisis de datos demográficos: Examinando los datos demográficos locales se podrá confirmar la demanda y el tamaño del mercado potencial.

Monitoreo de redes sociales: Analizando conversaciones en redes sociales sobre cervezas artesanales para identificar patrones y tendencias.

Colaboraciones y eventos: Organizando eventos de cata de cervezas o colaboraciones con “influencers” locales para aumentar la visibilidad y obtener retroalimentación.

10.2.3. Marca:

Creación de identidad visual: Desarrolla una marca atractiva que refleje la cultura de las cervezas artesanales y su comunidad.

Historia y narrativa: Creando una historia detrás del bar que conecte emocionalmente con los clientes potenciales.

Marketing experiencial: Ofrecer a los clientes la posibilidad de su participación para catar posibles nuevas cervezas que ingresen al catálogo del PUB, dándoles la experiencia de cata y un beneficio propio al introducir la cerveza que el público quiere.

Alianzas estratégicas: Colaborando con marcas afines o locales para aumentar la visibilidad y credibilidad del establecimiento.

10.2.4. Servicio:

Capacitación del personal: Asegurar de que el personal esté bien informado sobre las cervezas que se ofrecen y pueda brindar recomendaciones personalizadas.

Atención personalizada al cliente: Enfocarse en proporcionar una experiencia personalizada para cada cliente, con sugerencias de maridaje y atención detallada.

Rapidez y eficiencia: Optimizar los tiempos de servicio y la atención a los clientes para mejorar la satisfacción.

Feedback continuo: Implementar un sistema para recopilar comentarios de los clientes y ajustar el servicio en consecuencia.

10.2.5. Modelo de Empresa:

Estudio de viabilidad financiera: Realizar un análisis detallado de costos, ingresos y rentabilidad esperada para validar la sostenibilidad del negocio.

Estrategia de expansión: Diseñar un plan escalonado para crecer en el mercado local y posiblemente expandirte a otras ubicaciones.

Sostenibilidad y responsabilidad social: Integrar prácticas sostenibles en el negocio para atraer a clientes preocupados por el medio ambiente.

Innovación continua: Mantener un enfoque en la innovación constante, ya sea en el menú, la selección de cervezas o los servicios adicionales.

10.2.6. Internacionalización:

Investigación de mercados externos: Explorar la posibilidad de importar cervezas artesanales de otras regiones para enriquecer la oferta.

Alianzas internacionales: Establecer relaciones con cervecerías o empresas extranjeras para intercambiar conocimientos y productos.

Promoción internacional: Utilizar plataformas digitales y eventos internacionales para promover el bar y atraer turistas extranjeros.

Adaptación cultural: Comprender las preferencias culturales de los posibles clientes extranjeros para ajustar tu oferta en consecuencia.

10.3. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Áreas funcionales: Finanzas, Servicio al cliente, Eventos

10.3.1. Objetivos

Área Finanzas:

Reducir el costo de adquisición de materias primas mediante la identificación de proveedores estratégicos y negociación de acuerdos a largo plazo.

Incrementar los ingresos mediante estrategias de promociones especiales, aumentando las ventas por cliente.

Identificar áreas de ahorro Realizar una revisión trimestral de presupuestos y gastos para identificar áreas de ahorro y eficiencia en el uso de recursos financieros.

Área Servicio al Cliente:

Mejorar la experiencia general del cliente implementando programas de capacitación para el personal enfocados en el conocimiento de cervezas y gastronomía, aumentando la satisfacción del cliente

Implementar un sistema de recomendación personalizado basado en las preferencias de los clientes para sugerir maridajes de cervezas y platos, aumentando las ventas cruzadas

Incrementar la lealtad de los clientes Ofrecer programas de fidelización personalizados, como descuentos exclusivos o eventos especiales para clientes habituales, incrementando la lealtad

Área Eventos:

Ampliar la variedad de eventos temáticos, como noches de maridaje, festivales de cervezas regionales y eventos gastronómicos

Diseñar eventos especiales alineados con tendencias actuales de consumo, como catas de cervezas de temporada o eventos de maridaje con platos internacionales

Obtener retroalimentación post-evento para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias para aumentar la satisfacción del cliente en eventos futuros

10.3.2. Políticas

Área: Finanzas

Objetivo: Reducir el costo de adquisición de materias primas

Política de Proveedores Estratégicos a Largo Plazo: Establecer acuerdos contractuales a largo plazo con proveedores clave para garantizar precios estables y preferencia en la entrega de materias primas.

Política de Optimización de Procesos de Compra: Establecer procedimientos de compras centralizados para aprovechar economías de escala y negociar descuentos por volúmenes de compra, e implementar un sistema de control de inventario automatizado para evitar excedentes y optimizar la gestión de stock.

Objetivo: Incrementar los ingresos

Política de Estrategias de Promoción: Diseñar campañas promocionales con enfoque en la experiencia del cliente para aumentar la frecuencia de compra y el gasto promedio por transacción.

Política de Diversificación de Ofertas: Expandir el portafolio de productos y servicios para ofrecer nuevas experiencias a los clientes, como lanzar nuevos estilos de cervezas o introducir platos gastronómicos exclusivos.

Objetivo: Identificar áreas de ahorro

Política de Revisión y Eficiencia de Gastos: Implementar un sistema de seguimiento y control de gastos que permita revisar periódicamente el presupuesto asignado y ajustarlo según la eficacia y las necesidades del momento.

Política de Optimización de Recursos: Fomentar prácticas de ahorro energético, gestión de residuos y uso eficiente de materias primas para reducir los costos operativos.

Área: Servicio al cliente

Objetivo: Mejorar la experiencia general del cliente

Política de Capacitación Continua: Implementar programas de capacitación trimestrales para el personal, incluyendo actualizaciones sobre nuevas cervezas, técnicas de maridaje y habilidades de servicio al cliente.

Política de Atención Personalizada: Fomentar la interacción cercana con los clientes mediante la asignación de personal dedicado a proporcionar recomendaciones personalizadas y seguimiento post-venta.

Objetivo: Implementar un sistema de recomendación personalizado

Política de Análisis de Preferencias: Implementar sistemas de registro de preferencias de clientes para comprender sus gustos y preferencias individuales, utilizando datos recopilados para desarrollar algoritmos y herramientas que sugieran maridajes de cervezas y platos personalizados basados en las preferencias del cliente.

Política de Personalización en la Experiencia: Capacitar al personal en el uso efectivo de herramientas de recomendación y en la interpretación de datos para brindar sugerencias precisas y relevantes.

Objetivo: Incrementar la lealtad de los clientes

Política de Programas de Fidelización Mejorados: Revisar y mejorar los programas de fidelización existentes, ofreciendo recompensas y beneficios más atractivos para incentivar la repetición de visitas.

Política de Experiencia Personalizada para Clientes Frecuentes: Crear una comunicación personalizada con estos clientes, reconociendo su lealtad y brindándoles un trato especial en cada interacción.

Área: Eventos

Objetivo: Ampliar la variedad de eventos temáticos

Política de Diversificación de Eventos: Establecer un calendario anual de eventos temáticos variados para garantizar una programación equilibrada y atractiva para diferentes segmentos de clientes.

Política de Colaboración Estratégica: Establecer alianzas con productores locales, chefs reconocidos y expertos en cerveza para aportar experiencias únicas en los eventos, aumentando su atractivo y diferenciación, además de buscar patrocinios y colaboraciones con marcas afines para amplificar la visibilidad de los eventos y atraer una audiencia más amplia.

Objetivo: Diseñar eventos especiales

Política de Creatividad y Originalidad: Establecer un equipo especializado en la creación de eventos únicos que combinen la experiencia cervecera con elementos gastronómicos, artísticos o culturales distintivos, lográndolo gracias a investigaciones de mercado y encuestas a clientes para identificar nuevas tendencias y preferencias que sirvan de base para el diseño de eventos especiales.

Política de Experiencias Innovadoras: Experimentar con formatos de eventos no convencionales, como competencias entre cervecerías o actividades interactivas, para ofrecer experiencias novedosas y atractivas, al igual que invitar a expertos brindar demostraciones o catas especiales que añadan valor y exclusividad al evento.

Objetivo: Obtener retroalimentación post-evento

Política de Evaluación Post-Evento: Analizar datos recopilados de forma regular para identificar tendencias y áreas específicas que requieran atención y mejora para futuros eventos.

Política de Mejora Continua: Establecer reuniones de revisión post-evento con el equipo organizador para analizar los resultados y proponer acciones correctivas o ajustes para optimizar futuros eventos.

10.3.3. Estrategias

Área: Finanzas

Objetivo: Reducir el costo de adquisición de materias primas

- **Negociación de Acuerdos a Largo Plazo:** Identificar proveedores clave y establecer acuerdos contractuales a largo plazo para garantizar precios estables y preferencia en la entrega de materias primas, además de negociar precios basados en el volumen de compra o compromisos a largo plazo para obtener descuentos significativos en los precios.
- **Optimización de Procesos de Compra:** Establecer procedimientos de compras centralizados para aprovechar economías de escala e implementar un sistema de control de inventario automatizado para evitar excedentes y minimizar pérdidas por productos vencidos o mal almacenados.
- **Diversificación de Proveedores y Fuentes:** Explorar regularmente nuevas opciones de proveedores para diversificar la cartera y obtener mejores condiciones comerciales, buscando fuentes alternativas o materias primas sustitutas que mantengan la calidad a un costo más bajo para reducir la dependencia de proveedores específicos.

Objetivo: Incrementar los ingresos

- **Estrategia de Precios Dinámicos y Paquetes Especiales:** Implementar una estrategia de precios dinámicos que se ajuste según la demanda y eventos específicos, maximizando los ingresos durante períodos de alta demanda, además de diseñar paquetes especiales que combinen cervezas artesanales y platos gastronómicos, ofreciendo precios atractivos que fomenten compras adicionales y aumenten el valor por transacción.
- **Estrategia de Upselling y Cross-selling:** Capacitar al personal para ofrecer sugerencias de maridaje y promover productos complementarios de manera proactiva, aumentando el gasto promedio por cliente.

- **Estrategia de Eventos Especiales y Promociones:** Organizar eventos temáticos exclusivos o noches especiales dedicadas a maridajes de cervezas y platos, u ofreciendo promociones estratégicas, como happy hours con descuentos en cervezas selectas o días de promoción de platos especiales, para atraer a clientes adicionales y estimular las ventas.

Objetivo: Identificar áreas de ahorro

- **Análisis Detallado de Gastos y Presupuestos:** Realizar un análisis exhaustivo de los gastos operativos, revisando cada partida presupuestaria para identificar áreas donde se pueden reducir costos.
- **Estrategia de Eficiencia Operativa:** Evaluar los procesos internos y buscar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, eliminando actividades redundantes o poco productivas que generen gastos innecesarios.
- **Negociación con Proveedores y Contratistas:** Renegociar contratos existentes con proveedores y contratistas para obtener mejores condiciones, como descuentos por volumen o tarifas más competitivas, sin comprometer la calidad.

Área: Servicio al cliente

Objetivo: Mejorar la experiencia general del cliente

- **Programa de Capacitación Continua:** Implementar programas regulares de capacitación para el personal, enfocados en el conocimiento profundo de las cervezas artesanales, técnicas de maridaje y habilidades de servicio al cliente.
- **Enfoque en Atención Personalizada:** Fomentar la interacción cercana con los clientes asignando personal dedicado a proporcionar recomendaciones personalizadas y seguimiento post-venta.
- **Implementación de Feedback Continuo:** Establecer canales de retroalimentación que permitan a los clientes compartir sus opiniones y experiencias, como encuestas en línea, buzones de sugerencias o plataformas de comentarios.

Objetivo: Implementar un sistema de recomendación personalizado

- **Desarrollo de Perfiles de Clientes:** Implementar un sistema de registro que capture las preferencias individuales de los clientes, incluyendo estilos de cerveza favoritos, preferencias gastronómicas y experiencias anteriores.
- **Entrenamiento Especializado del Personal:** Capacitar al personal en el uso efectivo de herramientas de recomendación y en la interpretación de datos del perfil del cliente para ofrecer sugerencias precisas y relevantes.
- **Implementación de Algoritmos de Recomendación:** Desarrollar algoritmos basados en el análisis de datos de preferencias de los clientes para sugerir maridajes de cervezas y platos gastronómicos adaptados a sus gustos individuales.

Objetivo: Incrementar la lealtad de los clientes

- **Programas de Fidelización Personalizados:** Implementar programas de fidelización que ofrezcan recompensas adaptadas a las preferencias individuales de los clientes, como descuentos en sus cervezas favoritas o platos exclusivos.
- **Comunicación y Reconocimiento de Clientes Leales:** Establecer una comunicación personalizada con clientes leales, reconociendo su fidelidad y agradeciéndoles por su continuo apoyo mediante mensajes personalizados o regalos exclusivos.
- **Experiencias Exclusivas y Eventos Especiales:** Ofrecer acceso prioritario o exclusivo a eventos limitados o ediciones especiales de cervezas, promoviendo un sentido de pertenencia y privilegio para los clientes más leales.

Área: Eventos

Objetivo: Ampliar la variedad de eventos temáticos

- **Calendario Anual de Eventos Diversificados:** Establecer un calendario anual que abarque una amplia gama de eventos temáticos, como noches de maridaje, festivales de cervezas regionales, conciertos acústicos, trivia de cervezas, entre otros.
- **Colaboración y Alianzas Estratégicas:** Buscar patrocinios y colaboraciones con marcas afines para amplificar la visibilidad de los eventos, atraer una audiencia más amplia y ofrecer actividades o regalos exclusivos.

- **Promoción de Eventos:** Desarrollar campañas de marketing específicas para cada evento, destacando las características únicas y el atractivo de cada temática para atraer a diferentes segmentos de clientes.

Objetivo: Diseñar eventos especiales

- **Creatividad en la Planificación de Eventos:** Formar un equipo especializado en la creación de eventos únicos que combinen la experiencia cervecera con elementos gastronómicos, artísticos o culturales distintivos, realizando investigaciones de mercado y encuestas a clientes para identificar nuevas tendencias y preferencias que sirvan de base para el diseño de eventos especiales.
- **Innovación en el Formato de Eventos:** Experimentar con formatos no convencionales de eventos, como catas a ciegas o eventos de maridaje con cervezas de temporada.
- **Recopilación de Feedback y Mejora Continua:** Obtener retroalimentación post-evento mediante encuestas, reseñas en redes sociales o testimonios directos de los asistentes para identificar áreas de mejora y detectar elementos que puedan replicarse en futuros eventos.

Objetivo: Obtener retroalimentación post-evento

- **Encuestas y Formularios de Evaluación:** Diseñar encuestas breves y sencillas que se envíen a los asistentes después del evento para recopilar comentarios sobre diferentes aspectos, como la organización, la calidad de la experiencia y las sugerencias de mejora.
- **Solicitar Testimonios y Opiniones Directas:** Establecer un espacio o un buzón físico y virtual donde los clientes puedan dejar comentarios, sugerencias o testimonios sobre su experiencia en el evento.
- **Análisis de Redes Sociales y Plataformas Online:** Monitorear activamente las redes sociales y las plataformas en línea para identificar Publicaciones, reseñas o menciones sobre el evento, y recopilar las opiniones y comentarios de los asistentes.

10.4. INTEGRACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

Reclutamiento y selección por AREAS

10.4.1. Área de finanzas

Reclutamiento:

Para el área de finanzas habrá dos cargos.

- Contador: llevará las cuentas, cuadre caja, realice inventarios, impuestos, etc.
- Analista de datos: aportará a los objetivos del área, los cuales son reducir costos, incrementar ingresos e identificar áreas de ahorro.

La técnica de reclutamiento será Publicar las plazas de trabajo en internet, en redes sociales y páginas de internet de trabajo.

Selección:

El proceso de selección para el contador y el analista de datos se lo realizara mediante una revisión de su CV, una entrevista gerencial y un análisis de psicotecnia dando énfasis en **inteligencia y destreza**.

10.4.2. Área de servicio al cliente

Reclutamiento:

Para el área de atención al cliente habrá tres cargos

- Personal de atención de quejas: será el encargado de recibir las quejas de los clientes ya sea de manera directa o vía internet, para guiar al equipo creando estrategias para mejorar en estas falencias
- Personal de barra: atenderá a los clientes en la zona de la barra cumpliendo los objetivos de atención al cliente
- Meseros: atenderá a los clientes en la zona de las mesas cumpliendo los objetivos de atención al cliente

La técnica de reclutamiento será Publicar las plazas de trabajo en internet, en redes sociales y páginas de internet de trabajo.

Selección:

El proceso de selección para el personal de atención de quejas, personal de barra y los meseros se lo realizara mediante una revisión de su CV, una entrevista gerencial y un análisis de psicotecnia dando énfasis en **inteligencia, destreza y actitud**.

10.4.3. Área de eventos

Reclutamiento:

Para el área de finanzas habrá un cargo.

- Personal de creación de eventos: quien se encargará de estudiar tendencias en el mundo de las cervezas para realizar propuestas y ejecutar eventos.

La técnica de reclutamiento será Publicar las plazas de trabajo en internet, en redes sociales y páginas de internet de trabajo.

Selección:

El proceso de selección para el personal de atención de quejas, personal de barra y los meseros se lo realizara mediante una revisión de su CV, una entrevista gerencial y un análisis de psicotecnia dando énfasis en **inteligencia, destreza y actitud**.

10.4.4. Activos Fijos (tangibles)

- Equipos de cómputo para llevar la contabilidad
- caja registradora
- alarma del local
- refrigeradoras de bebidas
- equipos de cocina
- maquina dispensadora de cobre para barriles de cervezas
- calentadores de gas para exteriores
- mesas
- sillas
- barra de bar
- despensas
- anaqueles de bodega
- artículos de decoración
- terreno
- infraestructura del local

10.4.5. Activos Intangibles

- REPUTACION CORPORATIVA: basada en la atención personalizada y la dinámica de eventos del local
- MARCA: basada en lo oferta de experiencias en cervezas artesanales y gastronomía especializada
- ALIANZAS ESTRATEGICAS: alianzas con proveedores de cervezas artesanales para tener exclusividad
- LICENCIAS: software de RmGrid para facturación y paquete office

10.4.6. Sistemas por áreas

Área de finanzas:

- Sistema contable
- Sistema de costos
- Sistema de inventarios

Área de atención al cliente

- Sistema de recepción de sugerencias

Área de eventos:

- Sistema de control y asignación de eventos

10.5. TÉCNICAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES

10.5.1. Estrategias de Captación (8):

- **Crear eventos Temáticos:** Organizar noches temáticas atractivas de temáticas de cervezas como noche alemana, noche vikinga, noche belga, donde se ofrecerán descuentos de las cervezas relacionadas a la temática, además de contar con una decoración específica, con el objetivo de crear una atmósfera única atrayendo a nuevos clientes que buscan experiencias diferentes.
- **Promoción en Redes Sociales:** Se utilizarán plataformas como Instagram y Facebook para mostrar la personalidad del PUB, Publicando ofertas especiales, fotos atractivas de platillos y bebidas, manteniendo a la audiencia comprometida con contenido fresco y entretenido.
- **Programa de Referidos:** Se buscará incentivar a los clientes para que estos refieran a amigos y conocidos, ofreciendo descuentos o beneficios a quien traiga a nuevos clientes, siendo esta una herramienta de boca a boca.
- **Alianzas con Empresas Locales:** Se implementará un sistema de colaboración, con la finalidad de investigar festivales, conciertos, ferias gastronómicas o eventos comunitarios que puedan necesitar proveedores de bebidas, priorizando eventos que atraigan al público objetivo del PUB.
- **Optimización del SEO Local:** Asegurar que el PUB aparezca en búsquedas de internet, con la ayuda del SEO (Search Engine Optimization), el cual sirve para mejorar la visibilidad de algo en concreto en sitios web de los motores de búsqueda como Google, Bing o Yahoo, esto se logra al utilizar palabras clave relevantes para la ubicación y sector en el sitio web y en listados de negocios locales en línea.
- **Degustaciones o Muestras Gratuitas:** Ofreciendo degustaciones de nuevas bebidas o platillos para atraer a personas curiosas, además de atraer Público nuevo, se logrará que las personas puedan probar la calidad de nuestra oferta.
- **Anuncios en Medios Locales:** Mediante la Publicidad en eventos especiales o promociones en redes sociales, radio o sitios web, se podrá llegar a una audiencia local más amplia, dando a conocer al público el local, además de nuestros productos y sus promociones.

- **Participación en Eventos Comunitarios:** Al participar en festivales, ferias o eventos locales para dar a conocer el PUB se podrá conectar con la comunidad, demostrando nuestro compromiso con el área y atraer a potenciales clientes locales.

10.5.2. Estrategias de Repetición de Compra (6):

- **Programa de Fidelización:** Creando un programa de fidelización, se buscará que los clientes acumulen puntos por cada compra, los cuales podrán canjearse por bebidas gratuitas, descuentos especiales u otras recompensas atractivas.
- **Noches Especiales para Clientes Frecuentes:** Se aplicará un programa de noches especiales para clientes habituales, donde se ofrecerá descuentos o bebidas gratuitas para recompensar la lealtad de estos.
- **Ofertas por Cumpleaños o Aniversarios:** Para que el PUB también sea un punto de reunión para eventos especiales, se reconocerá fechas importantes para los clientes, donde se les ofrecerá descuentos especiales, bebidas gratuitas o regalos personalizados para celebrar sus cumpleaños o aniversarios.
- **Catas o Eventos Privados para Clientes Frecuentes:** Se aplicará este tipo de eventos para clientes habituales, donde podrán ser invitados a catas de cerveza, degustaciones de licores o eventos especiales donde puedan probar nuevas bebidas o platillos antes de que estén disponibles para el público en general.
- **Ofertas de Recompensas por Volumen:** Al implementar descuentos o promociones especiales para grupos grandes que visiten el PUB con frecuencia, motivará a otros grupos de amigos o compañeros a elegir nuestro PUB para sus reuniones.
- **Programas de Membresía VIP:** Se ofrecerá membresías VIP que otorguen beneficios exclusivos a los clientes más leales, como acceso preferencial a eventos, descuentos especiales, reserva de mesas o servicio más personalizado.

10.5.3. Estrategias de Relación (4):

- **Calidad Consistente:** Se debe asegurar de mantener altos estándares de calidad en los productos y servicios, teniendo en claro que la consistencia en la calidad de las bebidas, la comida y el servicio es clave para construir una reputación sólida.
- **Sorpresas Inesperadas:** Al ofrecer pequeñas sorpresas agradables de vez en cuando, como bebidas de cortesía, descuentos especiales o incluso regalos sorpresa en fechas especiales para tus clientes más leales, se logrará superar las expectativas de los clientes.
- **Atención a los Detalles:** Se priorizará la presentación de los platos y las bebidas, hasta la decoración del local, con el objetivo de crear una experiencia memorable para los clientes, para que estos se sientan a gusto en el PUB, brindándoles confort además de un buen servicio.
- **Desarrollo de una Cultura de Hospitalidad:** Se buscará ofrecer al cliente un ambiente donde se sienta a gusto, como si este fuera su segundo hogar, para lo cual se deberá capacitar al equipo de trabajo para que estén orientados a ofrecer

experiencias excepcionales, con una actitud amigable, profesional y servicial para marcar la diferencia.

10.5.4. Estrategias de Vinculación (4):

- **Creación de Comunidad en Redes Sociales:** Se fomentará la interacción entre los clientes a través de grupos o páginas en redes sociales dedicadas al PUB, donde se animará a los clientes a compartir sus experiencias, fotos o historias relacionadas con nuestro PUB, para que la gente se proponga a realizar esta dinámica se podrá ofrecer premios como una cerveza o una ronda de cervezas gratis al post del fin de semana con más likes.
- **Eventos Exclusivos para Clientes Fieles:** Al organizar eventos exclusivos, como catas de bebidas o noches VIP, dirigidos específicamente a los clientes más leales, se les hará sentir que son parte importante del negocio y que sus opiniones son valoradas.
- **Colaboración Activa con la Comunidad:** Se buscará participar en eventos comunitarios, patrocinar actividades locales o colaborar con organizaciones sin fines de lucro de la ciudad, con el objetivo de mostrar nuestro compromiso con la comunidad, para vincular emocionalmente con los clientes al demostrar apoyo en las mismas causas que ellos.
- **Generación de Experiencias Memorables:** Siendo este una de las fortalezas del PUB se ofrecerá experiencias únicas en local, organizando noches temáticas especiales, concursos, e incluso invitar a artistas locales a actuar regularmente, con el objetivo de crear momentos inolvidables que asocien nuestra marca con momentos especiales en la mente de los clientes.

10.6. APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

10.6.1. Participación de mercado

Programa de Lealtad Físico:

- Diseñar tarjetas de lealtad físicas que se puedan estampar o sellar con cada visita, ofreciendo premios o bebidas gratuitas después de un cierto número de visitas, incentivando la fidelidad de los clientes.

Promociones Exclusivas en Redes Sociales:

- Utilizar perfiles en redes sociales para promocionar ofertas especiales, creando Publicaciones exclusivas para los seguidores, ofreciendo descuentos limitados o regalos a quienes muestren Publicaciones en el PUB.

Eventos Interactivos y Participativos:

- Organizar noches temáticas o concursos dentro del PUB, invitando a los clientes a participar en actividades interactivas, como concursos de catas a ciegas, para fomentar la participación y el boca a boca.

Comunicación Directa con Clientes Frecuentes:

- Mantener una lista de correo electrónico o mensajes SMS para clientes frecuentes, donde se enviará información sobre eventos próximos, menús especiales o promociones exclusivas directamente a las bandejas de entrada para mantenerlos informados y comprometidos.

10.6.2. Incremento de ventas

Ofrecer promociones exclusivas:

- Brindar descuentos especiales, ofertas limitadas o paquetes de productos que incentiven a los clientes a comprar más.

Implementar un programa de fidelización:

- Establecer un sistema de puntos, recompensas o beneficios por compras frecuentes para impulsar las ventas repetidas.

Mejorar la visibilidad del producto:

- Destacar los productos más rentables o populares, ya sea mediante exhibiciones llamativas o destacándolos en el menú.

Explorar estrategias de marketing digital:

- Utilizar Publicidad en redes sociales, campañas de correo electrónico o colaboraciones con influencers para aumentar la visibilidad y generar interés en los productos.

Facilitar compras adicionales:

- Ofrecer sugerencias personalizadas, promover complementos o productos relacionados para aumentar el valor de cada venta

10.6.3. Rentabilidad

Optimizar el inventario:

- Analizar y ajustar los niveles de inventario para reducir excesos y evitar faltantes, asegurando una gestión más eficiente de los recursos.

Reducir costos operativos:

- Identificar áreas donde se puedan reducir gastos, ya sea a través de la eficiencia energética, la optimización de procesos o la negociación de mejores precios con proveedores.

Maximizar la productividad del personal:

- Capacitar al equipo para mejorar su eficacia, asignar roles eficientemente y utilizar herramientas que agilicen las tareas cotidianas.

Implementar estrategias de precios inteligentes:

- Estudiar la competencia, la demanda y los costos para establecer precios estratégicos que aumenten los márgenes de ganancia sin sacrificar la demanda.

Analizar datos para tomar decisiones:

- Utilizar herramientas de análisis para comprender patrones de compra, preferencias de los clientes y desempeño de productos, orientando así las decisiones empresariales hacia lo más rentable.

10.6.4. Crecimiento

Expandir la base de clientes:

- Atraer nuevos clientes a través de campañas Publicitarias, promociones atractivas o eventos especiales que generen interés en el PUB.

Diversificar la oferta:

- Introducir nuevos productos, ampliar el menú con opciones innovadoras o adaptadas a las tendencias actuales para atraer a diferentes segmentos de clientes.

Mejorar la experiencia del cliente:

- Ofrecer un servicio excepcional, proporcionar entretenimiento adicional como música en vivo o actividades temáticas para aumentar la satisfacción y fomentar el boca a boca.

Colaborar con socios estratégicos:

- Establecer alianzas con empresas o marcas complementarias para promociones conjuntas, eventos colaborativos o programas de recompensas que aumenten la visibilidad del PUB.

10.6.5. Ventaja competitiva

Diferenciar la oferta de productos o servicios:

- Crear elementos únicos en el menú, como bebidas exclusivas, platos especiales o experiencias temáticas, para destacar frente a la competencia.

Ofrecer un servicio excepcional:

- Capacitar al personal para brindar atención al cliente de alta calidad, creando una experiencia memorable que distinga al PUB de otros establecimientos similares.

Innovar constantemente:

- Mantenerse al tanto de las tendencias del mercado y adaptar continuamente la oferta y las experiencias del PUB para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.

Crear una imagen de marca sólida:

- Comunicar claramente los valores, la historia y la identidad del PUB a través de estrategias de marketing, diseño de interiores y actividades promocionales.

Invertir en tecnología:

- Implementar soluciones tecnológicas innovadoras, como sistemas de pedidos en línea, reservas digitales o programas de fidelización basados en aplicaciones, para mejorar la conveniencia y la experiencia del cliente

10.6.6. Posicionamiento

Segmentar y dirigirse al público objetivo:

- Identificar y comprender a fondo el mercado objetivo del PUB, adaptando la oferta, las promociones y la comunicación para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de ese segmento.

Crear asociaciones estratégicas:

- Colaborar con eventos locales, artistas, o patrocinar actividades comunitarias para asociar la marca del PUB con valores o conceptos que sean relevantes para su audiencia.

Promocionar la experiencia única:

- Utilizar estrategias de marketing para resaltar la experiencia que ofrece el PUB, ya sea a través de contenido en redes sociales, testimonios de clientes satisfechos, o campañas visuales que transmitan la atmósfera del lugar.

Mantener la consistencia de la marca:

- Asegurarse de que todas las interacciones con los clientes, desde la Publicidad hasta la visita al PUB, reflejen la identidad y los valores de la marca de manera coherente.

10.6.7. Desarrollo de marca

Crear una experiencia única:

- Diseñar y promover una experiencia distintiva para los clientes, ya sea a través de la selección de bebidas, el ambiente, la música en vivo o eventos especiales, que refuerce la identidad de la marca.

Fomentar la participación del cliente:

- Involucrar a los clientes en la marca, ya sea a través de concursos, encuestas sobre nuevas bebidas o eventos donde puedan dar su opinión, para fortalecer la relación con la marca.

Conservar la coherencia visual y de mensaje:

- Mantener un estilo visual consistente en el logotipo, diseño de menús, redes sociales y otros materiales de marketing para reforzar la identidad de la marca.

10.6.8. Desarrollo de nuevos productos

Realizar investigaciones de mercado:

- Según el estudio, el 85% de los consumidores han probado cerveza artesanal y el 92% estaría interesado en probar nuevas variantes, especialmente de cerveza negra.
- Este comportamiento indica una oportunidad para ajustar la oferta de productos hacia esos segmentos y fomentar la innovación en sabores y experiencias, alineando la oferta con las tendencias locales.

Experimentar con bebidas innovadoras:

- Crear y probar nuevas recetas de cócteles, cervezas artesanales o bebidas especiales que destaquen por su originalidad y calidad.

Ofrecer opciones para diferentes preferencias:

- Ampliar el menú para incluir opciones para personas con diferentes gustos y necesidades, como bebidas sin alcohol, opciones saludables o alternativas para dietas específicas.

Colaborar con proveedores locales:

- Establecer asociaciones con productores locales para ofrecer bebidas exclusivas que reflejen la autenticidad de la región y destaquen por su calidad y sabor único.

Solicitar retroalimentación de los clientes:

- Agregar indicadores clave específicos, como la "tasa de participación en eventos temáticos" y el "incremento en ventas por categorías de cerveza artesanal" (IPA, Porter, Pale Ale, etc.), basados en la preferencia del público objetivo, que busca diversidad de sabores y experiencias en cervezas artesanales.

10.6.9. Crear valor**Ofrecer experiencias únicas:**

- Organizar eventos exclusivos, como degustaciones de licores raros, clases de mixología o noches temáticas que proporcionen experiencias memorables a los clientes.

Personalizar el servicio:

- Adaptar la experiencia del cliente según sus preferencias, recordando sus pedidos habituales o brindando recomendaciones personalizadas para mejorar su visita.

Priorizar la calidad:

- Enfocarse en ofrecer productos de alta calidad, desde bebidas premium hasta ingredientes frescos en los platillos, para destacar por la excelencia en cada detalle.

Crear programas de fidelización:

- Establecer un programa de recompensas que ofrezca beneficios exclusivos a clientes frecuentes, incentivando su lealtad y ofreciéndoles un valor adicional por su preferencia.

10.6.10. Fidelidad

Implementar un programa de recompensas:

- Establecer un sistema de puntos o beneficios exclusivos por cada compra o visita al PUB, incentivando a los clientes a regresar para acumular recompensas.

Ofrecer descuentos especiales:

- Brindar descuentos o promociones exclusivas a clientes frecuentes o a aquellos que demuestren su fidelidad con múltiples visitas.

Enviar comunicaciones personalizadas:

- Mantener una comunicación regular con los clientes a través de correos electrónicos o mensajes de texto, ofreciendo ofertas especiales o información relevante según sus preferencias.

Celebrar aniversarios o eventos especiales:

- Reconocer y premiar la fidelidad de los clientes con regalos, descuentos o eventos exclusivos para aquellos que hayan sido parte del PUB durante mucho tiempo.

Solicitar feedback y actuar sobre él:

- Pedir la opinión de los clientes sobre su experiencia y utilizar esa retroalimentación para mejorar constantemente, mostrando que valoras sus comentarios y deseas satisfacer sus necesidades.

10.7. Indicadores de control de las estrategias propuestas

Para garantizar que las estrategias diseñadas para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio sean efectivas, es importante contar con una serie de indicadores de control que permitan evaluar su desempeño en tiempo real. Aquí te doy varios indicadores detallados que puedes considerar para cada una de las estrategias propuestas:

A. Crecimiento de ventas por categoría de cerveza

- **Descripción:** Monitorear las ventas por tipo de cerveza (IPA, Pale Ale, Porter, cervezas negras) para determinar cuáles productos tienen mayor demanda y cuáles requieren ajustes., este indicador también permitirá identificar oportunidades para introducir nuevas variedades en el mercado
- **Método de medición:** Análisis mensual de ventas por categoría, basado en datos de punto de venta (POS) y feedback de los clientes.
- **Meta:** Incremento del 15% en ventas de cervezas negras y Pale Ale en los próximos 6 meses.

B. Tasa de participación en eventos temáticos

- **Descripción:** Medir la asistencia a eventos como catas de cerveza artesanal, noches de maridaje y visitas a la cervecería, la participación en estos eventos no solo promueve la lealtad a la marca, sino que también permite fortalecer el vínculo emocional entre los clientes y el producto.
- **Método de medición:** Contar el número de participantes en cada evento y calcular la tasa de asistencia recurrente.
- **Meta:** Aumentar la participación en eventos temáticos en un 20% dentro de los próximos 6 meses.

C. Satisfacción del cliente

- **Descripción:** Evaluar regularmente el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas, redes sociales y plataformas de retroalimentación, la satisfacción del cliente se correlaciona directamente con la lealtad a la marca y la promoción boca a boca.
- **Método de medición:** Encuestas poscompra y seguimiento de las calificaciones en plataformas de reseñas en línea.
- **Meta:** Mantener una calificación promedio de satisfacción de 4.5/5 en encuestas y plataformas digitales.

D. Engagement en redes sociales

- **Descripción:** Dado que el público objetivo es altamente digital, monitorear las interacciones en redes sociales es crucial, esto incluye la tasa de participación (likes, comentarios, compartidos) y el crecimiento de la comunidad en plataformas como Instagram y Facebook.
- **Método de medición:** Uso de herramientas analíticas en redes sociales para monitorear la interacción y el crecimiento de seguidores.
- **Meta:** Incrementar el engagement en redes sociales en un 25% dentro de los próximos 6 meses.

E. Incremento de ventas durante promociones

- **Descripción:** Medir el impacto de las promociones y descuentos en las ventas, este indicador ayudará a determinar si las campañas promocionales son rentables y cómo afectan el comportamiento de compra de los consumidores.
- **Método de medición:** Comparar las ventas durante y después de las campañas promocionales con las ventas promedio en periodos sin promociones.
- **Meta:** Aumentar las ventas en un 30% durante los periodos promocionales.

F. Tasa de retención de clientes

- **Descripción:** Este indicador mide la capacidad de la empresa para retener a los clientes que han realizado al menos una compra, un aumento en la tasa de retención sugiere que los clientes están satisfechos con el producto y es más probable que sigan comprando.
- **Método de medición:** Monitorear el número de clientes recurrentes a través del sistema de ventas y programas de fidelización.
- **Meta:** Incrementar la tasa de retención en un 10% dentro de un año.

10.8. Análisis PESCTALL

10.8.1. (P) Político

Como aspectos políticos generales que se deben cumplir para poder llevar a cabo un negocio formal, se deben considerar los siguientes:

- **Registro del Negocio:** Es necesario registrarse como entidad legal ante la Superintendencia de Compañías, definiendo la forma legal de la empresa, como sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, entre otras.
- **RUC (Registro Único de Contribuyentes):** Se debe obtener un número de RUC del Servicio de Rentas Internas (SRI) para realizar transacciones comerciales y cumplir con obligaciones fiscales.
- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Las empresas deben registrarse como agentes de retención de IVA, recaudar y remitir el impuesto al SRI. Además, es necesario presentar declaraciones mensuales del IVA.

- **Impuesto a la Renta:** Las empresas están sujetas al Impuesto a la Renta, debiendo presentar declaraciones anuales y cumplir con tasas impositivas según los ingresos y gastos.
- **Impuesto a la Salida de Divisas (ISD):** Al realizar operaciones internacionales, es fundamental conocer y cumplir con las regulaciones sobre el ISD, aplicado a transacciones que involucran la salida de divisas del país.
- **Seguridad Social:** Contribuir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es obligatorio para proporcionar beneficios de seguridad social a los empleados, como seguro de salud y pensiones.
- **Normativas Laborales:** Se deben cumplir con las leyes laborales ecuatorianas, que abarcan contratos laborales, horas de trabajo, descansos, vacaciones, beneficios y derechos de los empleados.
- **Normativas Municipales:** Cada municipio puede tener regulaciones específicas. Se deben obtener licencias de funcionamiento y cumplir con normas de seguridad según las regulaciones locales.
- **Regulaciones Sanitarias:** Si el negocio implica la manipulación o venta de alimentos y bebidas, se deben seguir regulaciones sanitarias, que incluyen prácticas higiénicas y cumplimiento de estándares de seguridad alimentaria.
- **Libros Contables:** Es necesario llevar registros contables precisos y mantener libros contables actualizados según las normativas contables ecuatorianas.
- **Protección al Consumidor:** Cumplir con las leyes de protección al consumidor implica proporcionar información precisa, garantizar la calidad y seguridad de los productos y respetar los derechos del consumidor.

10.8.2. (E) Económico

Pronostican un crecimiento económico moderado para Ecuador, alrededor del 1.5% en los años 2024 y 2025.

Este pronóstico considera la posible reducción de las tasas de interés en Estados Unidos, de 5.5% a 4.5%, lo que generaría condiciones financieras más favorables a nivel global.

Ernesto Revilla, economista jefe de Citi para América Latina, señala que el principal riesgo para las economías emergentes, incluida Ecuador, es la política de la Reserva Federal (FED) de EE. UU., especialmente en relación con las tasas de interés.

Respecto a los precios de las materias primas, como el petróleo, se proyecta que se mantendrán estables en 2024.

Los problemas financieros podrían surgir en 2025 y 2026, una vez que se tenga claridad sobre el gobierno de Noboa y las leyes en discusión, como la Ley Orgánica de Eficiencia Económica y Generación de Empleo.

Esteban Tamayo, economista para la región, menciona que el resultado del gobierno de Noboa fue bien recibido por los mercados. Se prevé un periodo de transición de aproximadamente año y medio, durante el cual se buscará mejorar la relación con los mercados, posiblemente buscando un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

10.8.3. (S) Social

Pedidos Ya reveló tendencias de consumo de cerveza en Ecuador a través de su plataforma., según los datos recopilados hasta esa fecha, el consumo de cerveza en el país experimentó un notable crecimiento de casi el 400 % DEL AÑO 2021 al año 2022, las cervezas tipo Pilsen, Lager y Negra fueron las más preferidas por los usuarios.

El horario en el cual el consumo de cerveza aumentó significativamente fue a partir de las cinco de la tarde, sugiriendo que los ecuatorianos tienden a disfrutar de esta bebida como parte de sus actividades vespertinas y nocturnas.

El ranking de las ciudades más cerveceras, según Pedidos Ya, estaba encabezado por Guayaquil, seguido de Quito, Ambato, Machala y Cuenca, este orden podría reflejar la distribución del consumo en diferentes regiones del país, con las principales áreas urbanas liderando la lista.

Además, se destacó que la mayoría de los ecuatorianos elige acompañar la cerveza con pizza, hamburguesa o asado, siendo carnes y comidas con grasas en su mayoría, sin embargo, en ciertas zonas costeras, se señaló que el ceviche es considerado el acompañamiento ideal para la cerveza.

10.8.4. (C) Cultural

La ciudad de Cuenca, ubicada en Ecuador, se distingue por su rico patrimonio cultural, compuesto por bienes tangibles e intangibles, este patrimonio se nutre de asentamientos prehispánicos y del proceso de mestizaje, creando un mosaico urbano único y representativo, la esencia de Cuenca radica en sus habitantes, costumbres, valores, saberes ancestrales, gastronomía, vestimenta y su impresionante paisaje. La ciudad se ha convertido en un atractivo destino para visitantes y residentes de diversas nacionalidades.

Cuenca destaca por sus celebraciones y fiestas que configuran su identidad, manifestándose a través de expresiones culturales como música, folclore, teatro, danza, ritos religiosos, costumbres y leyendas, la ciudad ha sido reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, lo que ha fortalecido el sentido de pertenencia de los cuencanos hacia su territorio y su historia, este reconocimiento también ha impulsado la participación activa de la comunidad en la preservación de la memoria colectiva y la valorización de diversos patrimonios.

Un PUB de cervezas artesanales podría adoptar y reflejar la diversidad cultural de Cuenca mediante la oferta de cervezas artesanales locales que representen las distintas influencias culturales presentes en la ciudad; de la misma manera el PUB podría alinearse con las festividades y celebraciones locales, integrando eventos temáticos que destaquen cervezas artesanales especiales en momentos clave del calendario cultural de Cuenca.

10.8.5. (T) Tecnología

Es indudable que la tecnología ha llegado para transformar nuestra vida cotidiana, y el sector empresarial no es una excepción, en la restauración, el uso de herramientas tecnológicas ha resultado ser un aliado clave, optimizando procesos, reduciendo costos y mejorando la experiencia del cliente, a continuación, se presentan algunas de las principales tecnologías que un restaurante o bar puede implementar para mejorar su gestión y servicio:

- **Sistema de puntos de venta digital (POS):**

Un sistema de punto de venta (POS, por sus siglas en inglés) es una solución que permite centralizar y gestionar todas las operaciones relacionadas con ventas, pagos y administración del inventario, estos sistemas registran de manera eficiente las transacciones, ya sea en efectivo o por medios electrónicos, generando reportes detallados que permiten un mayor control financiero y operativo, además, el POS facilita la gestión del inventario al actualizar automáticamente las existencias tras cada venta, permitiendo una mayor precisión en la planificación de compras, entre los sistemas más conocidos en la restauración se encuentran Shopify POS, Square POS, Lightspeed POS, Quickbook POS, y Vend POS, cada uno con características específicas que se adaptan a distintos tipos de negocios.

- **Comandos inteligentes:**

Los comandos electrónicos permiten a los meseros tomar pedidos directamente desde dispositivos móviles o tabletas, eliminando el uso del tradicional papel y bolígrafo, estos dispositivos envían los pedidos directamente a la cocina o al sistema POS, lo que agiliza el servicio, minimiza errores y mejora la comunicación entre el equipo de sala y cocina, entre las aplicaciones más utilizadas para este fin están Waiterio TPV, Cuier Comande, Camarero 10, y DL Comander.

- **Cartas digitales QR:**

Las cartas digitales son una evolución natural tras la pandemia de COVID-19, y permiten a los clientes acceder al menú mediante un código QR desde su propio dispositivo móvil, este tipo de carta no solo ofrece información detallada sobre los platos, precios y alérgenos, sino que es altamente flexible, permitiendo al restaurante actualizar el menú en tiempo real sin costos adicionales de impresión, además, mejora la higiene al reducir el contacto físico con los menús tradicionales.

- **Registro de horario de jornada laboral:**

El registro de la jornada laboral de los empleados es un requisito legal en muchos países, y las herramientas digitales permiten gestionar este aspecto de manera eficiente, aplicaciones móviles facilitan a los empleados registrar sus entradas, salidas, ausencias y vacaciones, simplificando la gestión de recursos humanos, esto también permite a los administradores tener un control preciso del personal en momentos de mayor demanda, como los fines de semana o durante eventos especiales.

- **Mesas interactivas:**

Las mesas interactivas permiten a los clientes visualizar el menú, realizar pedidos y efectuar pagos directamente desde dispositivos integrados en las mesas, estos sistemas, conectados al POS, no solo mejoran la experiencia del cliente al ofrecerle mayor control sobre su pedido, sino que también optimizan el flujo de trabajo del personal, reduciendo tiempos de espera y minimizando la necesidad de interacción directa, esto es especialmente útil en contextos de autoservicio o establecimientos con alta rotación de comensales.

- **Programas de fidelización de clientes:**

Un programa de fidelización permite a los restaurantes captar y retener clientes mediante recompensas o incentivos basados en su comportamiento de compra, integrar estos programas con el sistema POS o a través de aplicaciones móviles permite llevar un registro detallado de las visitas y preferencias de los clientes, lo que facilita la personalización de ofertas y promociones, esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también potencia la estrategia comercial del negocio.

- **Gestión de reservas y reseñas online:**

Las plataformas de reservas en línea permiten a los clientes realizar, modificar o cancelar reservas desde cualquier dispositivo, eliminando la necesidad de llamadas telefónicas, al automatizar este proceso, se reduce el riesgo de errores humanos y se mejora la eficiencia operativa, por otro lado, la gestión de reseñas online es clave para la reputación del restaurante, herramientas como Google Business permiten no solo gestionar y responder a las reseñas de los clientes, sino también mejorar la visibilidad del negocio en motores de búsqueda, lo que puede traducirse en un aumento de clientes potenciales.

- **Software de gestión de restaurantes:**

Los software de gestión permiten centralizar y automatizar múltiples tareas diarias, como la facturación, la gestión de reservas, el diseño del espacio físico del restaurante y la organización de turnos de trabajo, existen dos tipos principales de software: personalizados, que se adaptan a las necesidades específicas de cada establecimiento, y estándar, que cubren las operaciones generales, estos sistemas facilitan la administración precisa y en tiempo real del restaurante, optimizando el tiempo de los empleados y mejorando la toma de decisiones.

- **Sistema de Self-Service:**

En Cuenca, varios pubs de cervezas artesanales han comenzado a implementar sistemas de autoservicio, permitiendo a los clientes servirse directamente sus bebidas, este sistema, que combina innovación y comodidad, está ganando popularidad debido a su capacidad para ofrecer una experiencia dinámica y reducir la intervención del personal, mejorando la eficiencia operativa del establecimiento.

Estas tecnologías representan una oportunidad significativa para que los restaurantes modernicen sus operaciones, mejoren la experiencia del cliente y optimicen su rentabilidad.

10.8.6. (A) Ambiental

La calidad ambiental urbana en Cuenca, específicamente en relación con el estrato socioeconómico, el análisis de la calidad ambiental urbana reveló que la dimensión ambiental presentaba valores altos en todas las zonas, mientras que la dimensión urbano-arquitectónica mostraba variaciones según cada indicador., esto indicó que la ciudad obtiene una excelente valoración en relación con sus recursos naturales. El Índice de Calidad Ambiental Urbana (ICAU), que sintetiza estas dimensiones e indicadores, presentó una distribución heterogénea en la ciudad, al igual que el nivel socioeconómico de la población.

Se concluyó que la calidad ambiental urbana y el estrato socioeconómico correlacionan de alguna manera en ciertos indicadores, se observó que la población de estatus económico bajo se ubica mayormente en las periferias, donde las condiciones ambientales son mejores, pero carecen de áreas de recreación, mientras que los residentes de altos ingresos eligen zonas con mejores condiciones físicas, paisajísticas y ambientales.

Las afirmaciones del estudio sugieren que los grupos socialmente desiguales tienden a vivir en áreas con condiciones ambientales afines a su jerarquía social, donde la distribución espacial de la calidad ambiental urbana parece articularse con el nivel socioeconómico de la población, señalando la importancia de considerar esta relación en la planificación urbana y la toma de decisiones.

Considerando que la calidad ambiental urbana varía según el estrato socioeconómico y la distribución espacial, la ubicación del PUB debería ser estratégica, se debería analizar qué áreas de alta calidad ambiental y estratos socioeconómicos más altos están correlacionados, podría ser beneficioso ubicar el PUB en una zona que ofrezca un entorno agradable y atraiga a una clientela con mayor poder adquisitivo.

La calidad ambiental urbana también abarca aspectos como el entorno físico y la arquitectura, el diseño del PUB podría incorporar elementos que se integren armoniosamente con la calidad ambiental circundante, espacios al aire libre, jardines, o la utilización de materiales sostenibles podrían contribuir a una experiencia positiva para los clientes.

Dado que la calidad ambiental urbana está relacionada con la sostenibilidad, un PUB puede destacarse al adoptar prácticas sostenibles, la gestión de residuos, la reducción del consumo de energía, el uso de productos locales y la preferencia por proveedores sostenibles podrían ser parte de la identidad del PUB.

10.8.7. (L) Laboral

Seis de cada 10 personas tienen un empleo pleno en Cuenca, la tasa más alta del país. La capital azuaya registra, además, el ingreso laboral más elevado.

En el primer trimestre de 2022, la ciudad de Cuenca, Ecuador, destaca en términos de empleo, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), en este período, el 55% de las personas en edad de trabajar tuvieron un empleo adecuado en Cuenca, superando la realidad nacional donde solo tres de cada 10 personas de la Población Económicamente Activa (PEA) trabajaron bajo condiciones similares.

Cuenca lidera entre las cinco ciudades analizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), seguida por Quito y Guayaquil, la mejora en el mercado laboral de Cuenca se atribuye a la reactivación del sector productivo, impulsada por el progreso en la vacunación contra el COVID-19 y la flexibilización de restricciones, la industria, que representa el 21% del PIB cuencano, experimenta un aumento en la producción, contribuyendo al empleo en la ciudad.

La recuperación del sector comercial y el control de contagios también han influido positivamente, generando más oportunidades de empleo, además, la reactivación del sector turístico ha contribuido al aumento del empleo, con inversiones significativas en la restauración de casas patrimoniales para convertirlas en modernos hoteles, restaurantes y terrazas, en resumen, Cuenca experimenta una notable mejora en su mercado laboral durante este trimestre, destacando por su tasa de empleo pleno y una diversificación de factores contribuyentes.

El flujo de trabajadores con empleo estable y un mayor poder adquisitivo implica una creciente demanda de actividades de ocio y entretenimiento, un PUB bien ubicado y con una propuesta atractiva podría convertirse en un punto de encuentro popular para aquellos que buscan relajarse y socializar después de sus jornadas laborales.

Además, la mejora en el empleo pleno sugiere un ambiente propicio para eventos corporativos y celebraciones relacionadas con el ámbito laboral, el PUB podría posicionarse como un lugar idóneo para reuniones de empresas, celebraciones de logros profesionales y eventos de networking.

La conexión con la comunidad empresarial local se vuelve crucial en este contexto, establecer relaciones con empresas cercanas, ofrecer descuentos a empleados y colaborar en actividades empresariales pueden fortalecer la presencia del PUB en la comunidad y generar lealtad entre los clientes.

La adaptación a las preferencias locales y la comprensión de las tendencias laborales permitirían al PUB ajustar su oferta gastronómica, horarios de funcionamiento y eventos para satisfacer las necesidades específicas de los trabajadores cuencanos, en resumen, la mejora en el mercado laboral de Cuenca brinda una plataforma propicia para el éxito de un PUB, siempre que se alinee estratégicamente con las dinámicas y preferencias emergentes en la ciudad, además de considerar que la oferta laboral estaría más que disponible.

10.8.8. (L) Legal

- **Permisos legales:**

Registro en el RUC: Todos, personas naturales o jurídicas, deben registrarse en el RUC, proporcionando información sobre la actividad comercial, dirección, y detalles del local.

Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos: Requiere una solicitud de inspección, informe favorable de inspección, RUC, posiblemente calificación artesanal, y un informe de compatibilidad de uso de suelos.

Registro en el Ministerio de Turismo: Importante para lugares dirigidos a turistas, requiere solicitud y documentos relevantes, donde tiene que llenar una solicitud en el Ministerio de Turismo.

Permiso de Funcionamiento ARCSA: Obligatorio para establecimientos que comercializan alimentos, se obtiene a través del portal del Control Sanitario pagando el costo asociado.

Permiso de Comunicación Pública (Sayce): Requerido si se desea poner música en el establecimiento, obtenido de la Sociedad de Autores del Ecuador para actos públicos donde se reproduzca música.

- **Permiso de Funcionamiento:**

Mediante un documento que Publicó el Ministerio de Salud Pública, destaca los requisitos para abrir un restaurante:

- Tener la solicitud para el permiso de funcionamiento del establecimiento.
- Una planilla de inspección.
- Anexar copias de la cédula y el certificado de votación del propietario.
- Adjuntar una copia del RUC del establecimiento.
- Primordial tener el certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos.

- Anexar una copia del documento de salud ocupacional remitido por los Centros de Salud, por medio del Ministerio de Salud. Dicho certificado tiene una vigencia de por lo menos un año desde su emisión.
- Tener la autorización de los bomberos o una licencia metropolitana única de funcionamiento metropolitano de Quito.
- Adjuntar un permiso de bomberos en la zona rural o una licencia metropolitana única de funcionamiento en el distrito de Quito.

Emisión de permisos de funcionamiento a establecimientos categoría 1, 2,3 y 8: centros de diversión para mayores de edad, centros de tolerancia, licorerías, depósitos de bebidas alcohólicas, pensiones, residenciales y moteles

El PUB se encontraría en categoría 2: Centros de diversión para mayores de edad

Requisitos Obligatorios:

- Registro del representante legal del establecimiento en la página Web del Ministerio de Gobierno.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Informe de Inspección.
- Patente Municipal, licencia única de actividad económica o su equivalente.
- Permiso de uso de suelo.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Declaración juramentada del representante legal del establecimiento.
- Permiso de la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario (únicamente para la categoría 1).
- Comprobante de Ingreso por Recuperación de Costos Anual por concepto de otorgamiento de Permiso de Funcionamiento.

Donde una vez cumplidos estos requisitos se debe proceder a realizar el trámite en la página web del Ministerio de Gobierno: www.ministeriodegobierno.gob.ec

- **Impuestos a los Consumos Especiales**

El Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) es un factor relevante para el análisis del entorno macroeconómico de la industria cervecera en Ecuador, según la Corte Constitucional, el ICE aplicado a la cerveza industrial es de 12 USD, considerablemente mayor que el aplicado al resto de bebidas alcohólicas (7,24 USD), lo que resulta en una tarifa específica 66% más elevada para la cerveza industrial.

Sin embargo, las cervezas artesanales están clasificadas bajo una categoría diferente, como parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, y se benefician de un trato impositivo diferenciado, este trato tiene como objetivo fomentar la producción local y la competitividad,

permitiendo a los productores artesanales competir en igualdad de condiciones frente a los gigantes industriales.

A pesar de que el ICE también tiene como objetivo disminuir el consumo de productos nocivos para la salud, las cervezas artesanales suelen tener un mayor contenido alcohólico (entre un 6% y 12%) en comparación con las cervezas industriales (4%), esto plantea un desafío desde el punto de vista de la salud pública, ya que el consumo de cervezas más fuertes podría aumentar los riesgos asociados al alcohol ; por ende en un futuro es posible que exista el riesgo que se apliquen medidas enfocadas en aumentar el impuesto de bebidas alcohólicas artesanales.

11. Plan de Negocio










En el ámbito del sector de la hospitalidad, un plan de negocios bien elaborado es esencial para el éxito y la sostenibilidad de un PUB, este capítulo explora la creación de un plan de negocios detallado para el PUB El Roble, enfocándose en la definición de su propuesta de valor, la identificación de su mercado objetivo, y el desarrollo de estrategias que faciliten su entrada y crecimiento en el competitivo mercado de cervezas artesanales, el plan de negocios no solo describe la visión y los objetivos del PUB, sino que también aborda la estructura operativa y las estrategias de marketing necesarias para atraer y retener clientes, a través de una planificación estratégica rigurosa, el PUB El Roble podrá posicionarse eficazmente en el mercado, optimizar el uso de recursos y establecer una base sólida para su éxito a largo plazo.

Además, se ha desarrollado un lienzo de propuesta de valor que detalla cómo el PUB El Roble ofrece un valor diferenciador a sus clientes mediante su oferta de cervezas artesanales y experiencias únicas, este lienzo ayuda a identificar los elementos clave que atraen a los clientes y a establecer una propuesta convincente en un mercado competitivo.

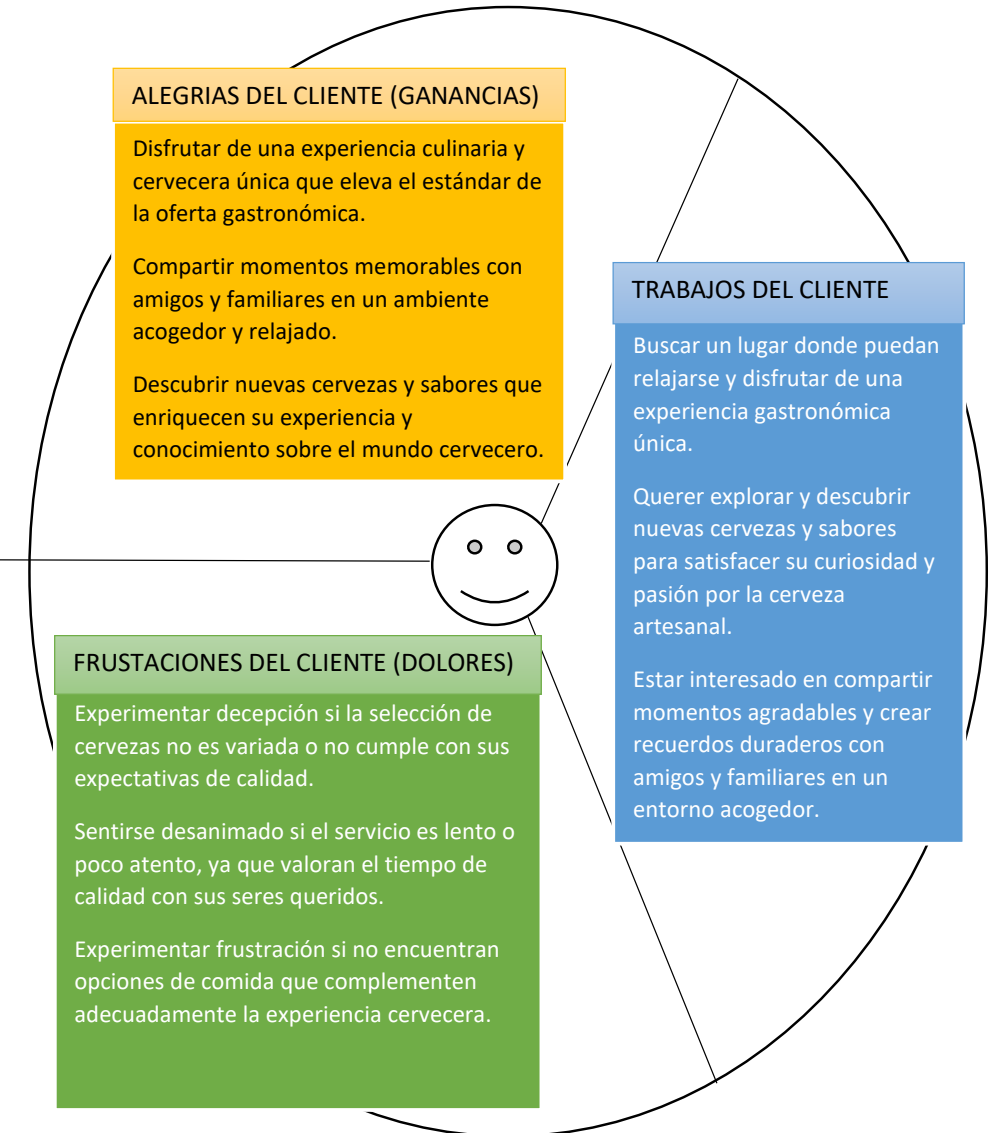
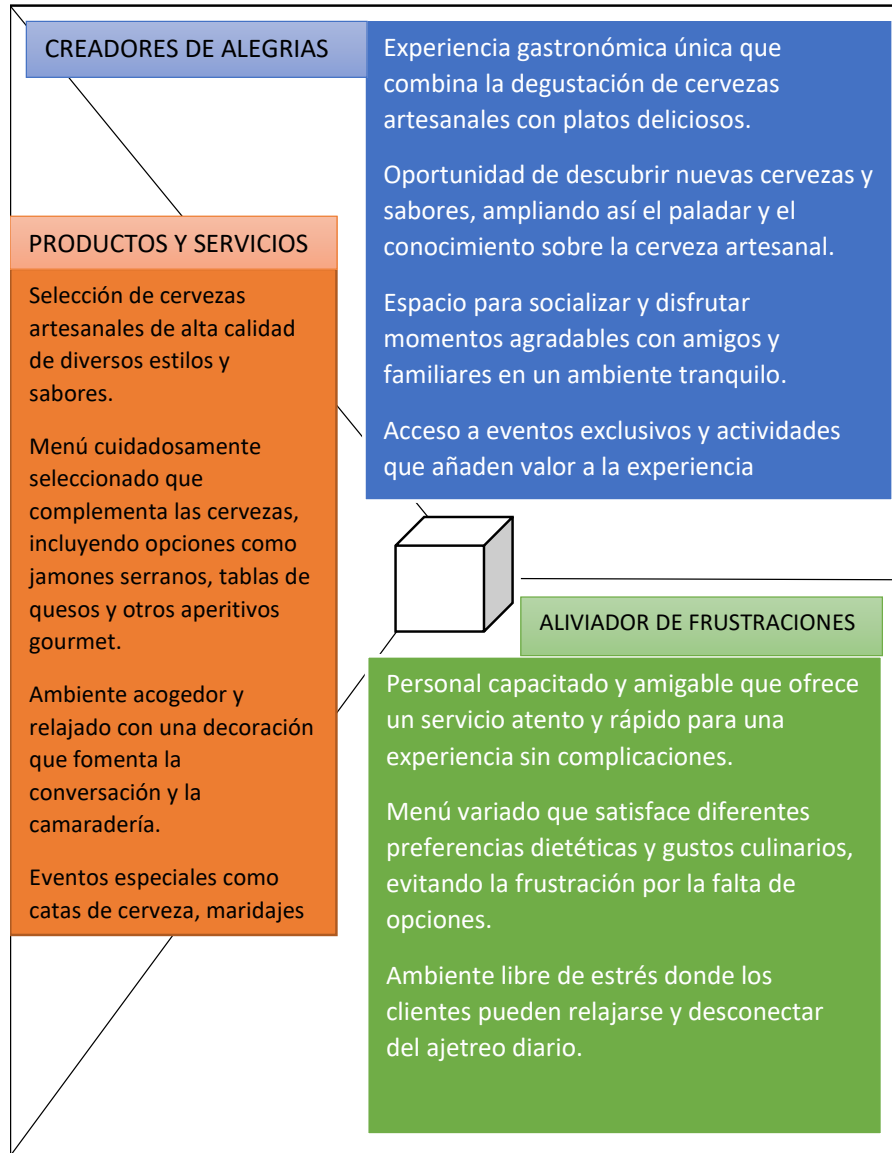
Por último, se ha elaborado un lienzo de buyer persona para comprender mejor a los clientes potenciales del PUB, este análisis permite identificar los perfiles de los clientes ideales, sus necesidades, preferencias y comportamientos, facilitando la personalización de las estrategias de marketing y la mejora de la oferta del PUB para satisfacer las demandas específicas de su público objetivo.

A través de estas herramientas, el plan de negocios del PUB El Roble proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, la optimización de recursos y la implementación efectiva de estrategias que asegurarán el éxito del establecimiento en el dinámico mercado de cervezas artesanales.

11.1. Modelo de Negocio Canvas

<p>Socios Clave </p> <p>Proveedores de cervezas artesanales fabricadas en el Ecuador.</p> <p>Proveedores de cervezas artesanales importadas.</p> <p>Agricultores de lúpulo y cebada para producir cerveza artesanal del propio PUB.</p> <p>Productores de cerveza de barril</p> <p>Fabricantes de maquinas expendedores de cervezas de barril.</p> <p>Proveedores de alimentos para la cocina del PUB.</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Gestión de inventarios para brindar variedad y disponibilidad de cervezas artesanales.</p> <p>Preparación de alimentos que vayan acorde con cervezas artesanales.</p> <p>Servicio al cliente con un enfoque personalizado</p> <hr/> <p>Recursos Clave </p> <p>Variedad de cervezas artesanales</p> <p>Personal especializado</p> <p>Equipo de Bar y Cocina</p> <p>Local adecuado</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Ofrecer una amplia selección de cervezas artesanales, incluyendo opciones únicas y difíciles de encontrar.</p> <p>Proporcionar un menú gourmet que complemente las cervezas disponibles.</p> <p>Crear un ambiente acogedor y relajado.</p> <p>Organizar eventos especiales y actividades que agreguen valor a la experiencia del cliente.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Atención personalizada para los clientes al sugerir cervezas y platos para maximizar su experiencia.</p> <p>Trato más íntimo para los clientes más recurrentes, para que se sientan a gusto</p> <p>Ofrecer promociones o posibilidades de probar cervezas exclusivas a los clientes más fieles</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Mesas del PUB para personas que quieran consumir cerveza con patillo.</p> <p>Barra del PUB para personas que solo quieran beber cerveza y que estén de paso.</p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>Aficionados a la Cerveza Artesanal: Personas que tienen un interés particular en probar y disfrutar de una variedad de cervezas artesanales de alta calidad.</p> <p>Amantes de la Gastronomía de Calidad: Individuos que valoran la buena comida y están interesados en explorar sabores nuevos y emocionantes.</p> <p>Buscadores de Experiencias Sociales Auténticas: Personas que buscan lugares donde puedan socializar y disfrutar de momentos agradables con amigos y familiares en un ambiente relajado y acogedor.</p>
<p>Estructura De Costos </p> <p>Sueldo de meseros, cocineros, bar tender, empleados administrativos.</p> <p>Expendedores de cervezas de barril, refrigeradores, estufa con horno, plancha, mesas, sillas, barra, artículos de decoración, arriendo del local.</p> <p>Vasos y jarras cerveceras de 300ml, 500ml y 1 litro, platos, cubiertos, vasos para bebidas no alcohólicas.</p> <p>Costos publicitarios y mantenimiento de los equipos de cocina y cerveceros.</p>		<p>Fuente De Ingresos </p> <p>Cervezas artesanales</p> <p>Platillos de comida</p>		

11.2. Lienzo de Propuesta de Valor



11.3. Lienzo Buyer Persona


<p>PROYECTO: PUB de cervezas artesanales Nombre: <u>Francisco Cordero</u></p>			
<p>INTERESES Y HOBBIES ¿Le gusta practicar deporte? ¿O, tal vez, lee y juega videojuegos? Descubre qué le aporta todo ello.</p> <p>Habilidades</p> <p>Interés en la cultura cervecera y la gastronomía de calidad, influenciado por las tendencias de consumo de cerveza y la búsqueda de experiencias culinarias auténticas. Afición por descubrir nuevas experiencias culinarias y cerveceras, lo que impulsa la exploración de lugares que ofrecen una combinación excepcional de cervezas artesanales y gastronomía de calidad. Gusto por compartir momentos agradables con amigos y familiares en ambientes acogedores.</p>		<p>INFORMACIÓN PERSONAL Localización, Edad, Género, Estado civil, Educación, Ingresos anuales.</p> <p>Edad: 25-45 años. Género: Varón. Estado Civil: Desde solteros hasta parejas y familias. Nivel Educativo: Desde educación superior hasta jubilados.</p>	
<p>INFORMACIÓN PROFESIONAL Empresa (sector, tamaño, personas más importantes). Posición y nivel de responsabilidad. Trayectoria laboral. Habilidades destacadas. Quién es su jefe. Cómo es un día normal de trabajo. Qué herramientas necesita. Qué problemas tiene para desempeñar sus labores. Cómo se mide su éxito.</p> <p>Diversos sectores profesionales, desde trabajadores de oficina hasta profesionales independientes. Interés en actividades sociales y de ocio después del trabajo para desconectar del entorno laboral, lo que indica la necesidad de lugares que ofrezcan una experiencia de ocio de calidad.</p>		<p>COMPORTAMIENTO ¿Cómo es un día normal fuera de su trabajo? ¿Dispone de mucho tiempo libre? ¿Lee medios y blogs? ¿Cuáles y de qué tipo son? ¿Usa redes sociales? ¿Las utiliza para informarse antes de comprar? ¿Quiénes son sus referentes? ¿Asiste a conferencias? ¿Le gusta formarse por su cuenta?</p> <p>Interacción activa en redes sociales buscando recomendaciones de lugares y experiencias gastronómicas, indicando la búsqueda activa de establecimientos que ofrezcan una experiencia satisfactoria.</p> <p>Preferencia por ambientes relajados y acogedores para socializar, lo que influye en la elección de establecimientos que proporcionan un ambiente propicio para disfrutar de momentos agradables con amigos y familiares.</p>	
<p>METAS Y DESAFÍOS Objetivos a medio y largo plazo en el trabajo y otros ámbitos de la vida. ¿Qué obstáculos hay por el camino?</p> <p>Meta: Disfrutar de momentos de ocio y relax de calidad, destacando la importancia de experiencias auténticas y memorables. Desafío: Encontrar lugares que ofrezcan una experiencia gastronómica y cervecera auténtica y de alta calidad, lo que refleja la preocupación por la falta de calidad en la selección de cervezas y comida en establecimientos de ocio.</p>		<p>PREFERENCIAS Y FRECUENCIA DE COMPRA</p> <p>Preferencia por productos y servicios de alta calidad que ofrecen una experiencia satisfactoria, lo que puede influir en la elección de establecimientos que ofrecen una combinación excepcional de cervezas artesanales y gastronomía de calidad. Frecuencia de compra variable, dependiendo de la disponibilidad de tiempo y recursos, lo que puede indicar la necesidad de establecimientos que ofrezcan opciones atractivas y asequibles.</p>	
<p>MAYORES TEMORES ¿Qué le asusta a la buyer persona? ¿Alguno de esos miedos tiene que ver con un problema que pueda resolver nuestro producto o servicio?</p> <p>Temor a experiencias gastronómicas y cerveceras decepcionantes, lo que puede resultar en quejas sobre la falta de calidad en la selección de cervezas y comida en establecimientos de ocio. Preocupación por no encontrar lugares adecuados para compartir con amigos y familiares, lo que sugiere la necesidad de establecimientos que ofrezcan un ambiente relajado y acogedor para socializar.</p>		<p>QUEJAS Y RECLAMOS COMUNES CUANDO COMPRA ALGÚN PRODUCTO O SERVICIO.</p> <p>Queja sobre la falta de calidad en la selección de cervezas y comida en establecimientos de ocio, lo que resalta la importancia de ofrecer una experiencia gastronómica y cervecera auténtica y de alta calidad. Descontento por un servicio lento o poco atento que afecte negativamente la experiencia.</p>	
<p>El objetivo o problema principal que este producto/servicio le podría ayudar a cumplir o solucionar.</p> <p>Experiencia Gastronómica Excepcional, al ofrecer una variedad de platos cuidadosamente seleccionados que complementan las cervezas artesanales disponibles. Exploración y Descubrimiento de Cervezas Artesanales al ofrecer una amplia selección de cervezas artesanales de diferentes estilos y sabores, donde los clientes tendrán la oportunidad de probar nuevas cervezas, ampliar su paladar y conocimiento sobre la cerveza artesanal, y descubrir nuevas experiencias sensoriales. Espacio Social y de Relajación, donde se proporcionará un ambiente acogedor y relajado donde los clientes pueden socializar y disfrutar de momentos agradables con amigos y familiares.</p>		<p>Por qué se siente identificado con el propósito de este emprendimiento.</p> <p>Amor por la Cerveza Artesanal para aquellas personas que son entusiastas de la cerveza artesanal y disfrutan explorando diferentes estilos y sabores de cerveza podrían sentirse identificadas con el propósito del PUB. Interés en la Gastronomía de Calidad, para quienes aprecian la buena comida y la experiencia gastronómica, un PUB que ofrece una selección cuidadosamente elaborada de platos para complementar las cervezas artesanales puede ser muy atractivo. Deseo de Socializar en un Ambiente Relajado, para aquellos que buscan lugares donde puedan socializar y disfrutar de momentos agradables con amigos y familiares en un ambiente relajado y acogedor podrían sentirse</p>	
<p>Qué representa el éxito en su vida.</p> <p>Éxito representado en la capacidad de disfrutar de momentos de ocio de calidad con seres queridos, lo que implica la valoración de experiencias auténticas y memorables</p>		<p>Para alcanzar el éxito representado en la capacidad de disfrutar de momentos de ocio de calidad con seres queridos y valorar experiencias auténticas y memorables, es esencial priorizar el tiempo con familiares y amigos, cultivar relaciones significativas, buscar vivencias auténticas y encontrar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.</p> <p>Qué necesita para lograr ese éxito...</p>	

Ilustración 4

12. Marketing Estratégico

12.1. Problemas demográficos y del mercado para un pub de cerveza artesanal en Cuenca:

- **Adaptación a Nuevas Generaciones:** Las nuevas generaciones tienen hábitos y preferencias de consumo diferentes a las generaciones anteriores. Es crucial comprender estas expectativas y ajustar la oferta del pub para atraer a este público objetivo.
- **Cultura Cervecera Incipiente:** La cultura cervecera artesanal en Cuenca aún está en desarrollo, lo que puede llevar a una menor apreciación por las cervezas artesanales en comparación con las cervezas industriales más económicas.
- **Precio vs. Valor:** Los consumidores pueden ser reticentes a pagar precios más altos por cervezas artesanales si no comprenden o valoran adecuadamente sus características únicas y su calidad superior.
- **Apreciación Limitada:** Existe una falta de conocimiento y apreciación por las características únicas de las cervezas artesanales, como su sabor, aroma y la experiencia de maridaje que ofrecen.
- **Mercado en Crecimiento:** A pesar de los desafíos, el mercado de la cerveza artesanal en Cuenca está en expansión, lo que representa una oportunidad significativa para los pubs que se especializan en este tipo de cerveza.

Estos elementos demográficos y de mercado son fundamentales para entender el entorno en el cual operaría un pub de cerveza artesanal en Cuenca, proporcionando tanto desafíos como oportunidades clave para el desarrollo y éxito del negocio.

Problema: El proyecto enfrenta varios desafíos en Cuenca. Primero, debe adaptarse a las preferencias cambiantes de las nuevas generaciones, que tienen hábitos de consumo y expectativas diferentes a las generaciones anteriores. Además, es necesario educar sobre la cultura cervecera artesanal, que aún está en desarrollo en la ciudad. Existe una percepción entre los consumidores de que los precios más altos de las cervezas artesanales podrían limitar la demanda. También se observa una apreciación limitada por las características únicas de estos productos entre los consumidores menos familiarizados.

Oportunidad: A pesar de estos desafíos, el mercado de la cerveza artesanal en Cuenca está en crecimiento. Esto representa una oportunidad significativa para captar a un público cada vez más interesado en experiencias gastronómicas diferenciadas y de alta calidad. Hay una ventana abierta para educar y convertir a los consumidores locales hacia las cervezas artesanales. Enfocarse en la variedad, la innovación y las experiencias únicas que pueden ofrecerse en el pub puede atraer a este creciente segmento de mercado.

Solución: El pub abordará estos desafíos y aprovechará las oportunidades identificadas mediante estudios de mercado detallados. Se implementarán estrategias educativas como catas de cerveza guiadas y eventos temáticos para promover la apreciación de la cultura cervecera artesanal entre los clientes. Se diferenciará en el mercado a través de la calidad y variedad de su oferta de cervezas artesanales, así como de la experiencia del cliente. Además, el pub adoptará prácticas sostenibles y tecnológicas para mantenerse relevante en el dinámico mercado de Cuenca, asegurando así su posicionamiento como líder en el sector de la cerveza artesanal local.

12.2. Posicionamiento

Necesidad de Relajación: En una sociedad donde los niveles de estrés y ansiedad laboral están en aumento, la necesidad de contar con un espacio para desconectar y relajarse se vuelve indispensable. Un pub que ofrezca un ambiente acogedor y tranquilo puede satisfacer esta necesidad creciente, proporcionando a los clientes un lugar donde puedan olvidarse de los problemas y disfrutar de momentos de relax.

Falta de Variedad y Calidad: La demanda de cervezas artesanales y platillos elaborados en Cuenca ha ido en aumento constante. La combinación adecuada de cerveza artesanal y platos gourmet no solo satisface el paladar de los clientes exigentes, sino que también cubre la necesidad de variedad y calidad en la oferta gastronómica local. Este enfoque en el maridaje puede diferenciar al pub al ofrecer experiencias culinarias únicas y de alta calidad.

Socialización y Disfrute: Un espacio donde los clientes pueden socializar con amigos o disfrutar de una cita romántica mientras degustan una cerveza artesanal con un plato bien preparado, atrae considerablemente a los consumidores. El ambiente acogedor y las opciones de entretenimiento en vivo pueden convertir al pub en un lugar preferido para encuentros sociales y momentos de disfrute, lo que aumenta su atractivo entre los diferentes segmentos de clientes.

Espacio: La disponibilidad de espacio para estacionamiento y mesas es fundamental para ampliar la captación de mercado. Ofrecer comodidad tanto para aquellos que llegan en vehículo como para los clientes que desean disfrutar de una experiencia gastronómica sin preocupaciones de espacio, mejora la experiencia del cliente y aumenta la accesibilidad al local.

Las soluciones a las problemáticas se centran en crear un ambiente acogedor y seguro emocionalmente para los consumidores, donde puedan relajarse, disfrutar y educarse sobre el fascinante mundo de las cervezas artesanales.

12.3. Las 4 P's

Las 4 P's del marketing, conocidas como Producto, Precio, Plaza y Promoción, son fundamentales para cualquier negocio, incluido un pub especializado en cervezas artesanales como el tuyo, donde se busca ofrecer experiencias únicas y satisfactorias para los clientes;

estas estrategias son clave para entender y satisfacer las necesidades del mercado objetivo, asegurando que el producto sea deseado, accesible, esté disponible en el lugar correcto y sea comunicado de manera efectiva.

12.3.1. Producto (Satisfacción)

Enfocado en ofrecer una selección exclusiva de cervezas artesanales y maridajes excepcionales que satisfagan las expectativas de los clientes exigentes, el producto no solo incluye la calidad y variedad de las cervezas y alimentos, sino también la experiencia general que ofrece el pub, desde el ambiente hasta el servicio al cliente.

- **Selección de Cervezas Artesanales:** Mantener una selección rotativa de cervezas artesanales garantiza frescura y novedad, atrayendo a clientes que buscan nuevas experiencias de sabor. Esto implica colaborar con cervecerías locales y nacionales para actualizar regularmente la oferta de cervezas y comunicar estas novedades a los clientes a través de menús y redes sociales, fomentando visitas repetidas.
- **Experiencias de Maridaje:** Crear maridajes ideales entre comida y cerveza proporciona una experiencia gastronómica única, mejorando la satisfacción del cliente. Al incluir información sobre combinaciones de sabores en el menú, los clientes pueden disfrutar de una experiencia educativa y placentera que los incentiva a probar nuevas opciones.
- **Eventos de Cata de Cerveza:** Organizar catas de cerveza guiadas por expertos fomenta el aprendizaje y la participación de los clientes. Estas catas no solo educan a los clientes sobre las cervezas artesanales, sino que también crean una comunidad de entusiastas que pueden convertirse en clientes leales.
- **Entretenimiento en Vivo:** Ofrecer música en vivo y eventos temáticos regularmente crea un ambiente animado y atractivo, lo que no solo atrae a nuevos clientes, sino que también retiene a los existentes. Estos eventos pueden promocionarse a través de redes sociales y en el local mismo para maximizar la asistencia.
- **Innovación Constante en el Menú:** Evolucionar continuamente el menú basado en los comentarios de los clientes asegura que las ofertas sigan siendo atractivas y relevantes. Al ajustar el menú según las preferencias del cliente, se demuestra una atención a sus necesidades y se mantiene su interés.
- **Ambiente Acogedor y Moderno:** Diseñar un espacio con un ambiente cálido y acogedor, con áreas de descanso y una barra central para socializar, mejora la experiencia general del cliente. Un diseño interior atractivo y cómodo invita a los clientes a quedarse más tiempo y regresar.

12.3.2. Precio (Valor)

Determinar el precio adecuado para las cervezas artesanales y los platillos, asegurando que reflejen el valor percibido por los clientes, esto implica equilibrar la calidad y exclusividad de los productos con la percepción de los precios justos, considerando también estrategias de precios para promociones y eventos especiales.

- **Cervezas Exclusivas:** Ofrecer cervezas únicas y de alta calidad, tanto locales como internacionales, justifica un precio premium. Al destacar la exclusividad y calidad de estas cervezas, se puede persuadir a los clientes de que están obteniendo un valor excepcional.
- **Maridajes Perfectos:** Crear combinaciones ideales de comida y cerveza proporciona una experiencia gastronómica superior que justifica un precio más alto. Al destacar la cuidadosa selección de maridajes, los clientes perciben un mayor valor en la oferta.
- **Catas Guiadas:** Organizar catas regulares con expertos ofrece una experiencia educativa y placentera, agregando valor al cliente y justificando precios más altos por estas experiencias únicas. Las catas pueden ser promovidas como eventos especiales, atrayendo a entusiastas de la cerveza.
- **Apoyo Local:** Integrar productos de productores y artistas locales en las ofertas del pub no solo apoya a la comunidad, sino que también justifica precios más altos y atrae a clientes que valoran el comercio local. Esta estrategia puede destacarse en la comunicación del pub para resaltar su compromiso con la comunidad.
- **Servicio Excelente:** Proporcionar una atención personalizada y excepcional crea una percepción de alto valor y fideliza a los clientes. Un servicio de alta calidad asegura que los clientes se sientan valorados y estén dispuestos a pagar precios más altos.
- **Ambiente Acogedor:** Diseñar un espacio relajante y cómodo, donde los clientes se sientan valorados, incrementa la disposición a pagar un precio adecuado por la experiencia. Un ambiente bien diseñado puede justificar precios más altos debido a la comodidad y satisfacción que ofrece.

12.3.3. Plaza (Oportunidad)

Estratégicamente ubicado en un lugar accesible y atractivo para el mercado objetivo en Cuenca, aprovechando la oportunidad de captar la atención de los clientes potenciales que buscan experiencias únicas de cerveza artesanal y gastronomía, la ubicación y distribución dentro del local también juegan un papel crucial en la experiencia del cliente.

- **Gastronomía en Auge:** Aprovechar el creciente interés por nuevas experiencias culinarias atrae a una clientela diversa y aumenta la afluencia al pub. Ofrecer menús

innovadores y eventos gastronómicos temáticos puede captar la atención de este segmento de mercado.

- **Público Objetivo:** Enfocarse en atraer a jóvenes profesionales, expatriados y turistas que buscan experiencias premium y están dispuestos a pagar por calidad. Realizar campañas de marketing dirigidas a este público y ofrecer eventos que les resulten atractivos puede aumentar la clientela.
- **Tendencia Artesanal:** Convertirse en un referente de cervezas artesanales destacando su origen e historia atrae a entusiastas de la cerveza artesanal. Ofrecer información detallada sobre las cervezas y sus productores en el menú y durante las catas puede fortalecer esta posición.
- **Ubicación Estratégica:** Elegir una zona con alto tráfico peatonal aumenta la visibilidad y la accesibilidad del pub, atrayendo a más clientes. Ubicarse en una zona concurrida garantiza que el pub sea fácilmente accesible para los clientes potenciales.
- **Participación en Eventos:** Participar en eventos locales fortalece la presencia y conexión con la comunidad, atrayendo a nuevos clientes. Esto puede incluir patrocinar eventos, tener stands en ferias locales, o colaborar con otros negocios locales.
- **Posicionamiento en Nicho:** Posicionarse como líder en cervezas artesanales exclusivas y experiencias de maridaje diferencia al pub de la competencia. Esto se puede lograr mediante una comunicación efectiva de las especialidades del pub y la creación de una oferta única y atractiva.

12.3.4. Promoción (Comunicación)

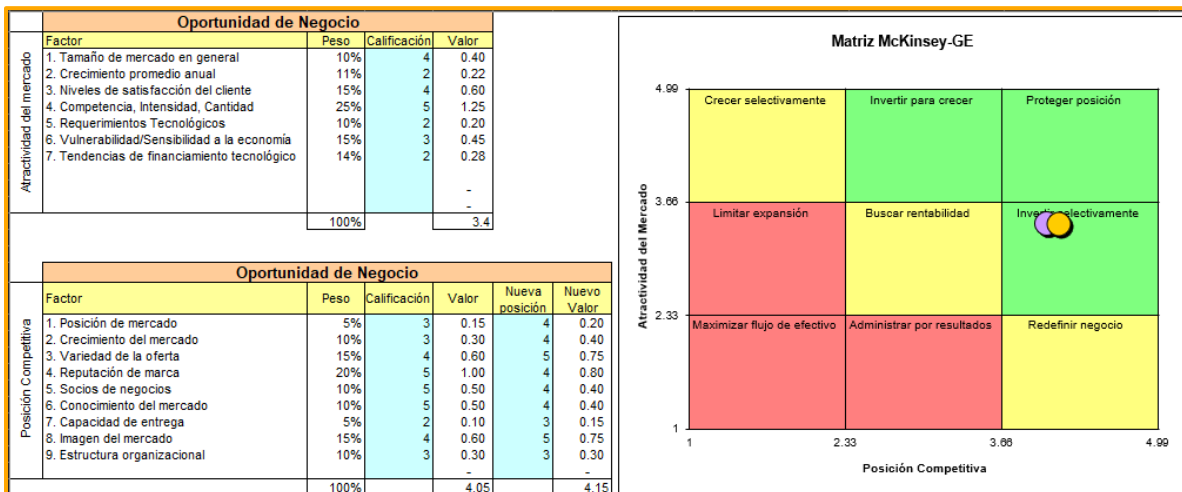
Utilización de estrategias de comunicación efectivas para informar, persuadir y recordar a los clientes sobre las ofertas del pub, esto incluye la publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, así como la creación de contenido atractivo que resalte las actividades del pub, como catas de cerveza, eventos temáticos y maridajes especiales, la promoción también abarca relaciones públicas, colaboraciones con influencers locales y participación en eventos comunitarios para fortalecer la imagen de marca del pub.

- **Comunicación Efectiva:** Mantener una identidad de marca clara y un mensaje consistente en todas las comunicaciones fortalece el reconocimiento de la marca. Utilizar un tono de voz y un estilo visual coherente en todos los canales de comunicación asegura que los clientes identifiquen fácilmente la marca.
- **Redes Sociales:** Tener una presencia activa en Facebook, Instagram y TikTok, creando contenido visual atractivo e interactuando directamente con los seguidores,

aumenta el compromiso y atrae a nuevos clientes. Publicar regularmente sobre eventos, nuevas cervezas y promociones mantiene a los seguidores informados y entusiasmados.

- **Promociones y Descuentos:** Implementar ofertas especiales y programas de lealtad atrae a nuevos clientes y retiene a los existentes. Estas promociones pueden comunicarse a través de redes sociales, la página web y en el local mismo, incentivando a los clientes a aprovechar las ofertas.
- **Página Web:** Desarrollar una página web atractiva y funcional, optimizada para SEO, facilita la búsqueda de información y la reserva de eventos. Una buena página web también puede incluir un blog y un calendario de eventos, manteniendo a los clientes informados sobre las actividades del pub.
- **Marketing de Contenidos:** Crear un blog y enviar newsletters mantiene a los clientes informados sobre las actividades y ofertas del pub, construyendo una relación a largo plazo. Publicar artículos sobre cervezas artesanales, maridajes y eventos especiales puede atraer a entusiastas de la cerveza y fidelizar a los clientes existentes.
- **Colaboraciones y Eventos Especiales:** Realizar alianzas estratégicas y organizar eventos exclusivos atrae a nuevos clientes y fideliza a los existentes, creando una comunidad alrededor del pub. Colaborar con influencers locales, cervecerías y otros negocios puede aumentar la visibilidad y atraer a una audiencia más amplia.

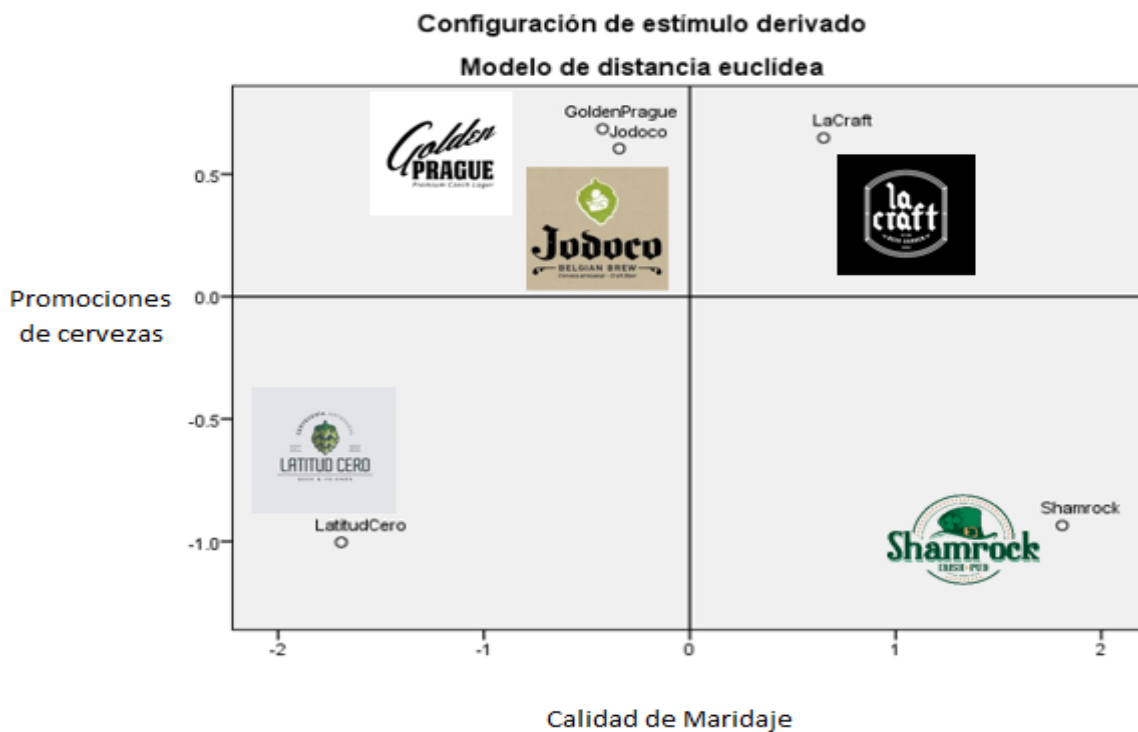
12.4. Matriz A-C



- **Atractivo del Mercado (3.4):** Este valor indica que el mercado tiene un nivel moderado de atractivo, este no es excepcionalmente alto ni tampoco es bajo; se sugiere que existen oportunidades razonables de crecimiento y rentabilidad en el mercado.
- **Posición Competitiva del Negocio (4.15):** Este valor indica que la unidad de negocio tiene una posición competitiva relativamente fuerte en su mercado; sugiere que la unidad de negocio posee ventajas competitivas sólidas y puede destacarse en comparación con sus competidores.
- Considerando que se ha recomendado invertir selectivamente, significa que tiene un alto atractivo de mercado y una fuerte posición competitiva. Se recomienda asignar recursos adicionales para expandir la presencia del negocio en el mercado, desarrollar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente, aumentar la inversión en marketing y ventas para mejorar la visibilidad y capturar una mayor participación de mercado, considerar oportunidades de crecimiento orgánico mediante la optimización de procesos internos, y evaluar posibles adquisiciones estratégicas que complementen las capacidades existentes y aceleren el crecimiento.

12.5. Mapa perceptual

En el mapa perceptual no se toma en cuenta el PUB EL ROBLE, debido a que este aun esta como un emprendimiento concepto, el cual aún no se establece, sin embargo se analizó la competencia principal en la ciudad de Cuenca.



El mapa se analizó desde dos atributos, la calidad de maridaje y las promociones de cervezas.

- **LaCraft:** Se encuentra en una posición favorable, ya que ofrece tanto buena calidad de maridaje como buenas promociones de cervezas, lo que sugiere que LaCraft podría ser percibido como una opción atractiva para los consumidores que valoran tanto la calidad de la comida como las ofertas promocionales.
- **Shamrock:** Aunque ofrece buenas promociones de cervezas, su calidad de maridaje es muy baja, esto indica que Shamrock podría atraer a clientes interesados en ofertas, pero su reputación podría verse afectada por la baja calidad de la comida.
- **Latitud Cero:** Se encuentra en una posición neutral, ya que no tiene una baja calidad de maridaje ni ofrece promociones destacadas de cervezas. esto sugiere que Latitud Cero podría necesitar mejorar tanto su calidad de comida como sus ofertas promocionales para destacarse en el mercado.
- **Golden Prague y Jodoco:** Ambos tienen buena calidad de maridaje, pero ofrecen promociones de cervezas menos destacadas, estos competidores podrían ser percibidos como opciones más premium en términos de comida, pero podrían necesitar mejorar sus ofertas promocionales para atraer a un público más amplio.

12.6. Validación

Se llevará a cabo la validación del concepto de negocio del Pub El Roble mediante la aplicación de una encuesta diseñada para evaluar las estrategias de las 4P (Producto, Precio, Plaza, Promoción). Esta encuesta tiene como objetivo recoger las opiniones y preferencias de consumidores potenciales, permitiéndonos ajustar y afinar nuestras propuestas para asegurar que se alineen con las expectativas del mercado.

12.7. Objetivo de la Encuesta:

La encuesta está estructurada para evaluar varios aspectos fundamentales del concepto del Pub El Roble:

1. **Producto (Satisfacción):** Enfocado en ofrecer una selección exclusiva de cervezas artesanales y maridajes excepcionales que satisfagan las expectativas de los clientes exigentes, el producto no solo incluye la calidad y variedad de las cervezas y alimentos, sino también la experiencia general que ofrece el pub, desde el ambiente hasta el servicio al cliente.
2. **Precio (Valor):** Evalúa la percepción del valor de las propuestas de precios, asegurando que reflejen el valor percibido por los clientes, equilibrando calidad y exclusividad con la percepción de precios justos, también considera estrategias de precios para promociones y eventos especiales.

3. **Plaza (Oportunidad):** Examina la importancia de la ubicación, el ambiente y el horario de operación del pub para maximizar la experiencia del cliente y atraer a una clientela diversa.
4. **Promoción (Comunicación):** Identifica los canales de comunicación y las promociones más efectivas para atraer a los clientes, utilizando estrategias de publicidad y marketing digital.

12.8. Funcionamiento de la Encuesta:

La encuesta fue distribuida a un grupo de cinco individuos que representan a nuestro público objetivo, cada participante proporcionó información sobre sus preferencias y expectativas en relación con los cuatro elementos clave de nuestra estrategia de marketing, las preguntas fueron diseñadas para ser específicas y relevantes, de manera que las respuestas obtenidas nos ofrezcan una visión clara de cómo perciben y valoran los diferentes aspectos de nuestro concepto de negocio.

12.9. Importancia de la Validación:

La validación a través de esta encuesta es crucial para confirmar la viabilidad de nuestras ideas y hacer los ajustes necesarios antes de la implementación, al entender mejor las necesidades y deseos de nuestros clientes potenciales, podemos optimizar nuestra oferta para maximizar la satisfacción del cliente y el éxito comercial.

12.10. Presentación de Resultados:

A continuación, se adjuntan las respuestas proporcionadas por los cinco individuos encuestados. Estas respuestas serán analizadas para identificar patrones y áreas de mejora que nos permitan refinar nuestro concepto de negocio del Pub El Roble.

12.11. Encuesta de Validación de Concepto de Negocio del Pub El Roble

Apreciado(a) participante,

Gracias por tomarte el tiempo de participar en esta encuesta. Tu opinión es fundamental para ayudarnos a validar y mejorar el concepto de nuestro nuevo pub, Pub El Roble. Queremos asegurarnos de que nuestras ideas se alineen con tus preferencias y expectativas.

Respuestas de los Encuestados

Encuestado 1

Nombre: Alfredo Robles

Edad: 23

¿Visitas pubs o bares con frecuencia? Sí

Frecuencia de visita: Una vez a la semana

Producto:

- **¿Qué tan importante es para usted la selección de cervezas artesanales en un pub?**
Muy importante
- **¿Qué tipos de cervezas preferiría encontrar en el pub?** Cervezas artesanales locales e internacionales
- **¿Le interesan las experiencias de maridaje entre comida y cerveza?** Sí
- **¿Qué otras bebidas le gustaría encontrar en el pub?** Vinos, Cócteles
- **¿Qué tipo de alimentos prefiere acompañar con su cerveza?** Platos principales, alimentos para picar

Precio (Valor):

- **¿Considera que las cervezas exclusivas de alta calidad justifican un precio premium?** Sí, porque ofrecen una experiencia única.
- **¿Piensa que los maridajes perfectos de comida y cerveza añaden valor a la experiencia?** Sí, porque así se puede disfrutar más la mezcla de alimentos y cervezas.
- **¿Cree que las catas guiadas con expertos justifican un precio más alto?** Sí, son una buena manera de aprender sobre el mundo de las cervezas y poder disfrutarlas.
- **¿Valora que el pub integre productos de productores locales?** Sí, hay bastante variedad de cervezas locales buenas.
- **¿Percibe un servicio excelente como un factor que aumenta el valor del servicio?** Sí, un buen servicio es crucial.

- **¿Considera que un ambiente acogedor añade valor y justifica un precio adecuado?** Sí, me gusta sentirme cómodo.

Plaza (Oportunidad):

- **¿Qué tan importante es para usted la ubicación del pub?** Muy importante
- **¿Qué tipo de ambiente prefiere en un pub?** Acogedor y rústico, con opción de mesas al aire libre
- **¿Qué tan importante es el horario de operación del pub para usted?** Muy importante

Promoción (Comunicación):

- **¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre el pub?** Redes sociales como Tik-Tok e Instagram
- **¿Qué tipos de promociones le parecen más atractivas?** Descuentos en bebidas, eventos especiales y música en vivo
- **¿Qué tan atractivas le parecen las catas de cerveza y eventos temáticos?** Llaman bastante la atención
- **¿Qué canales de comunicación prefiere para enterarse de las actividades del pub?** Redes sociales

Comentarios Adicionales:

- **¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted en un pub?** Calidad de la cerveza, buen ambiente, eventos especiales
- **¿Alguna sugerencia o comentario adicional?** Un sistema que te deje probar la cerveza antes de ordenarla sería ideal para saber cuál escoger

12.11.1. Encuestado 2

Nombre: Carlos Mata

Edad: 29

¿Visitas pubs o bares con frecuencia? No

Frecuencia de visita: Una vez al mes

Producto:

- **¿Qué tan importante es para usted la selección de cervezas artesanales en un pub?** Importante
- **¿Qué tipos de cervezas preferiría encontrar en el pub?** Cervezas comerciales

- **¿Le interesan las experiencias de maridaje entre comida y cerveza?** No
- **¿Qué otras bebidas le gustaría encontrar en el pub?** Bebidas sin alcohol
- **¿Qué tipo de alimentos prefiere acompañar con su cerveza?** Comida rápida

Precio (Valor):

- **¿Considera que las cervezas exclusivas de alta calidad justifican un precio premium?** Depende de la calidad.
- **¿Piensa que los maridajes perfectos de comida y cerveza añaden valor a la experiencia?** Sí, si están bien seleccionados.
- **¿Cree que las catas guiadas con expertos justifican un precio más alto?** Tal vez, si son educativas.
- **¿Valora que el pub integre productos de productores locales?** Sí, apoyo a los productos locales.
- **¿Percibe un servicio excelente como un factor que aumenta el valor del servicio?** Sí, un buen servicio siempre es importante.
- **¿Considera que un ambiente acogedor añade valor y justifica un precio adecuado?** Sí, definitivamente.

Plaza (Oportunidad):

- **¿Qué tan importante es para usted la ubicación del pub?** Importante
- **¿Qué tipo de ambiente prefiere en un pub?** Moderno y elegante
- **¿Qué tan importante es el horario de operación del pub para usted?** Importante

Promoción (Comunicación):

- **¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre el pub?** Amigos/Familia
- **¿Qué tipos de promociones le parecen más atractivas?** Descuentos en bebidas y promociones de cerveza
- **¿Qué tan atractivas le parecen las catas de cerveza y eventos temáticos?** Atractivas
- **¿Qué canales de comunicación prefiere para enterarse de las actividades del pub?** Amigos/Familia, Anuncios en el local

Comentarios Adicionales:

- **¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted en un pub?** Precios accesibles, buena ubicación

- **¿Alguna sugerencia o comentario adicional?** Un ambiente relajado que se pueda ir en pareja o en amigos fuera lo ideal
-

12.11.2. Encuestado 3

Nombre: Daniel Cadena

Edad: 24

¿Visitas pubs o bares con frecuencia? Sí

Frecuencia de visita: Más de una vez a la semana

Producto:

- **¿Qué tan importante es para usted la selección de cervezas artesanales en un pub?** Muy importante
- **¿Qué tipos de cervezas preferiría encontrar en el pub?** Cervezas artesanales locales, internacionales y comerciales, para una mayor variedad de cervezas disponibles
- **¿Le interesan las experiencias de maridaje entre comida y cerveza?** Sí
- **¿Qué otras bebidas le gustaría encontrar en el pub?** Cócteles
- **¿Qué tipo de alimentos prefiere acompañar con su cerveza?** Platos fuertes y picadas

Precio (Valor):

- **¿Considera que las cervezas exclusivas de alta calidad justifican un precio premium?** Sí, las cervezas únicas valen la pena.
- **¿Piensa que los maridajes perfectos de comida y cerveza añaden valor a la experiencia?** Sí, enriquecen la experiencia.
- **¿Cree que las catas guiadas con expertos justifican un precio más alto?** Sí, son experiencias únicas.
- **¿Valora que el pub integre productos de productores locales?** Sí, los productos locales actualmente son muy buenos.
- **¿Percibe un servicio excelente como un factor que aumenta el valor del servicio?** Sí, el servicio es fundamental.
- **¿Considera que un ambiente acogedor añade valor y justifica un precio adecuado?** Sí, es esencial

Plaza (Oportunidad):

- **¿Qué tan importante es para usted la ubicación del pub?** Muy importante
- **¿Qué tipo de ambiente prefiere en un pub?** Moderno y elegante
- **¿Qué tan importante es el horario de operación del pub para usted?** Muy importante

Promoción (Comunicación):

- **¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre el pub?** Redes sociales
- **¿Qué tipos de promociones le parecen más atractivas?** Descuentos en bebidas, eventos especiales y música en vivo
- **¿Qué tan atractivas le parecen las catas de cerveza y eventos temáticos?** Muy atractivas
- **¿Qué canales de comunicación prefiere para enterarse de las actividades del pub?** Redes sociales

Comentarios Adicionales:

- **¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted en un pub?** Calidad de la cerveza, un buen ambiente y que el servicio al cliente sea bueno.
- **¿Alguna sugerencia o comentario adicional?** Sería ideal que implementen un sistema de consumo, cada 10 visitas una cerveza gratis o algo de ese estilo.

12.11.3. Encuestado 4

Nombre: Diana Mena

Edad: 24

¿Visitas pubs o bares con frecuencia? Sí

Frecuencia de visita: Dos veces al mes

Producto:

- **¿Qué tan importante es para usted la selección de cervezas artesanales en un pub?** Muy importante
- **¿Qué tipos de cervezas preferiría encontrar en el pub?** Cervezas artesanales locales e internacionales
- **¿Le interesan las experiencias de maridaje entre comida y cerveza?** Sí

- **¿Qué otras bebidas le gustaría encontrar en el pub?** Vinos, Cócteles
- **¿Qué tipo de alimentos prefiere acompañar con su cerveza?** Cosas de picar, platos principales y postres

Precio (Valor):

- **¿Considera que las cervezas exclusivas de alta calidad justifican un precio premium?** Sí, por la calidad y experiencia.
- **¿Piensa que los maridajes perfectos de comida y cerveza añaden valor a la experiencia?** Sí, definitivamente.
- **¿Cree que las catas guiadas con expertos justifican un precio más alto?** Sí, sirven para conocer más sobre las cervezas y como apreciarlas
- **¿Valora que el pub integre productos de productores locales?** Sí, apoyo a los productores locales.
- **¿Percibe un servicio excelente como un factor que aumenta el valor del servicio?** Sí, el buen servicio es fundamental.
- **¿Considera que un ambiente acogedor añade valor y justifica un precio adecuado?** Sí, mucho.

Plaza (Oportunidad):

- **¿Qué tan importante es para usted la ubicación del pub?** Muy importante
- **¿Qué tipo de ambiente prefiere en un pub?** Ambiente moderno y fresco
- **¿Qué tan importante es el horario de operación del pub para usted?** Muy importante

Promoción (Comunicación):

- **¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre el pub?** Redes sociales
- **¿Qué tipos de promociones le parecen más atractivas?** Descuentos en bebidas y shows en vivo
- **¿Qué tan atractivas le parecen las catas de cerveza y eventos temáticos?** Muy atractivas
- **¿Qué canales de comunicación prefiere para enterarse de las actividades del pub?** Redes sociales

Comentarios Adicionales:

- **¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted en un pub?** Calidad de la cerveza, buen ambiente, servicio al cliente
 - **¿Alguna sugerencia o comentario adicional?** La idea es buena, sin embargo, creo que debería enfocarse también en mas variedad, como opciones vegetarianas y veganas.
-

12.11.4. Encuestado 5

Nombre: Rosalía Vélez

Edad: 32

¿Visitas pubs o bares con frecuencia? Sí

Frecuencia de visita: Una vez al mes

Producto:

- **¿Qué tan importante es para usted la selección de cervezas artesanales en un pub?** Muy importante
- **¿Qué tipos de cervezas preferiría encontrar en el pub?** Cervezas artesanales locales y cervezas artesanales internacionales
- **¿Le interesan las experiencias de maridaje entre comida y cerveza?** Sí
- **¿Qué otras bebidas le gustaría encontrar en el pub?** Cócteles y bebidas sin alcohol
- **¿Qué tipo de alimentos prefiere acompañar con su cerveza?** Tapas, Platos principales, Postres

Precio (Valor):

- **¿Considera que las cervezas exclusivas de alta calidad justifican un precio premium?** Sí, debido a la calidad y exclusividad.
- **¿Piensa que los maridajes perfectos de comida y cerveza añaden valor a la experiencia?** Sí, son esenciales.
- **¿Cree que las catas guiadas con expertos justifican un precio más alto?** Sí, porque ofrecen una experiencia única.
- **¿Valora que el pub integre productos de productores locales?** Sí, es una excelente idea.
- **¿Percibe un servicio excelente como un factor que aumenta el valor del servicio?** Sí, definitivamente.

- **¿Considera que un ambiente acogedor añade valor y justifica un precio adecuado?** Sí, es muy importante.

Plaza (Oportunidad):

- **¿Qué tan importante es para usted la ubicación del pub?** Muy importante
- **¿Qué tipo de ambiente prefiere en un pub?** Acogedor y con mesas al aire libre
- **¿Qué tan importante es el horario de operación del pub para usted?** Muy importante

Promoción (Comunicación):

- **¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre el pub?** Redes sociales
- **¿Qué tipos de promociones le parecen más atractivas?** Descuentos en bebidas y eventos especiales
- **¿Qué tan atractivas le parecen las catas de cerveza y eventos temáticos?** Muy atractivas
- **¿Qué canales de comunicación prefiere para enterarse de las actividades del pub?** Redes sociales y una página web

Comentarios Adicionales:

- **¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted en un pub?** Calidad en las opciones de cervezas y buen ambiente
- **¿Alguna sugerencia o comentario adicional?** Sería excelente tener eventos temáticos regulares

13. Gerencia Financiera

La gerencia financiera es un aspecto crucial para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del PUB El Roble, especialmente al enfrentar las complejidades del mercado de cervezas artesanales, en este capítulo, se ha llevado a cabo un análisis financiero detallado utilizando datos de un caso hipotético con valores ajustados a las condiciones más realistas y adecuadas para el contexto del PUB.

El análisis se ha desarrollado en dos fases; primero, se evaluó el PUB como un proyecto nuevo, determinando las necesidades iniciales de inversión, demanda y otros factores clave basados en estudios previos que incluyeron el cálculo del tamaño de muestra y proyecciones financieras, lo que permitió establecer una base sólida para comprender la viabilidad y las expectativas del negocio desde su inicio.

A continuación, se analizaron dos escenarios específicos para evaluar la flexibilidad y resiliencia del PUB, en el primer escenario, se consideró una expansión que implicaría la fabricación de cerveza en lugar de depender de la tercerización, evaluando el impacto de esta decisión en términos de costos, inversiones y rentabilidad, mientras que el segundo escenario abordó los riesgos asociados a posibles tiempos de recesión económica, permitiendo examinar cómo el PUB podría resistir y adaptarse a condiciones adversas del mercado.

A través de estos análisis financieros, se busca ofrecer una visión comprensiva de la capacidad del PUB El Roble para manejar tanto su crecimiento como los desafíos económicos, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

13.1. Descripción de la Empresa

PUB El Roble es un proyecto emergente que busca posicionarse como un referente en la oferta de cervezas artesanales en la ciudad de Cuenca. La empresa aún no está en operación, pero su visión y misión están claramente definidas para ofrecer una experiencia única y acogedora a los amantes de la cerveza y la buena gastronomía.

13.2. Tamaño de la Empresa

- Un equipo de aproximadamente 5 empleados, incluyendo meseros, cocineros, bartender, y personal administrativo.
- Una capacidad de atención para 20-30 clientes simultáneamente.

13.3. Productos y Servicios

PUB El Roble se especializará en:

- Una amplia variedad de cervezas artesanales locales e importadas, proporcionadas por proveedores especializados.
- Un menú gastronómico complementario, con platos diseñados para maridar perfectamente con las cervezas ofrecidas.
- Eventos especiales y temáticos, como degustaciones de cerveza, talleres de elaboración de cerveza, y noches de música en vivo.

13.4. Clientes

- Aficionados a la cerveza artesanal.
- Amantes de la gastronomía de calidad.
- Personas en busca de experiencias sociales auténticas y únicas.

13.5. Proyecto Nuevo

13.5.1. Descripción del Proyecto

El proyecto del PUB El Roble se enfoca en la creación de un nuevo establecimiento que generará un impacto positivo tanto en el ámbito social como en el ambiental. La visión es crear un espacio donde la comunidad local pueda disfrutar de cervezas artesanales de alta calidad, acompañadas de una gastronomía distintiva en un ambiente acogedor y sostenible.

13.5.2. Impacto Ambiental y Social

Impacto Ambiental: El proyecto se compromete con la sostenibilidad ambiental mediante la implementación de prácticas ecológicas, como el uso de vasos reutilizables, reciclaje de desechos y promoción de productos locales y orgánicos.

Impacto Social: PUB El Roble será un espacio inclusivo que fomentará la interacción social y la cultura local. Además, se planea colaborar con agricultores y productores locales para impulsar la economía de la región y promover productos artesanales.

13.5.3. Innovación y Estrategia

Innovación en el Producto: Selección y oferta de cervezas exclusivas y únicas, proporcionadas por proveedores especializados de cervezas artesanales.

Estrategia de Marketing: Uso de marketing digital, redes sociales y eventos temáticos para atraer y fidelizar a los clientes.

13.5.4. Demanda

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el país cuenta con aproximadamente 107,695 personas de 24 a 45 años, un grupo demográfico considerado como el más factible para el consumo de cerveza artesanal. Basado en estos datos, un estudio reciente ha analizado el comportamiento de consumo dentro de este segmento de la población. El estudio revela que el 54% de estas personas prefieren consumir en PUBs, como el que nuestro negocio ofrece. Además, se han identificado las preferencias de precio para una porción de 350ml de cerveza artesanal y la frecuencia de consumo.

Estos datos proporcionan una base sólida para calcular la demanda potencial de nuestro producto y ajustar nuestras estrategias de venta y precios para satisfacer las expectativas de los consumidores. A continuación, presentamos un análisis detallado basado en esta información para comprender mejor el mercado y optimizar nuestras operaciones.

13.5.5. Cálculo de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra necesario para un estudio de mercado, se utiliza una fórmula estadística que toma en cuenta varios parámetros clave. En este caso, se ha utilizado

una muestra de 384 personas para analizar el comportamiento de consumo de cerveza artesanal entre personas de 24 a 45 años. A continuación, se describen los parámetros utilizados para el cálculo de la muestra:

Nivel de Confianza:

- El nivel de confianza seleccionado es del 95%, que corresponde a un valor crítico de 1.96 en una distribución normal estándar. Este valor refleja la probabilidad de que la muestra sea representativa de la población general.

Proporción Estimada de la Población:

- Se ha asumido una proporción estimada de 0.5 (50%) para la característica de interés (preferencia por consumir cerveza artesanal en PUBs). Esta proporción maximiza el tamaño de la muestra necesario y proporciona una estimación conservadora.

Error de Estimación Máximo Aceptado:

- El error de estimación máximo aceptado es del 5% (0.05). Esto significa que los resultados del estudio pueden variar en un margen del 5% con respecto a la población total.

Fórmula del Tamaño de la Muestra: La fórmula general para calcular el tamaño de la muestra (n) es:

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

Donde:

- Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza (1.96)
- p = Proporción estimada de la población (0.5)
- E = Error de estimación máximo aceptado (0.05)

13.5.6. Datos Utilizados para Calcular la Demanda:

Población Objetivo:

- Total de personas de 24 a 45 años en el país: 107,695
- Porcentaje que prefiere consumir en PUBs: 54%
- Población Objetivo en PUBs: $107,695 \times 0.54 = 58,156$ personas

Frecuencia de Consumo:

- 1 vez al mes: 28%
- 2 a 3 veces al mes: 17%
- 4 o más veces al mes: 14%
- Cada seis meses: 23%
- Cada tres meses: 18%

Población en cada frecuencia:

- 1 vez al mes: 16,245 personas
- 2 a 3 veces al mes: 9,887 personas
- 4 o más veces al mes: 8,129 personas
- Cada seis meses: 13,345 personas
- Cada tres meses: 10,451 personas

Preferencia de Precio para 350ml de Cerveza Artesanal:

- \$4: 42%
- Menos de \$3: 39%
- \$5: 15%
- \$6: 2%
- \$7: 1%
- \$8: 1%

Población en cada rango de precio

- \$4: 24,432 personas
- Menos de \$3: 22,678 personas
- \$5: 8,757 personas
- \$6: 1,166 personas
- \$7: 582 personas

- \$8: 582 personas

Población Objetivo

Basado en el INEC, hay aproximadamente 107,695 personas en el rango de edad de 24 a 45 años.

Estudio de Muestra

El estudio se realizó con una muestra de 384 personas, lo que proporciona un nivel de confianza del 95% y un error de estimación máximo aceptado del 5%.

Demanda Estimada

La demanda anual total es **950,206 cervezas**.

Precio Promedio

El precio promedio de venta es **\$3.87** por 350 ml de cerveza.

13.5.7. Financiamiento del Proyecto

Dado que el monto total de la inversión es de \$37,000 y se desea financiar el 70% con un préstamo bancario y el 30% con capital propio, se desglosa el financiamiento de la siguiente manera:

Financiamiento Total

- **Monto Total de la Inversión:** \$37,000

Distribución del Financiamiento

- **Capital Propio (30%):** \$11,100
- **Préstamo Bancario (70%):** \$25,900

Detalles del Préstamo

- **Monto del Préstamo:** \$37,000
- **Tasa de Interés Anual:** 13%
- **Plazo del Préstamo:** 5 años
- **Forma de Amortización:** Cuotas mensuales iguales

13.5.8. Costo de capital promedio ponderado

Para determinar el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), se realizaron varios cálculos y se tomaron decisiones clave basadas en la investigación de opciones de financiamiento y el análisis del mercado.

13.5.9. Costo de la Deuda (Kd)

El costo de la deuda se estableció en un 13%, resultado de una investigación exhaustiva sobre las tasas de interés disponibles en el mercado para préstamos empresariales. Esta tasa fue seleccionada porque representaba una de las mejores opciones en términos de costo de financiamiento, equilibrando la accesibilidad y el costo total de la deuda.

13.5.10. Costo de la Deuda después de Impuestos (Ki)

El Ki, que refleja el costo real de la deuda después de considerar los beneficios fiscales asociados con la deducibilidad de los intereses, se calculó en 8.2875%. Este valor se obtiene ajustando el Kd en función de la tasa impositiva aplicable, utilizando la fórmula:

$$K_i = K_d \times (1 - 0.3625)$$

13.5.11. Costo de los Recursos Propios (Ks)

El costo de los recursos propios se fijó en 15%. Este valor se determinó porque se asemeja a la tasa de retorno del mercado en Ecuador, la cual, en promedio, se sitúa en ese rango. Este porcentaje refleja las expectativas de los inversionistas en cuanto a la rentabilidad requerida para justificar su inversión en el proyecto.

13.5.12. Participación de la Deuda (Wd) y los Recursos Propios (Ws)

La estructura de financiamiento del proyecto distribuye la inversión inicial de \$37,000 en dos componentes: 70% de deuda y 30% de recursos propios. Por lo tanto, la participación de la deuda (Wd) se fijó en 70%, mientras que la participación de los recursos propios (Ws) se estableció en 30%. Esta distribución responde a una estrategia de financiamiento que busca equilibrar el costo del capital y el riesgo financiero.

13.5.13. Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)

Finalmente, utilizando la fórmula del CCPP, que pondera el costo de la deuda y el costo de los recursos propios según sus respectivas participaciones en la estructura de financiamiento, se obtuvo un CCPP de 10.30%. Este valor indica el rendimiento mínimo que el proyecto debe generar para ser considerado viable y rentable.

13.5.14. Flujos de efectivo del proyecto

- **Depreciación de los Activos**

Se ha calculado una depreciación anual total de \$2,286, que refleja la pérdida de valor de los activos a lo largo de 5 años, este se lo realizó con el método de línea recta.

- **Flujos Operativos Anuales**

Los flujos operativos anuales muestran el impacto de los ingresos y costos en la rentabilidad del negocio antes de considerar la depreciación, en el primer año, el flujo operativo es de \$8,086.50, y este monto crece de manera constante hasta alcanzar \$27,130.78 en el quinto año, este crecimiento es un indicio positivo de la salud financiera y la sostenibilidad del proyecto, ya que muestra que el negocio puede generar ingresos crecientes con el tiempo.

- **Valor Terminal**

El valor terminal calculado es de \$399,210.10, lo cual representa el valor presente de los flujos de efectivo esperados después del quinto año, proyectado a perpetuidad; este valor es significativo, ya que refleja el potencial a largo plazo del negocio, con una tasa de crecimiento perpetuo del 3% y una tasa de descuento del 10%, el valor terminal indica que el negocio tiene un futuro prometedor, con capacidad para seguir generando ingresos de manera sostenible.

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN resultante es de \$60,702.44, lo cual es una excelente señal, ya que significa que el proyecto genera un valor adicional considerable después de recuperar la inversión inicial, un VAN positivo indica que el proyecto no solo es viable, sino también rentable, superando ampliamente los costos iniciales.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La TIR calculada es del 29%, una cifra que supera con creces el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) del 10.30%; esto sugiere que el proyecto ofrece una rentabilidad muy atractiva, la TIR tan alta indica que el negocio es capaz de generar un retorno significativo sobre la inversión, lo que lo convierte en una excelente oportunidad desde el punto de vista financiero.

- **Período de Recuperación (PR)**

Se ha determinado que el período de recuperación de la inversión inicial es de menos de 4 años, lo que significa que se podrá recuperar la inversión inicial de \$37,000 dentro del cuarto año de operaciones, un período de recuperación corto es favorable, ya que reduce el riesgo asociado al proyecto y me permite reinvertir los fondos recuperados más rápidamente.

13.5.15. Flujo del inversionista

- **Pagos Anuales de la Deuda**

Los pagos anuales de la deuda, que se calculan utilizando la tabla de amortización, cada año sería un monto fijo de \$7,071.66 el cual se destina al pago de la deuda, estos incluyen tanto intereses como la amortización del capital.

- **Flujo del Inversionista**

El flujo del inversionista es el monto que queda después de realizar los pagos de la deuda, en el primer año, el flujo disponible es de \$1,014.84, y este valor aumenta significativamente a lo largo del tiempo, alcanzando \$20,059.13 en el quinto año, este crecimiento refleja la reducción de la carga de intereses a medida que se amortiza el capital, lo que libera más efectivo para el inversionista.

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN del flujo del inversionista es de \$29,093.77, lo que indica que la inversión genera un valor significativo adicional para el inversionista, incluso después de cubrir la deuda, un VAN positivo en este contexto confirma que la inversión es rentable y que el inversionista obtendrá un retorno superior al costo de capital propio, que en este caso es del 15%.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La TIR del flujo del inversionista es del 50.34%, una cifra excepcionalmente alta, esto significa que la inversión es extremadamente rentable, con un retorno que excede con creces el costo del capital propio, la alta TIR sugiere que, a pesar de la deuda, la inversión es muy atractiva y genera un retorno sustancial para el inversionista.

13.6. Análisis de escenarios (Expansión)

El análisis del escenario de expansión para el proyecto de cerveza artesanal de PUB El Roble refleja un crecimiento prometedor y un enfoque estructurado para manejar la inversión y los costos a lo largo de los próximos años.

13.6.1. Inversión Inicial

Total: \$74,070

Distribución: La inversión se reparte principalmente entre equipos y maquinaria (\$44,000), infraestructura y espacio (\$22,000), inventario inicial (\$770), y otros gastos iniciales (\$7,300).

13.6.2. Financiamiento

Total de la Inversión para la Expansión: \$75,000 (redondeado)

Distribución del Financiamiento:

Capital Propio: \$22,500 (30%)

Deuda: \$52,500 (70%)

13.6.3. Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)

CCPP Calculado: 11.33%

Componentes:

Costo de la deuda después de impuestos: 6.83%

Costo del capital propio: 15.00%

13.6.4. Depreciación

Valor Total de Activos: \$64,000

Depreciación Anual: \$12,800 por 5 años, resultando en un valor contable de \$0 al final del año 5.

13.6.5. Proyecciones de Flujos de Efectivo (Años 6-10)

Ingresos: Se proyecta un crecimiento anual del 5% en ingresos.

Costos Operativos: Aumentan un 4% anual debido a la inflación.

Depreciación: \$12,800 anual.

13.6.6. Resultados Anuales:

Año 6:

Ingresos: \$109,579.10

Costos Operativos: \$81,600

Utilidad después de Impuestos: \$11,384.33

Flujo Operativo: \$24,184.33

Año 10:

Ingresos: \$133,194.08

Costos Operativos: \$95,460

Utilidad después de Impuestos: \$18,700.22

Flujo Operativo: \$31,500.22

13.6.7. Valor Terminal

Cálculo: Basado en el flujo de efectivo del último año (\$31,500.22), una tasa de crecimiento perpetuo del 3%, y una tasa de descuento del 10%.

Valor Terminal: \$463,503.20

13.6.8. Cálculo de VAN y TIR

VAN: \$100,220.82

TIR: 23.40%

Interpretación:

VAN Positivo: Indica que el proyecto generará un valor adicional significativo sobre la inversión inicial.

TIR > CCPP: La rentabilidad del proyecto (23.4%) supera el costo de financiarlo (11.33%), lo que lo hace atractivo para los inversores.

13.6.9. Periodo de Recuperación

Recuperación Aproximada: 2 años y 10 meses.

13.6.10. Amortización de la Deuda

Cuota Mensual: \$1,194.54 durante el periodo del préstamo, con un interés inicial de \$568.75 que disminuye a medida que se amortiza el principal.

13.6.11. Conclusión de Expansión:

La expansión de la producción de cerveza artesanal para PUB El Roble demuestra que la inversión es financieramente atractiva con una inversión inicial de \$75,000, un VAN positivo de \$100,220.82 y una TIR de 23.40%, superando significativamente el CCPP de 11.33%; con una estructura de financiamiento que combina 30% de capital propio y 70% de deuda a una tasa de interés del 13%, la inversión se recupera en aproximadamente 2 años y 10 meses, los flujos de efectivo proyectados muestran un crecimiento sostenido y un valor terminal de \$463,503.20, lo que confirma la viabilidad y rentabilidad del proyecto, la combinación de estos factores sugiere que la expansión no solo es financieramente sólida, sino que también ofrece un retorno atractivo y rápido sobre la inversión inicial.

13.7. Análisis de escenarios (Riesgo)

En este escenario de riesgo, se tomaron los mismos datos del análisis de escenario de expansión, donde los ingresos de la expansión de la producción de cerveza no crecen como se esperaba, con un incremento solo del 2% en los últimos dos años y una inflación del 5% durante los primeros tres años, el análisis revela que el proyecto se enfrenta a desafíos significativos, la inversión inicial de \$74,070 conlleva una estructura de financiamiento que implica un CCPP del 11.33%, a pesar de esto, el VAN es positivo en \$9,222.94, lo que sugiere que el proyecto aún tiene valor en términos absolutos, pero la TIR cae a -20%, lo que indica una rentabilidad por debajo del costo del capital, el flujo de efectivo operativo se ve afectado, y la recuperación de la inversión se extiende a aproximadamente 2 años y 10 meses, el análisis muestra que, aunque el VAN es positivo, la TIR y la situación del flujo del inversionista es baja, lo que resulta en pérdidas después de los pagos de la deuda, sugieren

que el proyecto podría no cumplir con las expectativas de rentabilidad, se recomienda revisar los costos operativos, considerar una reestructuración del financiamiento y ajustar las estrategias de crecimiento para mejorar los flujos de efectivo y cumplir con los objetivos financieros.

13.8. Análisis comparativo de escenarios

13.8.1. Viabilidad Financiera:

- VAN Positivo: El Valor Actual Neto (VAN) es positivo en ambas versiones del análisis, lo que indica que el proyecto es viable y generará valor adicional sobre la inversión inicial.
- TIR Atractiva: La Tasa Interna de Retorno (TIR) supera el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) en ambos escenarios, indicando una rentabilidad atractiva, en el escenario base es del 29% y en el escenario de expansión es del 23.4%.

13.8.2. Riesgo y Retorno:

- Escenario Base: El proyecto muestra un rendimiento sólido con un VAN de \$60,702.44 y una TIR del 29%, sugiriendo una oportunidad rentable.
- Escenario de Expansión: La expansión proyecta un VAN de \$100,220.82 y una TIR de 23.4%, lo que sugiere que la expansión es financieramente sólida y ofrece un retorno atractivo.
- Escenario de Riesgo: A pesar de que el VAN sigue siendo positivo en \$9,222.94, la TIR negativa (-20%) indica que el proyecto podría no cumplir con las expectativas de rentabilidad bajo condiciones adversas.

13.8.3. Recuperación de la Inversión:

- Escenario Base: El período de recuperación de la inversión inicial es menos de 4 años, lo que es favorable.
- Escenario de Expansión: La recuperación de la inversión se estima en aproximadamente 2 años y 10 meses, lo que es bastante eficiente.
- Escenario de Riesgo: El período de recuperación se extiende a aproximadamente 2 años y 10 meses, indicando que, aunque hay un riesgo, la inversión aún se recupera relativamente rápido.

13.8.4. Impacto de la Deuda:

- Pagos Anuales de la Deuda: Los pagos anuales son fijos y requieren un manejo cuidadoso para asegurar que el flujo de efectivo sea suficiente para cubrir estos pagos y mantener la rentabilidad.

13.9. Recomendaciones para escenarios:

Monitoreo y Ajustes:

- Realizar un seguimiento constante de los ingresos y costos operativos. Ajustar las estrategias de precios y marketing según sea necesario para mantener y aumentar la rentabilidad.

Estrategias de Mitigación de Riesgos:

- Riesgo de Crecimiento Menor: En caso de que los ingresos no crezcan como se espera, considerar estrategias de diversificación o ajuste en la oferta de productos para mantener la atracción del mercado.
- Inflación y Costos: Mantener un control estricto sobre los costos operativos y buscar oportunidades para reducir costos sin comprometer la calidad.

Reestructuración Financiera:

- Explorar opciones para refinanciar la deuda o ajustar la estructura de financiamiento para reducir los costos de interés y mejorar el flujo de efectivo.

Optimización de la Experiencia del Cliente:

- Enfocarse en mejorar la experiencia del cliente mediante eventos temáticos, promociones y una excelente atención al cliente para aumentar la lealtad y el retorno de clientes.

Planificación y Reservas:

- Establecer reservas financieras para enfrentar posibles imprevistos y asegurar que el negocio pueda manejar fluctuaciones en los ingresos y costos.

Evaluación Periódica:

- Realizar evaluaciones periódicas del rendimiento del proyecto y ajustar las proyecciones y estrategias basadas en el desempeño real y las condiciones del mercado.

14. Conclusión y Recomendaciones

Para que Pub El Roble logre el éxito, es esencial brindar una experiencia completa que combine la alta calidad de la cerveza artesanal con una oferta gastronómica única, en un ambiente que propicie la interacción entre los clientes y la cultura cervecera, en un mercado tan competitivo como el de Cuenca, donde la oferta ha crecido de manera acelerada, es clave que el pub se destaque no solo por la diversidad de productos, sino también por la calidad de la experiencia que proporciona a sus visitantes.

El estudio de mercado demuestra una creciente demanda y apreciación por la variedad cervecera, lo que presenta tanto desafíos como oportunidades, el éxito de Pub El Roble estará vinculado a su capacidad para desarrollar una marca sólida, que se asocie con la autenticidad y la innovación, diferenciándose así de la competencia, las estrategias propuestas buscan atraer a un público que valore tanto el sabor de las cervezas como el ambiente en el que se disfrutan, la creación de un espacio que combine lo tradicional con lo moderno, acompañado de una selección meticulosa de cervezas artesanales, eventos temáticos y un servicio personalizado, permitirá que los clientes perciban el pub como un lugar donde no solo se disfruta de una bebida, sino de experiencias únicas.

Además, el análisis de tendencias de consumo, normativas legales y estrategias de marketing resalta la importancia de la autenticidad y la calidad como pilares fundamentales que guiarán las decisiones estratégicas y operativas; en resumen, el éxito del pub no dependerá únicamente de una cuidadosa selección de cervezas artesanales, sino también de su habilidad para adaptarse a los cambios del mercado y mantener una oferta innovadora, a través de una estrategia integral que abarque marketing, finanzas y gestión operativa, Pub El Roble podrá establecerse, crecer y consolidarse como un referente en la mercado cervecero y gastronómico de Cuenca, ofreciendo a los amantes de la cerveza artesanal un espacio auténtico, acogedor y memorable.

15. Bibliografía

- Robin, C. F., Martínez, D. Y., Astorga, P. S., Valencia, J. C., & Medel, R. M. (2017). Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal. *Global de negocios*, 5(1), 17-23.
- Pesántez Álvarez, D. R. (2024). *El impuesto a los Consumos Especiales en las Cervezas: Análisis del impacto en los principios de igualdad y no discriminación* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Guzmán Guzmán, W. J. (2023). Modelo de negocios para la micro cervecería artesanal GÜZMER en la ciudad de Cuenca–Ecuador.
- Ávila Muentes, L. G., & Jaramillo Almeida, M. E. (2023). *Análisis de las estrategias de comercialización de las cervezas artesanales ecuatorianas* (Doctoral dissertation).
- Molina Vásquez, B. A. (2024). Modelo CANVAS para la creación de una empresa de cerveza artesanal en Solanda.
- Polo Guerrero, D. M. (2024). Comportamiento del consumidor de cerveza artesanal en la ciudad de Cuenca. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Economía y Empresa, Carrera de Mercadotecnia.
- Chichande Pérez, E. J., & Chiluiza Ureta, G. T. (2019). Plan de negocios para la creación de un bar restaurante temático con cerveza artesanal. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Administración, Carrera de Ingeniería Comercial.
- Torres Chica, A. C., & Vite Sandoval, C. F. (2019). Plan de negocios para la creación de un bar de cerveza artesanal con identidad ecuatoriana llamado The Gye Brewery. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Gestión Empresarial Internacional.
- Chaglla Supe, J. P. (2024). Guía de maridaje de platos típicos de la Ciudad de Riobamba como recurso de información turística.
- Calderon, L. H. *Tesis De Grado Para La Obtencion Del Título De*. INIAP Archivo Historico.
- Obando Ripalda, G. K. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de un restobar “Arthesian”, ubicado en el sector de la Mariscal del Distrito Metropolitano de Quito* (Master's thesis).