

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Economía, Ambiente y Territorio

Convocatoria MA 2023 - 2025

Tesis para obtener el título de Maestría en Economía y Gestión Estratégica de Micro,
Pequeñas y Medianas Empresas

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CERVECERÍA ARTESANAL EN
AMBATO

Rivera Vargas José Sebastián

Asesor: Martín Mayoral Fernando

Lectores: Pérez González Álvaro, Jácome Estrella Hugo

Quito, agosto 2025

Índice de contenido

Dedicatoria.....	5
Resumen	7
Capítulo1. Análisis del Entorno	10
1.1 Fuerzas Macroeconómicas	10
1.2 Fuerzas del Mercado.....	15
1.2.1 Segmentación de mercado y perfil del consumidor.....	16
1.2.2 Barreras de entrada y dinámica competitiva.....	17
1.2.3 Sensibilidad al precio y percepción de valor	17
1.2.4 Canales de comercialización y costos de cambio	17
1.3 Fuerzas de la Industria.....	18
1.4 Tendencias Clave.....	20
Capítulo 2. Evaluación FODA.....	22
2.1 Evaluación Interna: Fortalezas y Debilidades	22
2.1.1. Fortalezas	22
2.1.2. Debilidades	23
2.2 Evaluación Externa: Oportunidades y Amenazas	24
2.2.1. Oportunidades	24
2.2.2. Amenazas	25
Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio	27
3.1 Metodología	27
3.2 Análisis CANVAS.....	27
3.2.1 Segmentos de clientes	28
3.2.2 Propuesta de valor.....	31
3.2.3 Canales.....	33
3.2.4 Relación con los clientes.....	37
3.2.5 Fuentes de ingresos	39
3.2.6 Actividades clave	41
3.2.7 Recursos clave	44
3.2.8 Socios clave	46
3.2.9 Estructura de costos	49
3.3 Lienzo CANVAS.....	50
Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero	52
4.1 Análisis de la Inversión	52
4.2.1. Segmentación de mercado y estructura de ingresos	58

4.2.2. Canales de venta e ingresos estimados	59
4.6 Escenarios Financieros del Proyecto	67
4.6.1. Escenario pesimista.....	67
4.6.2. Escenario base.....	68
4.6.3. Escenario optimista.....	68
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	71
5.1 Conclusiones.....	71
5.2. Recomendaciones	72

Índice de ilustraciones

Tablas

Tabla 4.1 Distribución de la inversión inicial por tipo de activo	53
Tabla 4.2 Detalle de inversión en activos corrientes.....	53
Tabla 4.3 Detalle de inversión en activos no corrientes.....	53
Tabla 4.4 Distribución porcentual de la inversión inicial	54
Tabla 4.5 Estimación salarial mensual del trabajador operativo.....	54
Tabla 4.6 Estructura del capital de endeudamiento.....	56
Tabla 4.7 Proyección de ventas e ingresos anuales.....	57
Tabla 4.8 Segmentos de mercado objetivo.....	58
Tabla 4.9 Distribución estimada de ingresos por canal de venta	59
Tabla 4.10 Flujo de caja proyectado del emprendimiento cervecero (USD).....	60
Tabla 4.11 Resumen del cálculo del punto de equilibrio del emprendimiento cervecero	64
Tabla 4.12 Flujo neto del proyecto a 5 años	66
Tabla 4.13 Síntesis comparativa.....	69

Gráficos

Gráfico 1.1 Crecimiento del PIB Real de Ecuador, período 2019 - 2024.....	10
Gráfico 1.2 Producción de Cebada en Ecuador, período 2019 - 2022	13
Gráfico 4.1 Tendencia de ingresos anuales proyectados (USD).....	58
Gráfico 4.2 Tendencia del flujo de caja acumulado (USD).....	61
Gráfico 4.3 Utilidad total proyectada por año (USD)	62
Gráfico 4.4 Punto de equilibrio	64
Gráfico 4.5 Comparación del VAN por escenario (USD)	70

Dedicatoria

Dedico con cariño a las personas que fueron mi soporte durante este proceso.

Esta tesis/tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

La presente tesis propone el diseño de un plan de negocios para la creación de DoblePar Brewing, una cervecería artesanal ubicada en la ciudad de Ambato, Ecuador. El proyecto surge como respuesta a la creciente demanda de productos artesanales con identidad territorial, en un contexto económico donde se valora cada vez más lo sostenible, lo local y lo auténtico.

El objetivo general es desarrollar un modelo de negocio viable y competitivo que articule diferenciación de producto, innovación comercial y sostenibilidad económica y social. Para ello, se realizaron cuatro acciones clave; como son análisis del entorno macroeconómico y sectorial del mercado cervecero ecuatoriano, caracterización del perfil de consumidores potenciales, estructuración del modelo de negocio mediante la metodología CANVAS, y evaluación de la viabilidad financiera del emprendimiento.

Los resultados del análisis evidencian que, a pesar del bajo crecimiento económico en Ecuador y la dependencia de insumos importados como la cebada maltera, existen oportunidades concretas para iniciativas cerveceras artesanales, especialmente si se enfocan en la innovación, el turismo gastronómico, el uso de ingredientes autóctonos y las estrategias colaborativas.

DoblePar Brewing plantea una propuesta de valor basada en la producción de cervezas de autor con ingredientes locales como taxo, ishpingo o babaco, comercializadas a través de canales presenciales, digitales y colaborativos. La marca busca posicionarse no solo como un producto, sino como una experiencia sensorial y cultural vinculada a la identidad andina.

Se concluye que, bajo una estrategia de diferenciación y aprovechando las tendencias emergentes de consumo, es factible consolidar una cervecería artesanal financieramente sostenible, con impacto positivo en la economía local y en el fortalecimiento de los circuitos productivos territoriales.

Introducción

En la ciudad de Ambato, situada en la región central de Ecuador, nace *DoblePar Brewing*, una cervecería artesanal concebida como un emprendimiento que fusiona tradición, innovación y arraigo territorial. Este proyecto no solo responde a una pasión por la cerveza de calidad, sino que se plantea como una alternativa estratégica frente a los productos industriales, al proponer bebidas elaboradas con insumos locales, métodos tradicionales y una narrativa de marca vinculada a la identidad cultural de la región andina.

En un contexto nacional donde las preferencias de consumo tienden a valorar cada vez más lo artesanal, lo sostenible y lo auténtico, se identifica una oportunidad concreta para consolidar iniciativas que fortalezcan la economía local y, al mismo tiempo, respondan a las nuevas demandas del mercado. Así, *DoblePar Brewing* se proyecta como un espacio que articula producción, cultura y experiencia sensorial, integrando ingredientes autóctonos como el taxo, el ishpingo o el babaco, en la elaboración de cervezas de autor.

A partir de este marco, la tesis se desarrolla con la intención de abordar una cuestión fundamental: ¿es factible establecer un modelo de negocio de cervecería artesanal en Ambato que, apoyado en la diferenciación del producto, la identidad territorial y canales innovadores de comercialización, sea financieramente viable y socialmente sostenible? Esta interrogante orienta el análisis estratégico, comercial y financiero que se presenta a lo largo del trabajo.

En función de ello, el objetivo general consiste en diseñar un plan de negocios para la creación de una cervecería artesanal en Ambato, incorporando criterios de viabilidad económica, diferenciación comercial y sostenibilidad territorial. Este objetivo se desglosa en cuatro objetivos específicos: (1) analizar el entorno macroeconómico, industrial y cultural que incide en el mercado de la cerveza artesanal en Ecuador; (2) identificar y caracterizar los segmentos de mercado más relevantes para el producto; (3) estructurar el modelo de negocio mediante la herramienta CANVAS, que permite una visión integral del proyecto; y (4) evaluar la factibilidad financiera del emprendimiento a través de proyecciones económicas y análisis de escenarios.

La hipótesis que guía esta investigación sostiene que, si se estructura un modelo de negocio basado en identidad local, diferenciación de producto e innovación en la gestión comercial, entonces es posible crear una cervecería artesanal viable y competitiva, con capacidad para insertarse exitosamente en el mercado regional de Ambato y aportar al desarrollo económico local.

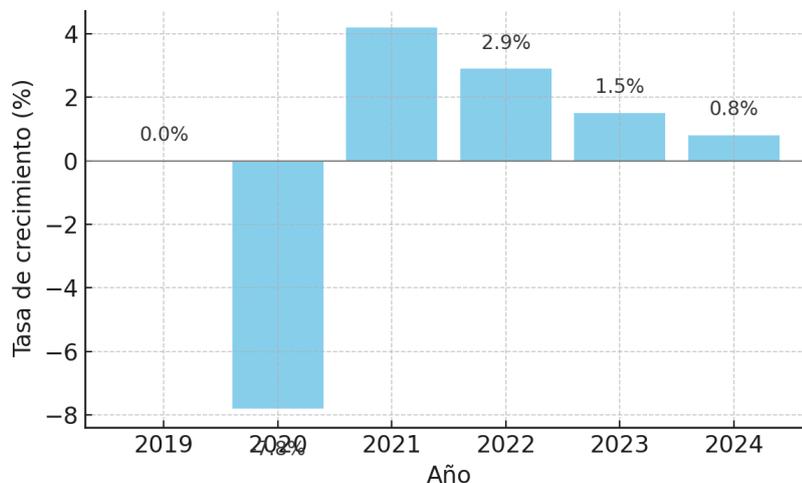
En resumen, este trabajo se orienta a demostrar que los emprendimientos artesanales pueden consolidarse como modelos económicos sostenibles, siempre que se funden en un análisis estratégico riguroso, una propuesta de valor clara y un compromiso genuino con el territorio. *DoblePar Brewing* representa, en este sentido, una apuesta por el fortalecimiento de los sistemas productivos locales, la innovación gastronómica y la construcción de experiencias de consumo con identidad.

Capítulo 1. Análisis del Entorno

1.1 Fuerzas Macroeconómicas

El entorno macroeconómico actual impone retos significativos al sector cervecero artesanal en Ecuador y la región latinoamericana. Tras la interrupción de la pandemia, América Latina muestra una recuperación económica lenta, con un crecimiento del PIB proyectado de apenas 1,6% en 2024, la tasa más baja entre todas las regiones del mundo. En Ecuador, el Banco Central estima que la economía crecerá un 1,5% en 2023 y sólo un 0,8% en 2024, señal de una marcada desaceleración tras el rebote postpandemia. La Figura 1 ilustra la trayectoria reciente del PIB real de Ecuador: luego de la contracción de -7,8% en 2020 por el impacto del COVID-19, hubo un repunte de 4,2% en 2021, seguido de un crecimiento más modesto de 2,9% en 2022 y perspectivas aún más débiles para 2023-2024. Estas tasas, inferiores a las de años anteriores e insuficientes para impulsar una prosperidad robusta, reflejan los obstáculos estructurales de la región, como bajos niveles de inversión, lento crecimiento del consumo doméstico y menor demanda externa.

Gráfico 0.1 Crecimiento del PIB Real de Ecuador, período 2019 - 2024



Nota. Elaborado por el autor con datos del Banco Central del Ecuador (2024)

Esta ralentización económica repercute en el poder adquisitivo y el consumo de los hogares. El Banco Mundial advierte que, tras la pandemia, muchos hogares latinoamericanos aún enfrentan presión financiera: los ingresos laborales no han retomado niveles prepandemia y las transferencias sociales se han reducido. Un crecimiento tan bajo “se traduce en menos servicios públicos, menos empleos, salarios deprimidos y mayor pobreza e inequidad”,

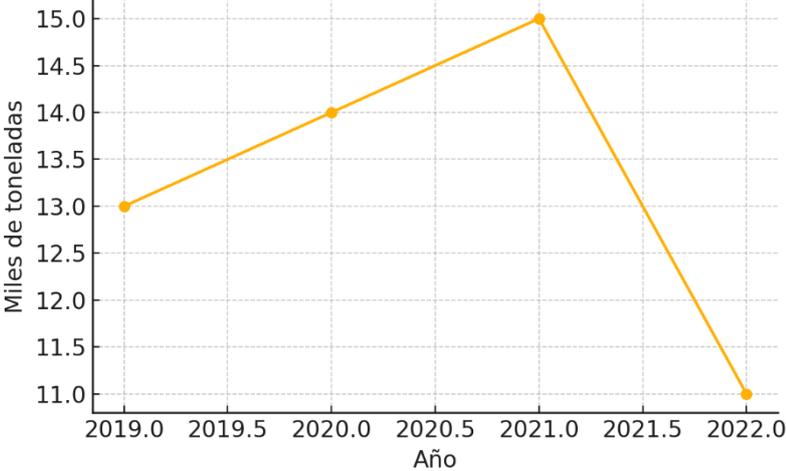
factores que limitan la demanda de bienes no esenciales. Para la cerveza artesanal –un producto de consumo discrecional y premium– esto implica un mercado interno más cauteloso en el gasto. De hecho, se proyecta que Ecuador será uno de los países de menor crecimiento en 2025 (apenas 0,7% según el Banco Mundial), por debajo del promedio regional. En este contexto, el consumo privado se expande con lentitud y los emprendimientos cerveceros deben moderar sus expectativas de crecimiento, enfocándose en nichos de alto valor agregado o estrategias de diferenciación para captar a un consumidor más selectivo.

Por otra parte, la estabilidad de precios en Ecuador ha sido un aspecto relativamente favorable. Gracias a la dolarización y a choques externos atenuados, la inflación anual se ha mantenido baja (cerca de 1-4% en 2025), incluso inferior al promedio de economías vecinas. Esta inflación contenida limita el aumento de costos de insumos importados y materias primas, beneficiando a productores cerveceros que dependen de insumos internacionales (como lúpulo, cebada maltera o equipos). No obstante, persisten presiones en costos específicos: por ejemplo, entre fines de 2022 e inicios de 2023 los precios globales de granos cerveceros se vieron afectados por perturbaciones en la oferta (conflicto en Ucrania, disrupciones logísticas), encareciendo temporalmente la cebada y la malta. Si bien Ecuador no enfrenta volatilidad cambiaria por su uso del dólar estadounidense, los cerveceros artesanales deben gestionar cuidadosamente sus inventarios y compras anticipadas para mitigar variaciones de precios internacionales de materias primas. La inflación moderada interna ofrece cierto respiro, pero la estructura de costos continúa expuesta a vaivenes externos, lo que exige estrategias de eficiencia productiva y negociación con proveedores.

Respecto a los productos básicos y otros recursos, un factor crítico para el sector cervecero es el abastecimiento de cebada maltera, principal materia prima junto con el lúpulo. Ecuador carece de una producción extensiva de cebada cervecera y ha dependido históricamente de importaciones para surtir a sus cervecerías. Según datos oficiales, en 2020 el país sembró unas 11.155 hectáreas de cebada con una producción anual de 14.107 toneladas. Esta producción doméstica resulta insuficiente frente a la demanda de la industria: en el mismo año, las importaciones de cebada maltera superaron las 67.000 toneladas, cubriendo la mayor parte del consumo nacional de las cervecerías. La Figura 2 muestra la evolución reciente de la producción local de cebada. Si bien hubo un ligero aumento hasta 2021 (15 mil toneladas), en 2022 la producción cayó a 11 mil toneladas, evidenciando variabilidad e indicando que Ecuador aún está lejos de autoabastecerse. En términos comparativos, la contribución

ecuatoriana es marginal en la región –por ejemplo, países vecinos como Colombia producen del orden de 20 mil toneladas anuales, por lo que el suministro de cebada en Ecuador ha dependido fundamentalmente del mercado internacional y de precios globales de los granos.

Gráfico 0.2 Producción de Cebada en Ecuador, período 2019 - 2022



Nota. Elaborado por el autor mediante datos del Banco Central del Ecuador (2024)

Conscientes de esta dependencia, las autoridades y empresas locales han lanzado iniciativas para desarrollar la cebada maltera nacional. El Ministerio de Agricultura, en alianza con la principal cervecera industrial (Cervecería Nacional) y asociaciones de agricultores, impulsa programas de siembra contractuada con miras a “que todas las importaciones de cebada maltera sean cubiertas con cosecha nacional” en el mediano plazo. La meta declarada es sembrar más de 20.000 hectáreas hasta 2030, lo que generaría 175.000 empleos rurales y permitiría sustituir la totalidad de las importaciones. Aunque ambicioso, este plan ya muestra primeros resultados: en predios pilotos cercanos a Quito (Lloa), agricultores asociados han logrado elevar el rendimiento de la cebada desde 1,4 toneladas por hectárea en 2021 a 4 toneladas/ha en 2023 gracias a asistencia técnica e insumos mejorados. Un incremento de productividad de tal magnitud sienta bases para escalar la producción nacional. No obstante, a corto plazo (2023-2024) el sector artesanal seguirá dependiendo en gran medida de cebada y maltas importadas, con el consiguiente riesgo ante variaciones de precios internacionales y costos logísticos.

La tasa arancelaria para la malta importada se mantiene relativamente baja para no desabastecer a las cervecías, pero el impulso a la producción local podría en un futuro cercano proveer a artesanales de materia prima frescas y potencialmente más baratas.

En suma, la seguridad de insumos es una cuestión crucial: lograr mayor producción interna de cebada maltera mejoraría la resiliencia del sector cervecero ecuatoriano frente a shocks externos y volatilidad de precios, al tiempo que dinamizaría economías rurales locales. En

conclusión, el entorno macroeconómico de Ecuador y América Latina ofrece un panorama mixto para el sector cervecero artesanal. Por un lado, crecimiento económico lento y renta disponible limitada pueden restringir la expansión del consumo cervecero, especialmente de opciones artesanales de mayor precio. Por otro lado, la baja inflación y la estabilidad monetaria contribuyen a un marco más predecible para planificar costos de producción y precios al consumidor. La fuerte cultura cervecera local y el cambio en preferencias hacia productos artesanales representan oportunidades que han catalizado el aumento de cervecerías independientes, pese a su pequeña cuota de mercado. Y en cuanto a la materia prima clave –la cebada–, el desafío reside en reducir la dependencia externa mediante políticas agrícolas efectivas; los esfuerzos público-privados actuales apuntan en esa dirección, lo cual en años venideros podría transformar la estructura de costos de las micro cervecerías. En definitiva, las fuerzas macroeconómicas –PIB, consumo e insumos agroindustriales– configuran un escenario en el que la cerveza artesanal deberá apoyarse en la innovación, la eficiencia y la colaboración con productores locales para prosperar en medio de un crecimiento económico modesto, pero con un mercado ávido de nuevas experiencias cerveceras.

El análisis del entorno macroeconómico y sectorial en Ecuador puede enriquecerse con una mirada comparativa hacia otros países andinos y latinoamericanos que han desarrollado ecosistemas favorables para la cerveza artesanal. En este sentido, experiencias en Colombia, Perú, Bolivia y Argentina ofrecen aprendizajes valiosos en términos de adaptación al entorno, gestión de insumos agrícolas, evolución del mercado y preferencias del consumidor.

Desde el punto de vista macroeconómico, países como Colombia y Perú han enfrentado condiciones similares a las de Ecuador en cuanto a bajo crecimiento económico y alta informalidad. Sin embargo, ambos han logrado dinamizar sectores artesanales a través de políticas públicas de apoyo al emprendimiento, financiamiento alternativo y promoción de la identidad regional. En Colombia, por ejemplo, el segmento artesanal de cerveza representa cerca del 3% del mercado total, frente al 1% estimado en Ecuador, impulsado por iniciativas como ferias sectoriales y asociaciones gremiales (como ACERMES).

En relación con la producción de cebada, Bolivia y Argentina han logrado avances significativos en la integración de la cadena agroindustrial con fines cerveceros. Argentina, en particular, cuenta con una robusta infraestructura de producción de cebada maltera y malteado nacional, lo cual ha permitido a muchas microcervecerías reducir costos y depender menos de importaciones. En contraste, Ecuador y Perú siguen dependiendo mayoritariamente de cebada

importada, aunque ambos países han iniciado programas de reconversión agrícola para el cultivo local, como los casos de Lloa (Ecuador) y Ayacucho (Perú).

El mercado cervecero también ha evolucionado de forma paralela en los países analizados. En Perú, marcas como Barbarian y Cervecería del Valle han apostado por la innovación en estilos y la incorporación de ingredientes locales como quinua, cacao o frutas amazónicas. Esto ha generado un ecosistema competitivo en el segmento premium, especialmente en ciudades como Lima o Cusco. Colombia, con marcas como BBC (Bogotá Beer Company) y 3 Cordilleras, ha consolidado un mercado urbano atractivo, donde el storytelling y la sostenibilidad son parte central del posicionamiento. Estas empresas han crecido sin perder su enfoque artesanal, a menudo adoptando esquemas de escalamiento responsable y colaboraciones con otros negocios locales.

Finalmente, las tendencias de consumo en toda América Latina indican una preferencia creciente por productos artesanales, locales y con identidad territorial. Un estudio de Euromonitor (2023) señala que los consumidores latinoamericanos están dispuestos a pagar entre un 20% y un 40% más por productos que perciban como auténticos, sostenibles y culturalmente significativos. Esto coincide con los valores centrales de propuestas como *DoblePar Brewing*, que busca combinar calidad sensorial con narrativa local, sostenibilidad productiva y experiencias de consumo diferenciadas.

En conjunto, estos referentes regionales permiten afirmar que el modelo de cervecería artesanal planteado para Ambato no solo es coherente con las condiciones macroeconómicas de Ecuador, sino también con una tendencia regional que valida la viabilidad y el potencial de los negocios cerveceros artesanales orientados al territorio, la innovación y la colaboración intersectorial.

1.2 Fuerzas del Mercado

El mercado de la cerveza artesanal en Ecuador presenta dinámicas complejas, marcadas por la evolución de las preferencias de los consumidores, la competencia creciente, y las particularidades de los canales de comercialización. A pesar de que el volumen del segmento artesanal sigue siendo reducido respecto a la cerveza industrial, el nicho ha mostrado un crecimiento sostenido en la última década, impulsado por consumidores que buscan autenticidad, productos diferenciados y conexión con la cultura local (Canela et al. 2024).

Desde la perspectiva de la demanda y la cultura de consumo, la cerveza ocupa un lugar preponderante en Ecuador y Latinoamérica. La región tiene una de las mayores ingestas de

alcohol per cápita del mundo, con la cerveza como bebida alcohólica predilecta: representa el 53% del consumo de alcohol en América Latina, por encima de licores (33%) y vino (12%). En Ecuador, diversos indicadores evidencian una amplia penetración social del consumo cervecero. Según encuestas nacionales, incluso los hogares de menores ingresos destinan en conjunto más de USD 545.000 mensuales a la compra de bebidas alcohólicas, mientras que los hogares de ingresos altos gastan USD 2,13 millones al mes en alcohol.

En términos comparativos, el consumo de cerveza per cápita en Ecuador es moderado respecto a otros países de la región. Datos de FAO estiman que un ecuatoriano consumió en promedio 36 litros de cerveza en 2021, cifra estable respecto a años previos. Este nivel es inferior al de naciones como Colombia (55 litros en 2022) o Perú (~42 litros en 2021), pero similar al de otros países andinos. La tendencia de largo plazo muestra estancamiento: el consumo per cápita ecuatoriano alcanzó un máximo de 38 litros en 2010 y luego osciló ligeramente a la baja, lo cual sugiere un mercado maduro en cuanto a volumen total. Es decir, el crecimiento en valor debe venir más de la premiumización (cervezas especiales, artesanales) que de un aumento significativo en la cantidad consumida. De hecho, tras la pandemia se observó un cambio en preferencias: con bares cerrados y restricciones de aforo en 2020-2021, muchos consumidores migraron a cervezas artesanales envasadas para consumo en el hogar, impulsando la demanda de cervezas locales diferenciadas. Este cambio, junto con la visión de emprendedores que vieron en la cerveza artesanal una oportunidad, contribuyó a que el número de marcas artesanales en Ecuador creciera 20% durante la pandemia, superando las 250 cervecerías registradas en 2021. Aunque la cerveza artesanal aún representa una fracción pequeña (cerca del 1% del volumen nacional según estimaciones de la industria), su crecimiento sostenido demuestra un nicho dinámico incluso en un entorno macroeconómico desafiante. Para el sector artesanal, estos datos presentan una oportunidad al existir una base de consumidores que aprecian la cerveza; sin embargo, también implica competir en un mercado dominado históricamente por grandes cerveceras industriales y hábitos de consumo consolidados.

1.2.1 Segmentación de mercado y perfil del consumidor

El segmento principal lo constituyen consumidores jóvenes-adultos entre 25 y 45 años, con nivel educativo medio o alto, residentes en zonas urbanas y con disposición al consumo de productos premium. Este grupo valora los atributos sensoriales, el proceso artesanal de producción y la narrativa de marca. Se observa también una creciente presencia de consumidores que priorizan la sostenibilidad, el comercio justo y el apoyo a productores

locales. Este perfil ha sido identificado en ciudades como Quito, Cuenca y Ambato, donde se registra una demanda creciente por productos de autor, incluyendo cervezas que integran insumos de origen andino o amazónico (Rendon et al. 2024).

Los turistas, tanto nacionales como internacionales, también constituyen un segmento relevante. Buscan experiencias auténticas que representen la identidad cultural y gastronómica del país. En ese contexto, la cerveza artesanal se posiciona como producto experiencial, especialmente cuando se elaboran recetas con ingredientes locales como taxo, ishpingo o cedrón (G. Castillo 2023).

1.2.2 Barreras de entrada y dinámica competitiva

La industria artesanal presenta barreras de entrada moderadas, como el bajo requerimiento de capital inicial frente a la industria tradicional. Sin embargo, existen obstáculos clave como la obtención de licencias sanitarias, el acceso limitado al financiamiento formal, y la dificultad para consolidar una marca reconocida. Adicionalmente, el crecimiento del número de microcervecías y el ingreso de grandes cerveceras con líneas "artesanales" ha intensificado la competencia en los últimos años (Bartoluzzio y Anjos 2020).

Marcas industriales como Pilsener (Cervecería Nacional) han incursionado en el segmento artesanal mediante estrategias de rebranding y productos "premium", lo que representa un desafío adicional para los pequeños productores. Por su parte, las cervezas importadas – principalmente europeas como Duvel, Paulaner o Estrella Roja– amplían la oferta de bebidas especiales y presionan los márgenes del mercado local (Pahim 2018).

1.2.3 Sensibilidad al precio y percepción de valor

A pesar de su disposición a pagar más por calidad y autenticidad, los consumidores de cerveza artesanal en Ecuador también son sensibles al precio, especialmente en contextos de inflación de insumos y bajo crecimiento económico. La percepción de valor se sostiene si el producto comunica de forma efectiva su diferenciación y su aporte al entorno local (Caitano et al. 2021).

1.2.4 Canales de comercialización y costos de cambio

Las cervecías artesanales comercializan sus productos principalmente a través de restaurantes, ferias, tiendas especializadas y venta directa. Sin embargo, enfrentan limitaciones logísticas y de alcance geográfico. Las plataformas digitales como Instagram, Facebook Marketplace o tiendas online propias han ampliado el acceso, pero requieren inversión en promoción y capacidad de respuesta logística (Velásquez et al. 2020).

Tanto los consumidores como los distribuidores y proveedores enfrentan costos de cambio. Cambiar de marca o incorporar nuevos productos implica riesgos en cuanto a sabor, rotación y logística. Por ello, las relaciones comerciales sólidas y la generación de experiencias positivas son clave para fidelizar a todos los actores de la cadena (Santos et al. 2021).

1.3 Fuerzas de la Industria

La historia de la industria cervecera en Ecuador se remonta al año 1566, cuando el fraile franciscano Jodoco Rique, según los relatos históricos, elaboró la primera cerveza en Latinoamérica en el convento de San Francisco, ubicado en lo que hoy es Quito. Proveniente de Flandes, actualmente Bélgica, Rique introdujo la fabricación de cerveza en la región, y las instalaciones del convento estuvieron operativas durante varios siglos, hasta hace apenas 50 años. Desde aquel entonces, la cerveza se consolidó como una de las bebidas más populares entre los quiteños.

Esta tradición cervecera centenaria ha sido fundamental en el impulso de la industria cervecera artesanal en el país, un sector que ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Cabe destacar que, hace solo 8 años, esta industria no existía en su forma actual, pero en la actualidad se contabilizan cerca de 42 micro cervecerías en Ecuador, de las cuales 20 se encuentran ubicadas en Quito. (Martínez 2015)

Los proveedores de insumos clave como cebada, lúpulo, levadura, agua y otros ingredientes juegan un papel crucial en la calidad y el costo de la cerveza artesanal. Es importante establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y negociar precios justos para asegurar un suministro constante de insumos de alta calidad. Los distribuidores son esenciales para llevar la cerveza artesanal a los consumidores. Es importante seleccionar socios de distribución que compartan la visión de la marca y tengan la capacidad de llegar a los canales de venta adecuados.

Los minoristas como tiendas especializadas, restaurantes, bares y supermercados son puntos de venta clave para la cerveza artesanal. Es importante establecer relaciones sólidas con los minoristas y ofrecerles productos y servicios atractivos que respalden sus ventas.

Las empresas de capital de riesgo pueden invertir en cervecerías artesanales con alto potencial de crecimiento para financiar su expansión y desarrollo de productos, por otro lado, los préstamos bancarios pueden ser una fuente de financiamiento para cervecerías artesanales establecidas con un historial crediticio sólido.

Existen también competidores incumbentes como cervecerías artesanales establecidas. Las cervecerías artesanales establecidas con una marca reconocida y una base de clientes sólida representan la competencia principal. Es importante analizar sus estrategias, productos y precios para desarrollar una propuesta de valor diferenciada. Se puede mencionar cervecerías de la región como; SINNERS, Chervker, La Bestia, Camino del Sol y La Paz, que circulan en la región y también en la provincia de Tungurahua.

Las grandes cervecerías pueden ingresar al mercado de cerveza artesanal con productos de marca blanca o líneas artesanales propias, lo que representa una amenaza significativa. Es importante destacar la calidad artesanal y la autenticidad de la marca para competir con estas empresas, como es el caso de Pilsener de cervecería nacional, CN.

La entrada de nuevas cervecerías artesanales aumenta la competencia en el mercado, pero también puede contribuir a la dinamización y el crecimiento del sector. Es importante monitorear la entrada de nuevos competidores y adaptar las estrategias en consecuencia.

Las importaciones de cerveza artesanal extranjera pueden representar una competencia adicional, especialmente para productos premium o estilos poco comunes. Es importante enfocarse en las cervezas artesanales locales y resaltar el valor de apoyar a la industria nacional, marcas que se exhiben en la localidad como Estrella Roja, de España, Duvel de Bélgica y otras variedades oriundas de Alemania.

Las cervezas industriales producidas en masa representan el principal sustituto de la cerveza artesanal. Es importante diferenciarse en términos de calidad, sabor, experiencia de consumo y valores de marca para atraer a los consumidores que buscan productos artesanales. Otras bebidas alcohólicas como vino, licores y cócteles también compiten por la atención de los consumidores. Es importante posicionar la cerveza artesanal como una opción única y atractiva dentro del panorama general de bebidas alcohólicas.

En los últimos años, la producción de cerveza artesanal en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo. Según datos de la Asociación de Cervecerías Artesanales del Ecuador (Asocerv), en 2023 la producción alcanzó 6,4 millones de litros anuales, lo que representa un incremento del 36% en comparación con 2021, cuando se produjeron 4,7 millones de litros. Este aumento refleja una creciente demanda y aceptación de la cerveza artesanal en el mercado ecuatoriano. (G. Coba 2023)

1.4 Tendencias Clave

El análisis de tendencias permite identificar los cambios estructurales, comportamentales y tecnológicos que inciden en el sector cervecero artesanal, así como anticipar oportunidades y amenazas para el negocio. En el contexto nacional e internacional, el consumo de cerveza artesanal ha mostrado una evolución sostenida, especialmente entre consumidores jóvenes, adultos con poder adquisitivo medio-alto y sectores urbanos con creciente interés por experiencias gastronómicas diferenciadas.

Los consumidores ecuatorianos muestran una tendencia en alza hacia el consumo de productos locales y sostenibles. Marcas como Reconearth han ganado reconocimiento al combinar estilo, ética y responsabilidad ambiental en sus productos de moda sostenible. Esta inclinación hacia lo local y sostenible se extiende al sector de alimentos y bebidas, incluyendo la cerveza artesanal, donde los consumidores buscan autenticidad y responsabilidad ambiental en los productos que eligen. (Ecuador 2024)

El interés por la cerveza artesanal está aumentando en Ecuador, impulsado por el deseo de los consumidores de probar nuevos sabores, apoyar a empresas locales y experimentar productos de alta calidad. Los consumidores de cerveza artesanal son cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de las empresas. Demandan productos elaborados de manera sostenible y responsable, y apoyan a las empresas que se comprometen con las comunidades locales y el cuidado del medio ambiente.

Los consumidores ecuatorianos buscan experiencias de consumo personalizadas y atractivas, como maridajes con comida, eventos especiales y visitas a la cervecería. Las empresas de cerveza artesanal pueden aprovechar estas tendencias para crear experiencias únicas que conecten con sus clientes.

Desde una perspectiva tecnológica, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento notable en Ecuador, lo que abre nuevas oportunidades para que las cervecerías artesanales comercialicen sus productos en línea y amplíen su alcance a una mayor audiencia. Las redes sociales se han convertido en una herramienta clave para que estas cervecerías interactúen con los consumidores, promocionen sus productos y fortalezcan la comunidad en torno a su marca. Además, las innovaciones en las tecnologías de producción permiten a las cervecerías artesanales mejorar su eficiencia, reducir costos y optimizar la calidad de sus cervezas.

El uso de plataformas digitales y estrategias de marketing dirigidas a nichos específicos ha permitido a las cervecerías artesanales en Ecuador aumentar su visibilidad y llegar a

consumidores interesados en productos diferenciados. La adopción de canales digitales facilita la promoción de cervezas artesanales y la interacción directa con los clientes, fortaleciendo la presencia de marca y la fidelización del consumidor.

Ambato, como ciudad reconocida por su tradición agrícola, florícola y cultural, ha comenzado a desarrollar propuestas orientadas al turismo gastronómico. La inclusión de cervezas artesanales en rutas de degustación o festivales locales representa una oportunidad de posicionamiento. La tendencia a combinar turismo, cultura y gastronomía ha favorecido el surgimiento de microempresas especializadas en productos con valor agregado y raíces locales, como lo es la cerveza artesanal con insumos de la región

Capítulo 2. Evaluación FODA

El análisis FODA (también conocido como SWOT, por sus siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para diagnosticar la situación interna y externa de una organización. Permite identificar y valorar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, facilitando la planificación y toma de decisiones con base en las condiciones reales del contexto (Kotler y Keller 2016). Esta matriz permite, además, vincular los factores identificados con estrategias concretas de posicionamiento, diferenciación o mejora continua, de acuerdo con las capacidades de la empresa y su entorno competitivo. En el caso de emprendimientos artesanales como DoblePar Brewing, el FODA resulta especialmente valioso para estructurar una visión integral que articule la propuesta de valor con las dinámicas de mercado, la industria y las expectativas del consumidor.

El análisis FODA resulta especialmente útil porque permite a las organizaciones identificar de forma estructurada los factores que afectan su desempeño, facilitando la formulación de estrategias basadas en datos objetivos y no solo en percepciones. Su enfoque sistémico ayuda a alinear las capacidades internas de una empresa con las condiciones del entorno, lo que incrementa las probabilidades de éxito en entornos competitivos o inciertos (David y David 2017). Esta herramienta no solo guía la toma de decisiones estratégicas, sino que también permite anticipar riesgos, aprovechar ventajas y priorizar recursos de manera eficiente. En el caso de microempresas o emprendimientos artesanales, el FODA ofrece una visión clara sobre los elementos críticos que deben fortalecerse y las oportunidades reales de crecimiento sostenible.

2.1 Evaluación Interna: Fortalezas y Debilidades

2.1.1. Fortalezas

Recetas únicas y de identidad territorial: DoblePar Brewing ha desarrollado un portafolio de cervezas con sabores distintivos que integran ingredientes andinos y amazónicos, como taxo, ishpingo o babaco, los cuales no solo aportan valor sensorial sino también cultural. Esta característica permite diferenciar la marca frente a competidores y posicionarse en el segmento gourmet-artesanal (Rendon et al. 2024).

Calidad de insumos y trazabilidad local: La adquisición de insumos frescos provenientes de productores locales (por ejemplo, frutas y especias de Tungurahua y Chimborazo) garantiza productos de alta calidad, sostenibilidad ambiental y un discurso comercial centrado en el

comercio justo. Esta práctica fortalece la conexión del consumidor con el territorio y dinamiza las economías rurales (Bartoluzzio y Anjos 2020).

Compromiso con la experiencia del cliente: La cervecería no solo ofrece un producto, sino una experiencia. Desde catas guiadas y visitas a la planta, hasta la participación en ferias gastronómicas, se ha creado un vínculo emocional con los consumidores que se traduce en fidelización y recomendaciones boca a boca.

Capacidad creativa e innovación en estilos: La constante experimentación en estilos y combinaciones ha llevado a la cervecería a generar ediciones limitadas y colaboraciones, manteniendo el interés del consumidor y respondiendo a nuevas tendencias del mercado (Canela et al. 2024).

Imagen de marca sólida y coherente: El trabajo en diseño gráfico, narrativa visual y storytelling ha permitido posicionar la identidad de la marca como moderna, culturalmente comprometida y artesanal. Esto se refuerza a través de su presencia en redes sociales y espacios comunitarios (Velásquez et al. 2020).

2.1.2. Debilidades

Escasa capacidad instalada y volumen limitado de producción: Al operar con equipos semi-industriales de baja escala, DoblePar Brewing enfrenta restricciones para abastecer nuevos mercados o responder a aumentos súbitos de demanda. Esto puede limitar el crecimiento comercial y las oportunidades de exportación a corto plazo.

Limitaciones financieras y falta de capital externo: La cervecería depende principalmente de reinversión de utilidades y recursos propios, lo que ralentiza su expansión. No cuenta aún con inversionistas estratégicos ni con una línea de crédito empresarial formal (Banco Central del Ecuador 2023).

Reconocimiento de marca circunscrito a una zona geográfica: Si bien la marca es conocida en Ambato y ferias regionales, su posicionamiento a nivel nacional aún es incipiente. Esto limita su penetración en grandes cadenas comerciales o canales de distribución especializados fuera de su zona de influencia.

Dependencia de canales físicos presenciales: La comercialización se concentra en ferias, tiendas especializadas y distribución en bares y restaurantes. Aunque se han iniciado ventas por redes sociales, la tienda online aún tiene escaso tráfico y falta consolidar una logística de última milla eficiente.

Capacidad limitada de gestión operativa y tecnológica: La gestión de inventario, análisis de datos de clientes y marketing digital aún se realiza de forma manual o con herramientas poco escalables. Esto puede generar cuellos de botella en el crecimiento y en la toma de decisiones basada en datos.

Frente a la debilidad identificada en el análisis FODA sobre la limitada capacidad instalada de producción, DoblePar Brewing contempla diversas estrategias para solventar esta restricción sin comprometer la calidad artesanal del producto. En primer lugar, se priorizará la adquisición progresiva de equipos modulares que permitan escalar la producción de forma flexible según la demanda. Asimismo, se considerará la posibilidad de establecer acuerdos de producción colaborativa con otras microcervecerías de la región que cuenten con infraestructura ociosa, especialmente en temporadas de alta demanda. Paralelamente, se incorporarán mejoras tecnológicas puntuales, como controladores digitales de fermentación o sistemas de limpieza automática (CIP), que aumenten la eficiencia operativa sin perder el carácter artesanal. Finalmente, se adoptará una estrategia de producción bajo pedido, lo cual permitirá ajustar los volúmenes a las necesidades reales de los distintos canales de distribución, optimizando recursos y minimizando riesgos de sobreproducción.

2.2 Evaluación Externa: Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Oportunidades

Creciente interés por productos artesanales y de cercanía: El consumidor ecuatoriano está cada vez más interesado en productos que expresen identidad, sostenibilidad y elaboración responsable. Este fenómeno ha sido catalizado por la pandemia y el fortalecimiento del consumo local (Caitano et al. 2021).

Turismo gastronómico en crecimiento: Ambato se encuentra en una ubicación privilegiada dentro de rutas turísticas hacia Baños, Riobamba y la Amazonía. El auge del turismo experiencial representa una oportunidad para integrar la cerveza artesanal como parte de recorridos culinarios y culturales (Rendon et al. 2024).

Alianzas con negocios complementarios locales: Panaderías, cafeterías, tiendas gourmet y queserías son aliados estratégicos para desarrollar combos, maridajes y experiencias conjuntas que amplifiquen el alcance de la marca y su valor agregado.

Expansión de canales digitales de venta: El auge del e-commerce, especialmente en sectores como bebidas y alimentos premium, permite ampliar el mercado objetivo sin necesidad de altos costos fijos. La venta directa mediante plataformas propias o marketplaces representa una vía para mejorar márgenes e independencia.

Aumento de políticas de fomento a las MIPYMES: El gobierno ecuatoriano ha intensificado programas de apoyo al emprendimiento, incluyendo incentivos fiscales, ferias, subsidios y formación técnica. Participar en estos programas puede fortalecer la sostenibilidad y proyección del negocio (Pahim 2018).

2.2.2. Amenazas

Presión competitiva de grandes cerveceras: Empresas como Cervecería Nacional han lanzado líneas artesanales o de apariencia artesanal, aprovechando su poder de distribución y marketing. Estas estrategias pueden desplazar a marcas independientes del canal minorista y de los puntos de consumo tradicionales (G. Castillo 2023).

Incremento en los costos de insumos e importaciones: La volatilidad de los precios internacionales de malta, lúpulo, botellas y etiquetas impacta negativamente en los costos unitarios, especialmente si se trata de pequeñas compras no consolidadas (INEC 2020).

Cambios regulatorios y fiscales: Modificaciones en las normativas sanitarias, tributarias o de etiquetado pueden generar nuevos costos y exigencias que afecten la operación regular de microempresas artesanales.

Reducido poder adquisitivo y sensibilidad al precio: En un contexto económico marcado por bajo crecimiento y empleo informal, el consumidor puede priorizar productos más económicos, afectando la venta de productos gourmet o de alto valor unitario.

Importaciones de cervezas premium extranjeras: La entrada creciente de cervezas belgas, alemanas o estadounidenses compite directamente con el nicho artesanal nacional, tanto por calidad como por precio. Estas marcas poseen reconocimiento global y capacidades logísticas superiores.

Tabla 2.1 Matriz FODA Doblepar Brewing

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ol style="list-style-type: none">1. Recetas únicas con identidad territorial.2. Insumos locales frescos y sostenibles.3. Experiencia sensorial y fidelización.4. Innovación constante en estilos.5. Imagen de marca sólida.	<ol style="list-style-type: none">1. Capacidad limitada de producción.2. Falta de capital externo.3. Reconocimiento de marca solo regional.4. Dependencia de canales presenciales.5. Gestión operativa poco automatizada.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none">1. Creciente interés por lo artesanal y local.2. Turismo gastronómico en auge.3. Alianzas con negocios complementarios.4. Expansión del e-commerce.5. Políticas de fomento a MIPYMES.	<ol style="list-style-type: none">1. Competencia de grandes cerveceras.2. Incremento de costos de insumos.3. Cambios regulatorios.4. Poder adquisitivo limitado.5. Importación de cervezas premium.

Capítulo 3. Propuesta de Modelo de Negocio

En el sector de alimentos, el modelo CANVAS es útil debido a la diversidad de actores involucrados, como proveedores y clientes. Esta herramienta visual facilita la gestión de recursos y actividades clave, con la mejora de la eficiencia y ofrece experiencias personalizadas. En un entorno globalizado y digital, el modelo CANVAS permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios, lo que es esencial para mantener la competitividad.

3.1 Metodología

Para analizar el mercado se buscó la identificación de las necesidades del segmento de mercado objetivo de DoblePar Brewing se realizó mediante un enfoque exploratorio cualitativo basado en la triangulación de fuentes secundarias y análisis de tendencias de consumo regionales. En primer lugar, se recurrió a estudios de comportamiento del consumidor ecuatoriano, como los publicados por Kantar (2023) y Deloitte (2024), que evidencian un crecimiento en la preferencia por productos artesanales, con identidad local y experiencias de consumo diferenciadas. Estos datos fueron contrastados con los perfiles definidos por Osterwalder y Pigneur (2010) en el desarrollo del Modelo CANVAS, lo que permitió establecer con mayor precisión el perfil del cliente tipo.

Asimismo, se aplicó un análisis de entorno local mediante observación participante en ferias gastronómicas regionales (como la Fiesta de la Fruta y de las Flores en Ambato y la Feria Agroecológica La Liria), espacios donde se pudo identificar comportamientos recurrentes de compra, interés por productos con ingredientes nativos, disposición a pagar más por experiencias únicas y apertura al consumo de nuevas propuestas cerveceras. Esta información permitió construir un arquetipo de consumidor —principalmente jóvenes adultos urbanos entre 25 y 40 años— que valora la innovación, el comercio justo, la sostenibilidad y el consumo consciente.

La combinación de estos métodos de análisis permitió articular una propuesta de valor alineada con las expectativas del público objetivo, y establecer estrategias de marketing, fidelización y diseño de producto coherentes con el segmento identificado.

3.2 Análisis CANVAS

El Modelo Canvas, es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes. (Crespo 2024)

El análisis Canvas, también conocido como el Modelo de Negocios Canvas, es una herramienta creada por Alexander Osterwalder para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Este modelo, ampliamente utilizado en la estrategia empresarial, descompone un modelo de negocio en nueve bloques básicos que abarcan las áreas clave necesarias para crear, entregar y capturar valor. (Osterwalder y Pigneur 2010)

3.2.1 Segmentos de clientes

Un segmento particularmente relevante para el crecimiento de DoblePar Brewing lo constituyen los early adopters, es decir, aquellos consumidores que muestran una actitud positiva hacia la innovación y son los primeros en probar productos nuevos, incluso antes de que se vuelvan populares en el mercado. Estos consumidores suelen tener un nivel educativo medio o alto, acceso a redes sociales, curiosidad por tendencias emergentes y una disposición a pagar más por productos con historia, identidad y autenticidad.

En el mercado de Ambato y la región Sierra Centro del Ecuador sí existe un grupo identificable de early adopters, compuesto por consumidores que se sienten atraídos por la innovación, la diferenciación y el consumo con propósito. Este segmento está conformado principalmente por jóvenes adultos entre 25 y 40 años, con nivel educativo medio o superior, residentes en zonas urbanas, que valoran experiencias únicas, la producción local y la sostenibilidad. Son personas que asisten a ferias gastronómicas, consumen contenido especializado en redes sociales, están dispuestas a pagar más por productos artesanales, y suelen ejercer influencia en sus círculos sociales por medio de recomendaciones. En el contexto de la cerveza artesanal, estos consumidores no solo están abiertos a probar nuevos estilos y sabores, sino que también se interesan por el proceso de elaboración, el origen de los ingredientes y la historia de la marca. Captar este grupo resulta estratégico, ya que actúan como difusores tempranos del producto, generando tracción de mercado, validación social y posicionamiento orgánico para nuevas propuestas como las de DoblePar Brewing.

Captar y fidelizar a este segmento permite a la cervecería generar tracción inicial para nuevas recetas o estilos experimentales, construir comunidad alrededor de la marca y potenciar el marketing boca a boca. Además, los early adopters suelen tener influencia sobre otros consumidores, lo que amplifica su impacto como promotores orgánicos del producto en círculos sociales o digitales .

Este segmento está conformado principalmente por jóvenes adultos y adultos entre 25 y 45 años, residentes en zonas urbanas como Ambato, Riobamba, Latacunga y Baños. Se

caracterizan por tener un interés particular en la cultura cervecera y por buscar experiencias sensoriales distintas a las que ofrecen las cervezas industriales.

Este tipo de cliente valora:

- Variedad en estilos de cerveza (IPA, porter, saison, entre otras).
- Presentaciones atractivas y con diseño creativo.
- Eventos como catas, lanzamientos y degustaciones con maridaje.

Su perfil suele asociarse con personas de nivel educativo medio a alto, con acceso a redes sociales y dispuestos a pagar más por productos con personalidad, autenticidad e historia. Este grupo representa uno de los públicos más leales y vocales para el posicionamiento de la marca en el ecosistema cervecero.

Así mismo, Consumidores locales que valoran productos artesanales y con historia local, este segmento se compone de habitantes de Ambato y cantones cercanos que tienen un sentido de identidad con su territorio y valoran el consumo responsable, ético y local. Son consumidores que, más allá del producto, buscan apoyar a emprendedores de la zona y se sienten atraídos por las historias detrás de cada cerveza: el proceso artesanal, los insumos locales, la estética del empaque y su contribución a la economía regional.

Pueden ser adultos de distintas edades, incluidos profesionales, familias jóvenes y emprendedores, que consumen ocasionalmente productos gourmet, visitan ferias locales o tiendas especializadas, y están abiertos a nuevas propuestas siempre que éstas estén alineadas con valores como sostenibilidad, comercio justo o innovación regional.

Este grupo puede ser fidelizado a través de canales directos como ferias, tiendas locales o eventos culturales, y mediante estrategias que destaquen el impacto social y territorial de la cervecería.

Por otro lado, restaurantes, bares y tiendas especializadas, este es un segmento B2B (business to business), compuesto por restaurantes, bares artesanales, cafeterías gourmet, tiendas de vinos y bebidas selectas, ubicados en Ambato y otras ciudades de la Sierra Centro. Estos establecimientos buscan productos exclusivos y de alta rotación que les permitan diferenciar su oferta y fidelizar a su propia clientela.

Este tipo de cliente valora:

- Consistencia en la calidad del producto.

- Presentación atractiva para exhibición y servicio.
- Condiciones comerciales claras (precio mayorista, tiempos de entrega, promociones conjuntas).

En ciudades como Ambato y Riobamba, ha crecido el número de restaurantes que incorporan cervezas artesanales en sus cartas, como parte de una estrategia gastronómica moderna y localista. Este segmento también puede servir como canal de promoción indirecto, dado que permite que más consumidores conozcan y prueben la marca en ambientes sociales.

Turistas que desean probar cervezas típicas de la región es un segmento está constituido por turistas nacionales e internacionales que visitan Ambato o ciudades cercanas por motivos culturales, gastronómicos o de descanso. Muchos de ellos buscan experiencias auténticas relacionadas con la identidad local: productos hechos a mano, sabores propios de la zona y contacto con el entorno.

La cerveza artesanal, en este contexto, se convierte en un producto experiencial, ideal para consumo en restaurantes, ferias o visitas guiadas a la cervecería. Este cliente suele estar dispuesto a adquirir souvenirs, ediciones limitadas o combos turísticos que incluyan degustación y relato del proceso productivo.

La ubicación estratégica de Ambato —cerca de Baños, Salcedo y la Amazonía— convierte a la ciudad en un punto de paso de alta afluencia turística, lo que representa una gran oportunidad para captar este perfil mediante estrategias visuales, alianzas con operadores turísticos o presencia en puntos de alto tránsito.

Está compuesto por amantes de la cerveza que buscan sabores únicos y experiencias diferenciadas, así mismos consumidores locales que valoran productos artesanales y apoyan negocios de la localidad. En ese mismo sentido, bares, restaurantes y tiendas especializadas que buscan ofrecer cervezas artesanales a sus clientes y a turistas que buscan probar cervezas locales y auténticas.

Aunque esta tesis presenta un enfoque centrado en el consumidor final, se reconoce que la sostenibilidad del modelo de negocio también depende del fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes empresariales (B2B). En este sentido, DoblePar Brewing identificará como clientes clave a restaurantes gourmet, gastrobares, hoteles boutique, tiendas especializadas en alimentos y bebidas locales, así como distribuidores regionales que valoren productos diferenciados. Estos establecimientos representan aliados estratégicos para posicionar la cerveza artesanal dentro de experiencias gastronómicas más amplias. Se

establecerán acuerdos comerciales con condiciones claras de precio mayorista, promociones conjuntas, tiempos de entrega programados y capacitación en maridajes. Asimismo, se buscará construir relaciones a largo plazo con estos socios, a través de lanzamientos exclusivos, ediciones especiales y eventos compartidos, consolidando así una red comercial sólida que potencie la visibilidad y sostenibilidad del negocio.

3.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor representa el conjunto de beneficios tangibles e intangibles que ofrece la cervecería artesanal a sus distintos segmentos de clientes, y que le permiten diferenciarse frente a la competencia. En el contexto de Ambato y la región centro del Ecuador, esta propuesta cobra un sentido especial, ya que se vincula con la identidad territorial, la valorización del producto artesanal y el crecimiento del consumo responsable y experiencial.

DoblePar Brewing ofrece mucho más que cerveza: propone una experiencia artesanal integral, construida a partir de la calidad del producto, la identidad local y un entorno de consumo único. Su propuesta de valor se sostiene en tres pilares principales:

Producto auténtico y de alta calidad: Cada cerveza es elaborada en pequeños lotes con técnicas tradicionales y procesos de fermentación controlados, utilizando ingredientes seleccionados, muchos de ellos provenientes de productores locales. Las recetas incluyen sabores únicos que combinan maltas importadas con frutas y hierbas andinas como taxo, ishpingo o cedrón, lo cual permite ofrecer un producto sensorialmente distinto y representativo del territorio.

Espacio cultural y ambiente diferenciador: La cervecería no es solo un punto de venta, sino un espacio de encuentro social y cultural, con una ambientación rústica-industrial que combina madera reciclada, ilustraciones locales y una estética vintage artesanal. El local ofrece música en vivo, noches de bandas emergentes, proyecciones culturales y actividades de cata guiada. Esta atmósfera convierte la visita en una experiencia sensorial completa, donde la cerveza se acompaña de gastronomía local (como empanadas andinas, tablas de quesos o postres con cerveza), promoviendo el maridaje y el consumo responsable.

Cercanía y comunidad cervecera: A través de redes sociales, catas interactivas y ferias, la marca fomenta una comunidad de consumidores con afinidad por lo artesanal, lo local y lo sostenible. Se promueven iniciativas colaborativas con otras marcas de alimentos y bebidas artesanales (chocolaterías, queserías, panaderías), así como ediciones limitadas o “cervezas de temporada” que celebran festividades andinas o colaboraciones con artistas locales.

Cervezas artesanales de alta calidad, elaboradas con ingredientes frescos y métodos tradicionales. La principal promesa del negocio es ofrecer cervezas artesanales que destaquen por su calidad superior y autenticidad, producidas mediante métodos tradicionales que respetan los tiempos naturales de fermentación y maduración. Esta propuesta se basa en el uso de ingredientes frescos, sin aditivos ni procesos industriales, muchos de ellos provenientes de proveedores locales de la provincia de Tungurahua o de zonas cercanas como Cotopaxi y Chimborazo.

El proceso de elaboración busca resaltar la dedicación artesanal, el cuidado en cada lote y la constancia en los estándares sanitarios y sensoriales. Esta cualidad es altamente valorada por consumidores conscientes y por establecimientos gastronómicos que desean asociarse con productos de confianza y origen local.

En Ambato, una ciudad con una fuerte tradición artesanal y agroindustrial, esta propuesta se conecta con los valores culturales del trabajo manual, la producción ética y la calidad sobre la cantidad, lo cual genera un fuerte sentido de identificación entre el producto y el entorno en el que se crea.

Amplia variedad de estilos y sabores para satisfacer diferentes gustos y preferencias. La cervecería ofrece una gama diversa de estilos cerveceros, diseñada para atender la heterogeneidad de gustos y perfiles de consumidores en la región. Desde estilos clásicos como la Pale Ale, Stout y Pilsner, hasta cervezas experimentales con toques frutales o especiados, el portafolio busca equilibrar familiaridad e innovación.

Esta amplitud permite atender tanto a consumidores conocedores —que valoran los matices y complejidades de una cerveza bien hecha— como a nuevos consumidores que se inician en el mundo de la cerveza artesanal y buscan opciones suaves, frescas y accesibles.

Además, al adaptarse a diferentes preferencias, se abren oportunidades para establecer alianzas con restaurantes de distintos enfoques gastronómicos, desde cocina tradicional andina hasta fusiones modernas. También se facilita la organización de catas y degustaciones temáticas, en las que se pueden explorar estilos en combinación con productos locales como quesos, embutidos o panes artesanales.

Cervezas artesanales con ingredientes innovadores para una experiencia sensorial diferenciada. Una característica distintiva del negocio es el uso creativo de ingredientes propios de la región andina y amazónica, con el objetivo de crear cervezas que no solo sean

bebidas, sino verdaderas experiencias sensoriales. En esta línea, se contemplan ediciones especiales que incorporan:

- Frutas locales como mora silvestre, uvilla, babaco o taxo, provenientes de cultivos en Patate, Baños o Pelileo.
- Hierbas aromáticas andinas como cedrón, menta o ishpingo, usadas en infusión para crear perfiles únicos.
- Insumos autóctonos como quinua tostada, panela artesanal o cáscara de cacao, que aportan textura y aromas novedosos.

Esta innovación permite posicionar la cerveza artesanal como un producto gourmet y culturalmente arraigado, que trasciende lo convencional y promueve la identidad territorial. Además, abre la puerta a colaboraciones con agricultores locales y ferias de innovación gastronómica, consolidando un ecosistema colaborativo en torno al producto.

En resumen, la propuesta de valor se basa en la autenticidad, diversidad e innovación, integrando tradición cervecera con ingredientes de la Sierra Centro ecuatoriana, y generando una experiencia que conecta al consumidor con su territorio, sus sabores y sus historias.

3.2.3 Canales

Los canales representan los medios a través de los cuales una empresa comunica, entrega y hace llegar su propuesta de valor a sus segmentos de clientes. En el caso de DoblePar Brewing, una cervecería artesanal con sede en Ambato y proyección regional, el uso de canales físicos, digitales y colaborativos constituye una estrategia integral para ampliar su presencia comercial, construir una comunidad de marca sólida y ofrecer una experiencia de consumo coherente con sus valores artesanales y territoriales.

Canales físicos y presenciales: DoblePar Brewing contempla la apertura de un local propio de atención al cliente, ubicado junto a su planta de producción, que funcionará como taproom artesanal. Este espacio estará diseñado para ofrecer una experiencia integral al consumidor, combinando la venta directa con la degustación en sitio. El local contará con un ambiente rústico-industrial, mesas comunitarias, iluminación cálida, ambientación musical y una carta de maridajes con productos locales (quesos, pan artesanal, postres). La atención será personalizada y se buscará generar una comunidad de clientes recurrentes, promoviendo el consumo responsable y culturalmente enriquecedor.

Este canal se complementará con la venta directa en ferias gastronómicas, festivales cerveceros y eventos culturales de Ambato y la Sierra centro. Entre los espacios clave se destacan:

- F.F.F (Fiesta de la Fruta y de las Flores de la ciudad de Ambato=
- Oktoberfest Tungurahua
- Feria Agroecológica La Liria
- Eventos organizados por la Casa de la Cultura Núcleo de Tungurahua

Canales digitales y plataformas de e-commerce: La transformación digital del consumo ha abierto nuevas oportunidades para las microempresas artesanales. DoblePar Brewing reconoce que una tienda en línea propia con catálogo, carrito de compras y sistema de entregas puede ampliar su cobertura geográfica e incrementar su margen de beneficio al eliminar intermediarios. Esta tienda digital se complementa con redes sociales como:

- Instagram Shopping e historias destacadas para catálogos visuales y venta directa.
- Facebook Marketplace y grupos locales de Ambato, Baños, Riobamba o Latacunga.
- WhatsApp Business, como canal personalizado de atención y cierre de ventas.

Asimismo, se proyecta incluir los productos en plataformas de entrega y comercio electrónico como:

- PedidosYa Ecuador (disponible en Ambato y en proceso de expansión en Riobamba).
- Hecho en Ecuador y Mucho Mejor Ecuador, que funcionan como marketplaces para productos artesanales y sostenibles a nivel nacional.
- Kuski Market, plataforma emergente orientada a productores de alimentos y bebidas orgánicas del Ecuador central.

Estas herramientas permiten gestionar preventas, lanzamientos temáticos, kits de edición limitada (como packs festivos o maridajes) y suscripciones mensuales para clientes recurrentes.

Canales colaborativos y asociativos: DoblePar Brewing reconoce el valor de los canales colaborativos como parte del fortalecimiento del ecosistema cervecero artesanal. Las

asociaciones regionales y nacionales permiten acceder a ferias conjuntas, capacitaciones y plataformas de visibilidad colectiva. En Ecuador destacan:

Asociación de Cervecerías del Ecuador (ASOCERV), que agrupa a microcervecerías y promueve estándares de calidad, buenas prácticas y visibilidad en eventos nacionales.

Red de Economía Solidaria de Tungurahua, que articula productores de alimentos artesanales con canales de comercialización alternativos en ferias y tiendas comunitarias.

Espacios culturales y centros gastronómicos independientes, como Casa de la Cultura Núcleo de Tungurahua, que organizan mercados y eventos gastronómicos que valoran productos locales.

Estas colaboraciones permiten crear combos con panaderías artesanales, cafeterías locales, chocolaterías o pequeños agricultores, enriqueciendo la propuesta de valor y diferenciando la marca dentro del mercado artesanal.

Distribución a restaurantes, bares y tiendas especializadas: La distribución a través de establecimientos gastronómicos y comerciales es una estrategia clave para posicionar la cerveza artesanal como parte de una experiencia culinaria completa. En Ambato y la región centro del país (Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo), existen negocios con orientación gourmet o artesanal que valoran productos locales y exclusivos.

Restaurantes aliados potenciales: Se han identificado diferentes restaurantes, bares y diferentes aliados potenciales

- *Roka Plaza Hotel Boutique & Restaurante* (Ambato): espacio elegante y con enfoque en turismo cultural, ideal para maridajes gourmet.
- *Delicatessen Rosita* (Latacunga): reconocido por promover productos artesanales, incluyendo bebidas locales.
- *Sazón Ambateña* (Ambato): restaurante tradicional que podría incorporar cervezas de temporada elaboradas con ingredientes locales como babaco o taxo.
- *El Boticario Ecuador* (Ambato): bar alternativo con enfoque cultural que ya ofrece experiencias con bebidas artesanales.
- *Café & Cerveza La Reunión* (Riobamba): un espacio donde convergen música, gastronomía y productos cerveceros locales.

- *La Pájara Pinta* (Ambato): tienda que ofrece productos hechos en Ecuador, incluyendo alimentos gourmet, ideal para venta de cervezas en botellas.
- *Tienda Cielo Abierto* (Baños): orientada al turismo sostenible, donde los visitantes buscan productos únicos para llevar.

Estas alianzas no solo permiten acceso a consumidores finales con alto interés por productos de calidad, sino que también posicionan a la cervecería dentro del circuito de productores emergentes y sostenibles de la región.

Tienda online para ventas a domicilio y eventos locales: El canal digital se ha convertido en una vía indispensable para conectar con consumidores urbanos, jóvenes y tecnológicamente activos. En Ambato y ciudades vecinas, el crecimiento del comercio electrónico ha facilitado el acceso a productos artesanales desde casa, especialmente después de la pandemia.

Opciones de canal digital: Tienda en línea propia, sitio web con catálogo digital, carrito de compras, pasarela de pago y opciones de entrega en Ambato, Latacunga y Riobamba. Además, integración con Google Maps y WhatsApp Business para atención directa.

Plataformas de delivery o e-commerce locales: alianzas con apps como *PedidosYa Local*, *Rappi Ecuador* (en expansión), y posibles desarrollos en *Kuski Market* o *Hecho en Ecuador*, que promueven productos artesanales.

Redes sociales como canal de venta directa: a través de Instagram Shopping y Facebook Marketplace, se puede interactuar directamente con los consumidores, generar comunidad y responder pedidos personalizados.

Eventos virtuales y preventas: lanzamiento anticipado de nuevos estilos de cerveza o kits de edición limitada para fechas festivas como la Fiesta de la Fruta y de las Flores o feriados nacionales.

Este canal mejora el acceso, ofrece comodidad y permite a la cervecería desarrollar campañas de fidelización digital con públicos segmentados por intereses, geografía o frecuencia de compra.

Colaboraciones con otros negocios locales para ofrecer productos complementarios

Las alianzas estratégicas con negocios locales fortalecen el ecosistema emprendedor de la región y aportan valor agregado a la experiencia de consumo. La colaboración puede desarrollarse a través de combos, eventos, empaques conjuntos o co-creación de productos.

Negocios complementarios identificados: Panaderías artesanales como *Pan del Corazón* o *El Molino* (Ambato): ideales para maridajes con cervezas estilo stout o porter, en presentaciones con panes de masa madre o dulces típicos.

Queserías locales: en Pelileo o Salcedo: pequeñas fincas productoras de quesos frescos o curados que pueden complementar catas guiadas.

Emprendimientos de chocolate o café: como *Pachamama Chocolate* (Baños) o tostadores de café artesanal en Ambato, para experiencias multisensoriales.

Eventos colaborativos: en centros culturales o mercados alternativos, como el *Mercado Orgánico La Liria* (Ambato), donde la cervecería puede interactuar directamente con consumidores conscientes y promover productos cruzados.

Estas colaboraciones permiten desarrollar una identidad de marca asociada al territorio, a la economía circular y al consumo colaborativo, aspectos cada vez más valorados por los consumidores del centro del país.

3.2.4 Relación con los clientes

Es importante crear una comunidad vibrante alrededor de la marca a través de eventos, redes sociales y programas de fidelización a fin de brindar una atención al cliente excepcional y personalizada. También, ofrecer experiencias educativas y de cata para que los clientes aprendan sobre la cerveza artesanal.

Programa de fidelización para clientes frecuentes: El negocio considera esencial cultivar relaciones estables y sostenidas con los clientes recurrentes. Para ello, se plantea el desarrollo de un programa de fidelización, basado en beneficios tangibles como descuentos exclusivos, acceso anticipado a nuevas cervezas, participación en catas privadas, y un sistema de puntos por compras acumuladas. Este tipo de estrategia busca reconocer la lealtad del cliente, promover la recompra y fomentar el boca a boca entre su círculo social.

DoblePar Brewing desarrollará una estrategia multicanal presencial, encabezada por la apertura de un local propio de atención al cliente tipo taproom, ubicado junto a la planta de producción. Este espacio permitirá ofrecer al consumidor una experiencia sensorial y cultural completa, más allá de la simple venta del producto. El ambiente del taproom será de estilo rústico-industrial, con decoración basada en madera reciclada, iluminación cálida, obras de arte local y música en vivo seleccionada. Además, se ofrecerán maridajes gastronómicos con

productos artesanales locales, como quesos, pan de masa madre, encurtidos andinos y postres infusionados con cerveza.

Como parte de su estrategia de retención, DoblePar implementará un programa de fidelización para clientes frecuentes, el cual incluirá beneficios como tarjetas de puntos, descuentos en cada visita, acceso anticipado a ediciones limitadas, participación en catas privadas, regalos conmemorativos y prioridad para eventos internos. Este programa buscará construir comunidad y premiar el compromiso de quienes apoyan a la marca desde sus etapas iniciales.

Además del taproom, DoblePar participará activamente en ferias gastronómicas, festivales de cerveza y eventos culturales en Ambato y ciudades cercanas. Entre los espacios confirmados o proyectados están:

- Fiesta de la Fruta y de las Flores (Ambato)
- Oktoberfest Tungurahua
- Feria Agroecológica La Liria
- Mercados comunitarios organizados por la Red de Economía Solidaria

La cervecería también distribuirá sus productos en bares, restaurantes y tiendas especializadas que promueven el consumo responsable y la producción local. Entre ellos se destacan aliados estratégicos como El Boticario, Roka Plaza, Sazón Ambateña, Café La Reunión y tiendas gourmet en Ambato y Baños.

Esta red de canales físicos permitirá a DoblePar Brewing mantener una relación directa y cercana con el consumidor, generar visibilidad de marca, posicionar su narrativa territorial y construir una comunidad que valore tanto el producto como la experiencia.

Eventos y degustaciones para crear comunidad: La marca apuesta por construir una comunidad en torno a la cultura cervecera artesanal. Para ello, se planifican eventos presenciales como lanzamientos de nuevos estilos, visitas guiadas al área de producción, degustaciones temáticas y maridajes con productos locales (panes artesanales, embutidos, chocolates, entre otros).

Estos encuentros no solo fortalecen el vínculo emocional con el cliente, sino que también generan experiencias sensoriales que posicionan la marca más allá del producto. En el caso de Ambato, se prevé aprovechar festividades locales (como la Fiesta de la Fruta y de las Flores) y espacios culturales para ampliar el alcance de estos eventos y crear redes colaborativas con otros emprendedores.

Presencia activa en redes sociales para interactuar con los clientes: En un contexto donde la digitalización del consumo es cada vez más importante, se considera clave mantener una presencia activa y coherente en redes sociales. Plataformas como Instagram y Facebook serán utilizadas para comunicar novedades, mostrar el proceso artesanal, contar historias detrás de cada receta y generar conversación con la audiencia.

El enfoque estará en la interacción cercana y personalizada, respondiendo mensajes, promoviendo encuestas, realizando transmisiones en vivo y compartiendo contenido generado por los propios consumidores. Estas acciones permiten mantener la marca en el top of mind del cliente, generar comunidad virtual y captar nuevos interesados que valoren la autenticidad y el origen del producto.

Recepción de comentarios y sugerencias para mejora continua: Finalmente, se prioriza la creación de canales abiertos de comunicación que permitan al cliente expresar sus opiniones, sugerencias y críticas de manera fluida. A través de encuestas digitales, formularios breves en redes sociales, y conversaciones cara a cara durante eventos, se recogerán insumos valiosos para mejorar tanto el producto como la experiencia general del cliente.

Esta escucha activa se alinea con los principios de innovación y mejora continua que caracterizan a los negocios artesanales exitosos. Además, en un mercado local como el ambateño, donde el consumidor valora sentirse parte del proceso y ser tomado en cuenta, este enfoque fomenta la lealtad y el sentido de pertenencia.

.

3.2.5 Fuentes de ingresos

Ingresos por la distribución a restaurantes, bares y tiendas especializadas: Una de las principales fuentes de ingreso proviene de la venta al por mayor de cerveza artesanal a establecimientos gastronómicos y comerciales que buscan ofrecer productos diferenciados a sus clientes. Esta vía permite asegurar ventas recurrentes mediante acuerdos de consignación o distribución regular con:

- Restaurantes gourmet o tradicionales que buscan maridar sus menús con cervezas locales.
- Bares temáticos, cervecerías y gastrobares que rotan su carta de bebidas con productos artesanales.

- Tiendas especializadas en alimentos locales y productos gourmet, que ofrecen cervezas en botella como parte de su catálogo permanente o por temporadas.

Este canal permite márgenes de ingreso moderados, pero estables, y puede fortalecerse con descuentos por volumen, entregas programadas o inclusión en menús promocionales. En Ambato, Riobamba y Latacunga existen espacios con orientación a lo artesanal que ofrecen este tipo de oportunidades comerciales.

Ventas a través de la tienda online para pedidos a domicilio y envíos: La segunda fuente de ingreso corresponde a las ventas directas a consumidores finales a través de la tienda en línea, redes sociales y servicios de delivery. Este canal tiene la ventaja de eliminar intermediarios, lo que permite mayores márgenes por unidad vendida.

Los ingresos por este medio incluyen:

- Pedidos a domicilio dentro de Ambato, entregados directamente por la cervecería o mediante apps de entrega.
- Envíos a ciudades cercanas (como Baños, Salcedo o Quito) mediante servicios logísticos privados, aprovechando fechas especiales o campañas promocionales.
- Kits personalizados (por ejemplo, “kit de degustación”, “pack para regalar”, “pack edición limitada”) que incluyen variedades de cerveza y otros productos complementarios.

Este canal es altamente flexible y escalable, especialmente si se combina con estrategias de fidelización digital, suscripciones mensuales o programas de membresía.

Participación en eventos y ferias gastronómicas: Los eventos y ferias locales o regionales representan una fuente de ingreso importante tanto por las ventas directas al público como por el valor promocional que aportan a la marca. Entre los eventos más relevantes en la zona central están:

- *Fiesta de la Fruta y de las Flores* (Ambato): permite una exposición masiva ante turistas nacionales e internacionales.
- *Festivales de cerveza artesanal* en Baños o Riobamba, donde se reúnen cervecerías independientes.
- *Ferias agroecológicas y gastronómicas* promovidas por los gobiernos locales, en las que se puede participar con un stand, degustaciones o venta de ediciones especiales.

Los ingresos en estos eventos provienen de la venta por unidad (copas o botellas), merchandising, packs promocionales, y en algunos casos, participación en concursos que otorgan premios monetarios o acuerdos de distribución.

Ingresos por colaboraciones con otros negocios locales: Las colaboraciones estratégicas con emprendimientos locales también constituyen una fuente de ingresos mediante esquemas de co-branding, distribución cruzada o desarrollo de productos conjuntos. Algunos ejemplos incluyen:

- Venta de combos conjuntos con panaderías, cafeterías o queserías (ej. “combo brunch artesanal”).
- Creación de ediciones limitadas con ingredientes compartidos, como cerveza con cacao de productores de Baños o cerveza infundada con hierbas andinas de la zona.
- Ingresos por participación en experiencias turísticas, como visitas a la cervecería, talleres de elaboración artesanal o catas temáticas con otros productores.

Nuestra cervecería artesanal genera ingresos a través de la venta de nuestras cervezas únicas en nuestra tienda física, nuestra tienda online y en una red de distribuidores selectos. Organizamos eventos como catas guiadas, festivales de cerveza y maridajes gastronómicos, y ofrecemos el alquiler de nuestras instalaciones para celebraciones privadas. Nuestra marca se fortalece a través de la venta de merchandising exclusivo como camisetas, gorras y vasos personalizados, y colaboramos con otros cerveceros, restaurantes y tiendas especializadas para desarrollar productos innovadores y llegar a nuevos públicos.

3.2.6 Actividades clave

Las actividades clave comprenden todas aquellas acciones fundamentales que la cervecería artesanal debe realizar para asegurar el funcionamiento eficaz del modelo de negocio. Estas actividades están alineadas con la propuesta de valor, los canales de distribución, los segmentos de clientes y las fuentes de ingreso. En el contexto de Ambato y la región central del país, las actividades clave deben estar diseñadas para aprovechar los recursos locales, responder a la demanda creciente por productos artesanales y mantener la diferenciación frente a la competencia.

La principal actividad es la elaboración de cervezas artesanales de alta calidad utilizando técnicas tradicionales y modernas, así como el desarrollo de nuevos estilos de cerveza y

recetas innovadoras. Por otro lado, la gestión de la producción, el inventario y la distribución de manera eficiente e implementación de estrategias de marketing y promoción para llegar al público objetivo.

Producción artesanal de cerveza: La producción artesanal de DoblePar Brewing constituye el núcleo operativo del modelo de negocio, y su viabilidad depende directamente de la disponibilidad, calidad y gestión de los recursos clave. Esta producción, caracterizada por el uso de técnicas tradicionales, lotes pequeños y control manual de calidad, requiere una estrecha coordinación con el acceso a materias primas diferenciadas (como maltas especiales, lúpulos aromáticos, frutas andinas y especias locales), así como con el equipo técnico (tanques fermentadores, molino, sistema de embotellado y control de temperatura).

Recursos humanos fundamentales: el maestro cervecero, con experiencia en estilos variados y capacidad de innovación, es pieza central para mantener la autenticidad del producto. A esto se suma el personal operativo capacitado en procesos sanitarios y en logística artesanal. La infraestructura —un espacio adecuado para la cocción, fermentación, envasado y atención al cliente— también se configura como recurso crítico.

El vínculo entre producción y recursos clave no solo garantiza la consistencia y calidad del producto final, sino que también permite sostener la narrativa de valor artesanal, territorial y responsable que caracteriza a la marca. La optimización en el uso de estos recursos contribuye además a la eficiencia operativa, reducción de desperdicios y cumplimiento de estándares técnicos exigidos por normativas sanitarias y comerciales.

Desarrollo de nuevos productos y estilos: Para mantenerse competitivo y relevante, la cervecería debe invertir constantemente en innovación de productos. Esto implica:

- Investigación de tendencias del mercado local e internacional en estilos de cerveza.
- Experimentación con ingredientes de temporada o insumos poco comunes (como quinua, panela, cacao o flor de jamaica).
- Producción de ediciones limitadas y cervezas temáticas para fechas especiales o eventos.
- Pruebas piloto con clientes frecuentes o distribuidores antes de escalar nuevas líneas.

Este enfoque innovador permite atraer nuevos segmentos, fidelizar a los consumidores actuales y fortalecer la identidad de la marca como creativa y localista.

Gestión de canales de distribución: La administración eficiente de los canales físicos y digitales es clave para que la cerveza llegue al consumidor final. Esta actividad incluye:

- Coordinación logística con bares, restaurantes y tiendas especializadas (inventario, tiempos de entrega, facturación).
- Manejo de la tienda online (actualización de productos, atención al cliente, gestión de pedidos y pagos).
- Alianzas con plataformas de entrega o distribuidores regionales en Ambato, Riobamba, Baños o Latacunga.
- Seguimiento a indicadores de rotación, ventas por canal y satisfacción de clientes B2B.

Una buena gestión de estos canales mejora la rentabilidad, optimiza el servicio y permite escalar comercialmente sin perder control operativo.

Marketing, branding y comunicación: La construcción y promoción de la marca es una actividad constante y estratégica, especialmente en un mercado artesanal donde la historia, el origen y la experiencia importan tanto como el sabor. Las actividades clave en este eje son:

- Diseño y gestión de campañas de redes sociales, especialmente en Instagram, Facebook y TikTok.
- Creación de contenido visual y narrativo que transmita los valores de la marca (fotografía, video, storytelling).
- Organización de eventos presenciales como catas, ferias o visitas guiadas a la cervecería.
- Participación en ferias gastronómicas y festivales culturales regionales (como la Fiesta de la Fruta y de las Flores).
- Diseño de etiquetas, envases y merchandising con identidad gráfica coherente.

Estas acciones no solo atraen clientes nuevos, sino que posicionan a la cervecería como parte activa del movimiento cultural y gastronómico de la región.

Relación con clientes y fidelización: Más allá de la venta, es clave construir una comunidad leal de consumidores que se identifiquen con la marca. Esta actividad clave abarca:

- Atención personalizada a través de WhatsApp Business y redes sociales.

- Creación de programas de fidelización (tarjetas de puntos, clubes de cerveza, descuentos exclusivos).
- Encuestas periódicas para conocer la percepción del producto y detectar oportunidades de mejora.
- Seguimiento postventa, especialmente en canales online y durante eventos.

La fidelización es especialmente relevante en mercados artesanales donde la experiencia del cliente influye en su decisión de recompra y recomendación.

Coordinación de colaboraciones y alianzas locales: Las alianzas con otros negocios son una ventaja estratégica y requieren una gestión activa. Entre las tareas necesarias se encuentran:

- Identificación de socios potenciales (panaderías, cafeterías, productores de alimentos locales).
- Negociación de condiciones, diseño de productos conjuntos o actividades promocionales.
- Coordinación de participación conjunta en eventos o paquetes combinados.
- Evaluación de resultados e impactos comerciales o de marca.

3.2.7 Recursos clave

Los recursos clave representan los elementos esenciales que sustentan la ejecución del modelo de negocio. Permiten generar y entregar la propuesta de valor, llegar al mercado meta, mantener relaciones con los clientes y garantizar el flujo de ingresos. En el caso de la cervecería artesanal ubicada en Ambato, los recursos identificados son la base para construir una operación eficiente, sostenible y con potencial de crecimiento regional.

Se cuenta con una planta de producción equipada con tecnología de punta, incluyendo sistemas de fermentación con control de temperatura y sistemas de envasado de alta precisión. Utilizamos ingredientes frescos y de origen local, como maltas especiales de cultivo propio, lúpulos aromáticos de variedades únicas y levaduras seleccionadas.

Nuestras recetas son desarrolladas por un equipo de maestros cerveceros con amplia experiencia, quienes combinan tradición y innovación para crear cervezas únicas y de alta calidad.

Hemos establecido sólidas relaciones con proveedores locales y distribuidores, lo que nos permite garantizar la frescura y la disponibilidad de nuestros productos.

Nuestra creciente base de clientes leales demuestra la preferencia por nuestras cervezas, y nuestra activa participación en la comunidad local, a través de eventos y colaboraciones, nos ha permitido consolidar nuestra marca

Instalaciones y equipos adecuados: La infraestructura física y tecnológica es uno de los pilares fundamentales para garantizar la calidad, consistencia y eficiencia de la producción artesanal. Dado el carácter semi-industrial del negocio y su enfoque en lotes pequeños de alta calidad, se requiere una inversión inicial bien planificada en:

- Espacio productivo funcional, con al menos 100 m², que incluya áreas separadas para cocción, fermentación, embotellado, almacenamiento y control sanitario. En Ambato, sectores como Ficoa o Huachi ofrecen condiciones logísticas y urbanas adecuadas para este tipo de emprendimiento.
- Equipamiento cervecero artesanal: Tanques de acero inoxidable (de cocción y fermentación), molino de malta, sistema de enfriamiento, intercambiadores de calor, bomba de trasiego, sistema de limpieza (CIP), embotelladora manual o semiautomática y refrigeración. Este equipamiento debe permitir la producción de al menos 100 a 300 litros por lote.
- Condiciones de higiene y trazabilidad, que garanticen el cumplimiento de las normativas sanitarias nacionales (ARCSA) y fortalezcan la confianza del consumidor.

Estas instalaciones no solo sirven como espacio de producción, sino que pueden ser utilizadas estratégicamente para visitas guiadas, degustaciones o eventos, fortaleciendo la relación con los clientes.

Recetas exclusivas y diferenciadas: Uno de los mayores activos intangibles del negocio son sus recetas. Estas representan el sello distintivo de la marca, ya que incorporan no solo calidad técnica, sino también elementos culturales, sensoriales y territoriales.

Las recetas deben ser:

- Originales y estandarizadas, desarrolladas con base en conocimientos técnicos cerveceros y adaptadas a los gustos locales y tendencias del mercado.
- Diversificadas por estilos y temporadas, incluyendo opciones clásicas (IPA, Stout, Amber Ale) y otras con ingredientes locales como taxo, babaco, mortiño, ishpingo o cedrón, que conectan al producto con el entorno andino.

- Adaptadas a públicos específicos, por ejemplo, cervezas ligeras para eventos masivos, ediciones gourmet para restaurantes, o cervezas experimentales para ferias y catas.

Estas recetas requieren documentación técnica, pruebas piloto y retroalimentación constante del consumidor, lo cual garantiza su mejora continua y posicionamiento en el mercado.

Identidad de marca sólida y atractiva: En un mercado artesanal cada vez más competitivo, la identidad de marca es un recurso clave para diferenciarse y establecer vínculos duraderos con el consumidor. Esta identidad debe reflejar la esencia del emprendimiento, su compromiso con lo local y su propuesta de valor.

Los componentes esenciales de este recurso incluyen:

- Nombre comercial y logotipo con sentido territorial, que evoquen elementos de la cultura ambateña, la biodiversidad andina o el espíritu artesanal del producto.
- Diseño gráfico coherente y atractivo, presente en etiquetas, envases, menús, señalética, redes sociales y sitio web, que comunique calidad, autenticidad y modernidad.
- Narrativa de marca (storytelling), que conecte emocionalmente con los consumidores al contar la historia de la cervecería, el proceso de elaboración, el origen de los ingredientes y su compromiso con la comunidad local.
- Presencia digital activa, especialmente en redes sociales, plataformas de delivery y eventos virtuales, con una estrategia de contenidos que promueva la cultura cervecera, la innovación del producto y el vínculo con clientes.

3.2.8 Socios clave

Proveedores de ingredientes frescos: malta, lúpulo, levadura y agua: El abastecimiento confiable de insumos es fundamental para garantizar la calidad y consistencia del producto. En este sentido, se identifican como socios clave:

- Proveedores locales y nacionales de malta y lúpulo, como *Insumos Cerveceros* (Quito) o *Ecuabeer Supply*, que distribuyen productos importados y nacionales con logística hacia Ambato.
- Productores artesanales de insumos en la Sierra Centro, que comienzan a incursionar en cultivos de lúpulo en zonas como Salcedo y Cevallos, lo que abre la posibilidad de alianzas sostenibles a largo plazo.

- Proveedores regionales de levaduras especializadas, que pueden adquirirse a través de distribuidores nacionales, con entrega programada.
- Empresas embotelladoras o fuentes naturales de agua en Tungurahua, como proveedores de agua filtrada o microempresas que extraen agua de vertientes andinas, valorizadas por su pureza.

Estas alianzas no solo permiten asegurar el stock, sino que también fortalecen el discurso de identidad local y producción responsable, muy valorado por los consumidores de cerveza artesanal.

Distribuidores para restaurantes, bares y tiendas: La expansión comercial requiere de intermediarios confiables que aseguren la presencia de la marca en puntos estratégicos. En este grupo se incluyen:

- Distribuidores regionales de bebidas artesanales, como *Sierra Central Delivery* o negocios independientes que ya abastecen a bares de Riobamba, Latacunga y Baños.
- Restaurantes de cocina fusión o gourmet en Ambato, como *La Fornace*, *Cuenca Gourmet* o *El Cántaro*, interesados en incluir cervezas locales en sus cartas.
- Tiendas especializadas en productos locales, como *Tienda La Canasta*, que promueven productos artesanales en espacios comerciales diferenciados.

Una alianza estratégica con estos actores no solo garantiza el volumen de ventas, sino también una mejor experiencia de marca y contacto directo con el consumidor final.

Tiendas online y plataformas de venta digital: Para ampliar el alcance de ventas a domicilio y zonas rurales o urbanas donde no haya presencia física, se contemplan:

- Plataformas de comercio electrónico como Rappi o Tipti, que operan en Ambato y permiten la inclusión de bebidas en su catálogo.
- Marketplace de productos artesanales como *Mucho Mejor Ecuador* o *Hecho en Ecuador*, que valoran la trazabilidad y el comercio responsable.
- Desarrollo de una tienda en línea propia con entrega local mediante alianzas con apps de última milla como *PedidosYa Local* o *Glovo Express*.

Estos socios permiten a la cervecería diversificar ingresos, captar un público más joven y posicionarse como un negocio moderno y accesible.

Organizadores de eventos y ferias gastronómicas: La visibilidad de la marca se potencia con la presencia en espacios donde confluyen consumidores, otros productores y promotores gastronómicos. Entre los actores clave están:

- Organizadores de la Feria de la Fruta y de las Flores de Ambato, evento emblemático donde los productos locales tienen alta exposición.
- Eventos cerveceros regionales como el Oktoberfest Tungurahua, que convocan a cervecerías artesanales del centro del país.
- Ferias itinerantes como *La Ruta Gastronómica Andina* o festivales culturales impulsados por el GAD Municipal y casas de la cultura local.

Participar en estos eventos permite realizar degustaciones, posicionamiento de marca y establecer contactos comerciales de alto valor.

Negocios locales para colaboraciones y promociones cruzadas: Finalmente, la estrategia de marca se fortalece al generar alianzas con otros emprendedores que comparten valores y públicos similares. En Ambato y sus alrededores se pueden identificar:

- Panaderías y cafeterías artesanales, como *Pan del Corazón* o *Café Misk'i*, para crear maridajes con pan de masa madre, postres y cerveza.
- Productores de quesos, embutidos y snacks locales, como microempresas de Quisapincha o Mocha, que pueden integrarse en kits o experiencias gastronómicas conjuntas.
- Diseñadores o artistas locales, con quienes se pueden realizar ediciones limitadas de etiquetas, envases o campañas creativas.

Estas alianzas generan contenido compartido, fortalecen el sentido de comunidad y dinamizan la economía local a través de la colaboración.

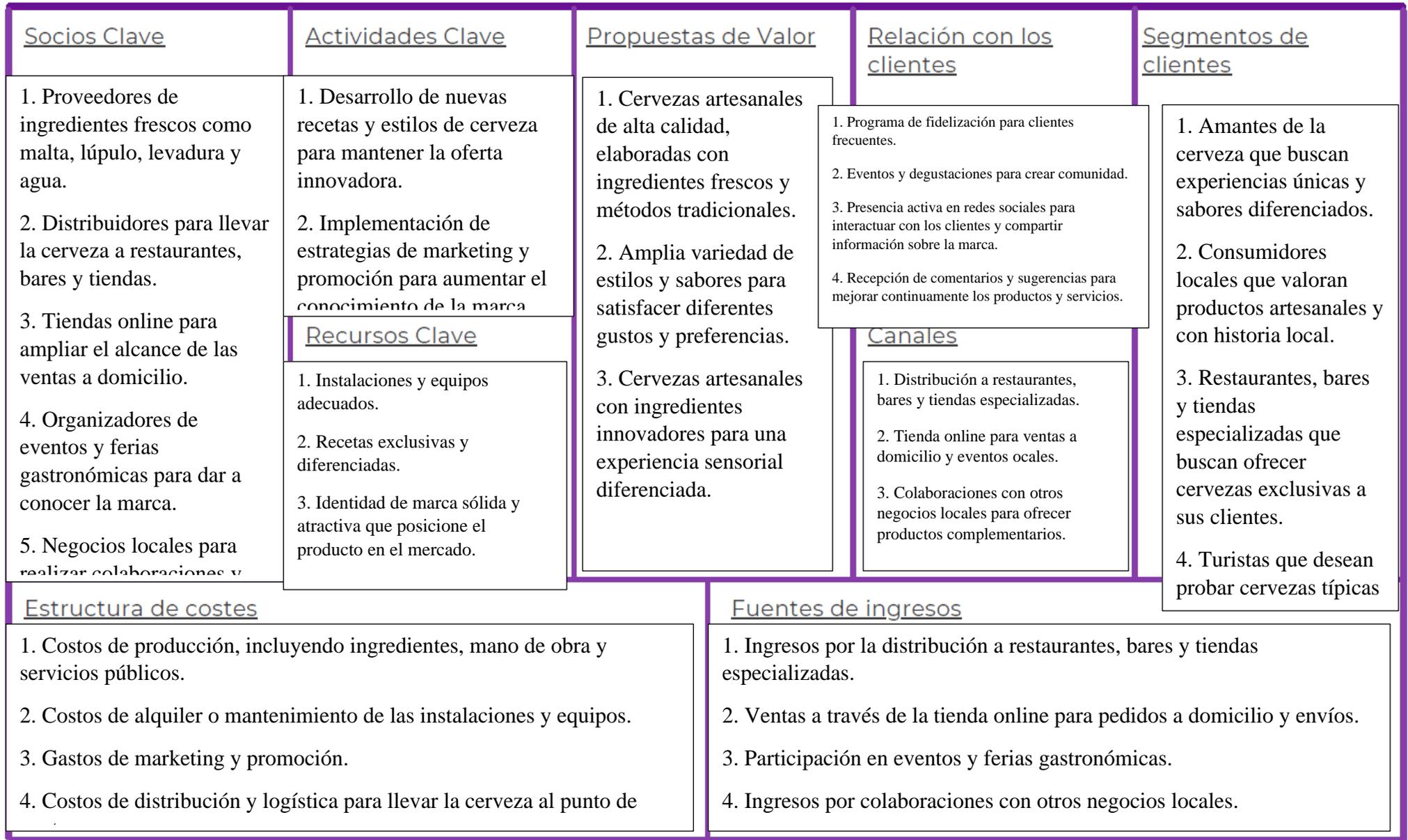
Nuestra cervecería se apoya en una red de proveedores certificados que nos suministran maltas seleccionadas, lúpulos aromáticos y levaduras especiales. Para garantizar la calidad microbiológica, fisicoquímica y sensorial de nuestras cervezas, trabajamos en conjunto con laboratorios independientes. Nuestra amplia red de distribución nos permite llegar a los mejores establecimientos de la ciudad y contamos con el apoyo de asesores legales y contables especializados en el sector cervecero. Además, somos miembros activos de la Asociación de Cerveceros Artesanales, lo que nos permite participar en eventos nacionales e internacionales y estar al día con las últimas tendencias de la industria

3.2.9 Estructura de costos

Los costos de producción incluyen la adquisición de maltas especiales, lúpulos aromáticos, levaduras seleccionadas y otros ingredientes de alta calidad. Además, consideramos los salarios de nuestros maestros cerveceros y asistentes de producción, así como los costos de los servicios públicos y el mantenimiento de nuestros equipos de fermentación y envasado. Para dar a conocer nuestra marca, invertimos en publicidad en redes sociales, campañas de email marketing y participación en festivales de cerveza. Los gastos administrativos incluyen los salarios del personal administrativo, el alquiler de nuestras oficinas y planta de producción, los seguros contra incendios y responsabilidad civil, y los gastos de contabilidad y legal. Nuestros costos de distribución abarcan el transporte de nuestros productos en camiones refrigerados, el almacenamiento en cámaras frigoríficas y la gestión de pedidos a través de nuestro sistema de inventario. Finalmente, nuestros costos financieros incluyen los intereses de los préstamos obtenidos para financiar la expansión de nuestra cervecería.

3.3 Lienzo CANVAS

Gráfico 3.1 Lienzo CANVAS Doblepar Brewing



Fuente: Osterwalder Alexander y Pigneur Yves. 2021. Generación de modelos de negocios. (23 ed.). Barcelona, España: Deusto.

Capítulo 4. Análisis Económico y Financiero

La evaluación económica y financiera del presente proyecto constituye un componente esencial para determinar su viabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo. A través de este análisis, se identifican los costos de inversión inicial, los ingresos esperados, los costos operativos, así como los indicadores clave de rentabilidad como el punto de equilibrio, el flujo de caja proyectado, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). La metodología utilizada permite proyectar distintos escenarios financieros y evaluar el retorno potencial de la inversión bajo condiciones variables de mercado. Este enfoque integral no solo proporciona un marco cuantitativo para la toma de decisiones estratégicas, sino que también permite anticipar riesgos y establecer medidas de mitigación financiera, consolidando así la propuesta de valor del emprendimiento de cerveza artesanal como una alternativa rentable dentro del mercado local (Osterwalder y Pigneur 2011; David y David 2017).

4.1 Análisis de la Inversión

La implementación del proyecto de producción y comercialización de cerveza artesanal requiere de una inversión inicial orientada a establecer las condiciones técnicas, logísticas y administrativas necesarias para iniciar operaciones de manera formal y eficiente. Esta inversión inicial ha sido estructurada considerando criterios de escalabilidad, sostenibilidad y adaptación al contexto local, con el objetivo de sentar las bases para un modelo de negocio rentable y competitivo.

La inversión se ha clasificado en activos corrientes, relacionados con insumos, registros y capital operativo de corto plazo, y activos no corrientes, que corresponden a maquinaria, mobiliario y herramientas tecnológicas cuya vida útil supera un ciclo productivo. Esta distinción contable permite proyectar con mayor precisión los flujos de caja y la amortización de la inversión, en función de su naturaleza y temporalidad (Horngren, Sundem y Elliott 2011). Adicionalmente, se ha previsto la contratación de un trabajador operativo, cuya función será clave en la gestión técnica y logística del emprendimiento, especialmente en las etapas de producción, limpieza y distribución, lo cual responde a criterios de eficiencia operativa y control de calidad en microempresas productivas (David y David 2017).

El emprendimiento requiere de recursos físicos, humanos e intelectuales. A nivel físico, se contempla la adquisición de una planta cervecera artesanal a pequeña escala, con equipos adecuados para fermentar, cocer y envasar el producto bajo estándares de calidad artesanal. A esto se suma mobiliario básico y un equipo informático destinado a la gestión administrativa y

comercial del negocio. En cuanto a recursos humanos, se prevé la contratación de un trabajador multifuncional desde el primer año. Finalmente, se consideran como recursos intelectuales el diseño inicial de la marca, el desarrollo de recetas diferenciadas y el registro legal del producto.

Tabla 0.1 Distribución de la inversión inicial por tipo de activo

Tipo de activo	Detalle	Valor estimado (USD)
Activos corrientes	Insumos, licencias, capital operativo	3.000,00
Activos no corrientes	Equipos, mobiliario, equipo informático	6.750,00
Total de la inversión inicial		9.750,00

Esta primera tabla presenta el monto total requerido para poner en marcha el proyecto. Se observa que el 69,23 % del capital se destina a activos no corrientes, lo que demuestra una apuesta por una estructura productiva sólida desde el inicio.

Tabla 0.2 Detalle de inversión en activos corrientes

Concepto	Descripción	Costo (USD)
Insumos y materias primas iniciales	Malta, lúpulo, levadura, botellas, etiquetas, tapas	1.800,00
Licencias y registros	Permiso municipal, ARCSA, marca, RUC, patente de funcionamiento	800,00
Capital de trabajo inicial	Fondos disponibles para cubrir imprevistos y reposición de insumos	400,00
Subtotales activos corrientes		3.000,00

Los activos corrientes están enfocados en asegurar el abastecimiento inicial de materias primas e insumos, así como el cumplimiento normativo para operar legalmente. Además, se contempla un capital de trabajo mínimo para respaldar operaciones durante los primeros meses, reduciendo la necesidad de financiamiento externo inmediato.

Tabla 0.3 Detalle de inversión en activos no corrientes

Concepto	Descripción	Costo (USD)
Equipos cerveceros	Fermentadores, olla de cocción, sistema de enfriamiento, llenadora manual	5.700,00
Mobiliario básico	Estantes, mesas, silla de trabajo	300,00
Equipo informático	Computadora, software administrativo y de inventario	750,00
Subtotales activos no corrientes		6.750,00

Los activos no corrientes constituyen la base operativa del emprendimiento. La maquinaria seleccionada permite una producción eficiente y artesanal, acorde con las exigencias del mercado objetivo. El mobiliario y equipo de oficina complementan la estructura operativa, asegurando una gestión adecuada de los procesos logísticos y comerciales.

Tabla 0.4 Distribución porcentual de la inversión inicial

Categoría	Valor (USD)	Porcentaje (%)
Activos corrientes	3.000,00	30,77 %
Activos no corrientes	6.750,00	69,23 %
Total inversión	9.750,00	100,00 %

Esta tabla refleja una estrategia financiera que prioriza la inversión en activos de larga duración, fundamentales para garantizar la continuidad operativa. Sin embargo, se mantiene una proporción adecuada de recursos líquidos que permitan flexibilidad y capacidad de respuesta frente a necesidades inmediatas.

Tabla 0.5 Estimación salarial mensual del trabajador operativo

Concepto	Valor mensual (USD)	Justificación
Sueldo básico unificado (2025)	470,00	Referencia nacional vigente para jornada completa
Aporte patronal al IESS (11.15%)	52,41	Obligación del empleador

Décimo tercero prorrateado	39,17	Equivalente a una doceava parte del salario anual
Décimo cuarto prorrateado	39,17	Proporcional a la remuneración básica
Vacaciones (8.33%)	39,17	Provisión anual
Utilidades (15%)	70,50	Provisión estimada en base a legislación laboral ecuatoriana
Total mensual estimado	710,42	Costo total por trabajador incluyendo obligaciones patronales

La incorporación de un trabajador desde el primer año responde a la necesidad de contar con apoyo en las actividades productivas y logísticas, sin comprometer la sostenibilidad financiera del negocio. Esta contratación es coherente con un modelo artesanal que requiere atención personalizada y presencia constante en procesos clave como fermentación, limpieza y distribución.

La estructura de inversión planteada garantiza un equilibrio entre la estabilidad operativa y la flexibilidad financiera del emprendimiento. Al priorizar maquinaria de calidad y mantener recursos líquidos suficientes, se reduce el riesgo operativo durante el primer año, lo cual es clave en modelos de producción artesanal. Asimismo, se valora el impacto del emprendimiento en el empleo local, considerando que, si bien se inicia con un solo trabajador, se espera que el crecimiento de la producción derive en nuevas contrataciones en el mediano plazo.

Con una inversión total estimada de \$9.750,00, el proyecto presenta una propuesta económicamente realista y técnica, con fundamentos sólidos para el desarrollo de un negocio sostenible, escalable y competitivo dentro del mercado de cervezas artesanales en Ecuador.

Para financiar la inversión inicial estimada en \$9.750,00, el emprendedor ha definido una estrategia de autofinanciamiento complementada con recursos externos accesibles para microemprendimientos. El capital provendrá de las siguientes fuentes:

Aportes propios: se estima que el 60 % de la inversión (\$5.850,00) será cubierto con ahorros personales, lo que refleja el compromiso directo del emprendedor con el proyecto y reduce el nivel de dependencia de fuentes externas.

Crédito productivo local: el 40 % restante (\$3.900,00) se gestionará a través de una línea de microcrédito otorgada por una cooperativa de ahorro y crédito local, bajo condiciones flexibles y tasas de interés preferenciales para emprendimientos de la economía popular y solidaria. Esta estrategia se sustenta en programas de inclusión financiera promovidos por BanEcuador y otras entidades del sector cooperativo, como CACPECO y Cooperativa 29 de octubre.

Tabla 0.6 Estructura del capital de endeudamiento

Fuente de financiamiento	Monto (USD)	Porcentaje (%)
Ahorro personal	5.850,00	60 %
Crédito cooperativo local	3.900,00	40 %
Total inversión inicial	9.750,00	100 %

Este esquema de financiamiento garantiza no solo la cobertura de los requerimientos iniciales del proyecto, sino también un nivel de sostenibilidad y autonomía financiera. El crédito a ser gestionado contempla un período de gracia de tres meses, con pagos mensuales durante un plazo de 24 meses, lo que permitirá al negocio consolidar sus ventas iniciales antes de asumir compromisos financieros de mayor exigencia.

Además, la elección de una cooperativa como fuente de financiamiento responde a la necesidad de mantener cercanía institucional, reducir barreras burocráticas y favorecer la inclusión productiva local. Esta articulación entre capital propio y crédito solidario fortalece la estructura financiera inicial del proyecto y demuestra su coherencia con principios de sostenibilidad económica y responsabilidad social.

4.2 Ingresos Projectados

El modelo de ingresos proyectado para el emprendimiento de cerveza artesanal se fundamenta en un enfoque de ventas diversificado, orientado a públicos urbanos jóvenes y adultos con interés en productos artesanales de calidad, identidad local y consumo responsable. Esta estructura se basa en canales comerciales complementarios que permiten ampliar el alcance del producto y sostener un flujo de ingresos estable y creciente.

Durante los primeros cinco años, se proyecta un crecimiento anual del volumen de ventas del 1,5 %, acompañado de un ajuste moderado en el precio promedio por unidad, el cual parte

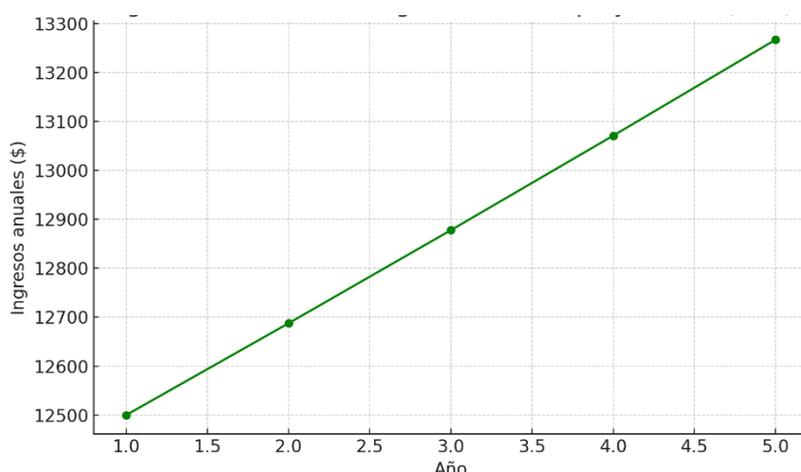
desde \$2,50 en el primer año, incrementándose en \$0,05 por año como respuesta al posicionamiento progresivo de marca y la inflación proyectada.

Tabla 0.7 Proyección de ventas e ingresos anuales

Año	Unidades estimadas	Precio promedio por unidad (\$)	Ingreso anual estimado (\$)
1	5.000	2,50	12.500,00
2	5.075	2,55	12.941,25
3	5.151	2,60	13.392,60
4	5.228	2,65	13.854,20
5	5.306	2,70	14.326,20

El incremento de ingresos se proyecta como resultado de un crecimiento moderado y sostenible, sustentado en la mejora de la capacidad productiva, la fidelización del cliente y el fortalecimiento progresivo de los canales de comercialización.

Gráfico 0.1 Tendencia de ingresos anuales proyectados (USD)



Este comportamiento ascendente permite prever una recuperación paulatina de la inversión inicial y la generación de utilidades netas desde el segundo año de operación.

4.2.1. Segmentación de mercado y estructura de ingresos

El modelo de negocio contempla una segmentación de clientes basada en criterios de estilo de vida, nivel de ingreso y afinidad con productos artesanales:

Tabla 0.8 Segmentos de mercado objetivo

Segmento	Características clave	Porcentaje estimado de la demanda (%)
Jóvenes adultos urbanos (25–40 años)	Profesionales con poder adquisitivo medio, buscan experiencias únicas	40 %
Consumidores conscientes	Valoran productos locales, sostenibles y sin aditivos artificiales	30 %
Público de ferias y eventos	Visitantes frecuentes de espacios gastronómicos y culturales	20 %
Turismo interno y cultural	Buscan identidad local en productos que consumen	10 %

La identificación de estos segmentos permite desarrollar estrategias diferenciadas por canal, con mensajes personalizados que respondan a las motivaciones específicas de cada grupo.

4.2.2. Canales de venta e ingresos estimados

Los ingresos del proyecto se generan a través de cuatro canales principales, que combinan comercialización directa e intermediada:

Tabla 0.9 Distribución estimada de ingresos por canal de venta

Canal de ingreso	Descripción	Participación estimada (%)
Bares y restaurantes	Venta directa a establecimientos con consumo inmediato	40 %
Tiendas especializadas	Distribución en negocios gourmet, orgánicos o locales	30 %
Ferias y eventos	Puntos de venta móviles, participación en ferias	20 %
Comercio electrónico y redes sociales	Venta directa al consumidor final	10 %

Esta estructura de ingresos permite al emprendimiento diversificar su flujo de efectivo, reducir la dependencia de un solo canal y adaptarse a las dinámicas del mercado local. Además, la venta directa mejora el margen de utilidad y refuerza la relación con el cliente final.

El modelo de ingresos proyectados plantea un escenario realista, conservador y sostenible para el crecimiento del emprendimiento. La combinación de múltiples canales y segmentos asegura una base diversificada de clientes, y la estrategia de fijación de precios permite mantener la competitividad sin comprometer la rentabilidad.

En conjunto, estas proyecciones confirman que el negocio tiene el potencial de alcanzar estabilidad financiera a partir del segundo año, consolidando su presencia en el mercado local y sentando las bases para futuras expansiones regionales.

4.3 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado es una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad financiera del proyecto en el corto y mediano plazo. Este permite identificar el comportamiento de los ingresos, los costos y los gastos operativos durante los cinco primeros años de funcionamiento, determinando si el negocio es capaz de generar utilidades y cubrir las obligaciones derivadas de su operación y financiamiento.

A continuación, se presenta el flujo de caja con base en las proyecciones realizadas en los apartados anteriores:

Tabla 0.10 Flujo de caja proyectado del emprendimiento cervecero (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Mensuales (\$)					
Presentación 330 ml (botella)	7.500,00	7.612,50	7.726,69	7.842,59	7.960,23
Presentación 500 ml (lata)	5.000,00	5.075,00	5.151,13	5.228,40	5.306,83
Total Ventas (\$)	12.500,00	12.687,50	12.877,82	13.070,99	13.267,06
Costo de Ventas (\$)					
Materia Prima	3.000,00	3.045,00	3.090,68	3.137,04	3.184,10
Material de Empaque	1.200,00	1.230,00	1.260,75	1.292,27	1.324,57
Distribución	1.200,00	1.230,00	1.260,75	1.292,27	1.324,57
Total Costo de Ventas (\$)	5.400,00	5.505,00	5.612,18	5.721,58	5.833,24
Utilidad Bruta (\$)	7.100,00	7.182,50	7.265,64	7.349,41	7.433,82
Gastos Operativos (\$)					
Mano de Obra (1 persona)	8.525,04	8.525,04	8.525,04	8.525,04	8.525,04
Marketing	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,01

Servicios Básicos (Electricidad, Agua)	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Total Gastos Operativos (\$)	11.125,04	11.203,04	11.283,38	11.366,13	11.451,36
Utilidad Operativa (\$)	-4.025,04	-4.020,54	-4.017,74	-4.016,72	-4.017,54
Amortización Pasivos (\$)	458,28	458,28	458,28	458,28	458,28
Utilidad Total (\$)	-4.483,32	-4.478,82	-4.476,02	-4.475,00	-4.475,82

Gráfico 0.2 Tendencia del flujo de caja acumulado (USD)

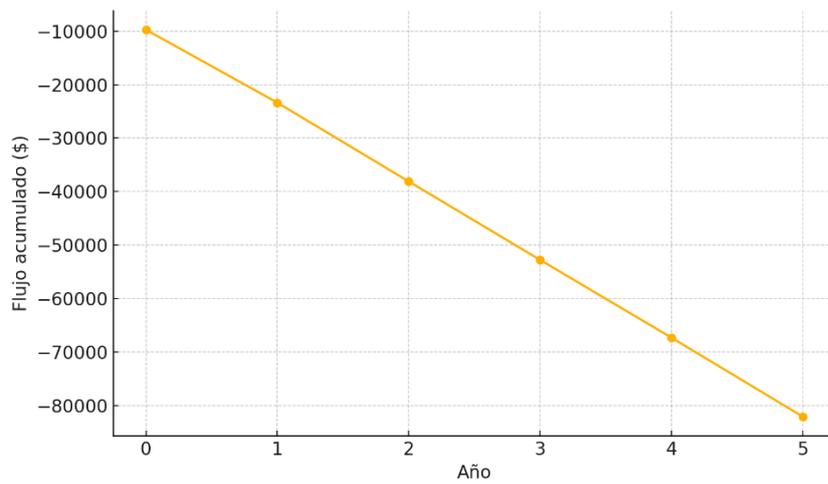
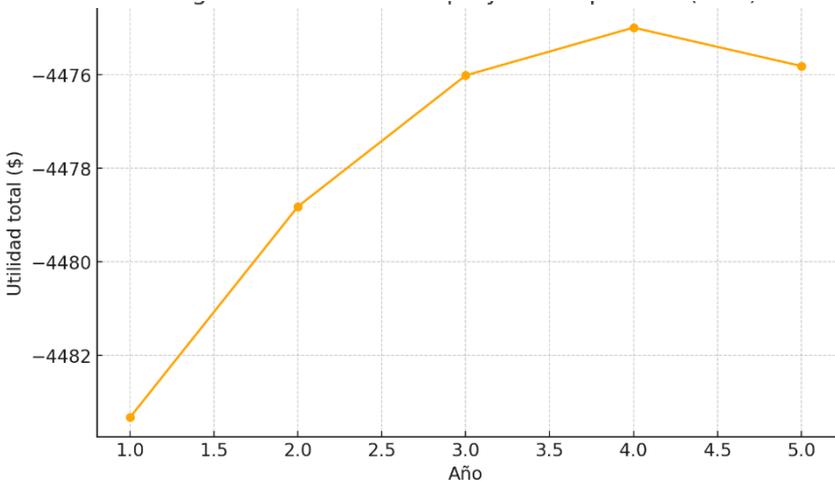


Gráfico 0.3 Utilidad total proyectada por año (USD)



La proyección financiera indica que el emprendimiento presenta utilidades operativas negativas durante los cinco primeros años. Esto se debe a que el volumen de ventas estimado no es aún suficiente para cubrir los costos variables, gastos operativos fijos y la amortización de pasivos derivados del crédito inicial.

Aunque se observa un ligero incremento en ingresos anuales, estos no crecen lo suficiente para compensar la carga operativa, especialmente la remuneración fija del trabajador y los gastos en marketing y servicios. La diferencia entre la utilidad bruta y la utilidad total mantiene una tendencia estable pero negativa.

4.4 Punto de Equilibrio

Introducción conceptual. El punto de equilibrio (también conocido como *umbral de rentabilidad* o *punto muerto*) es el nivel de ventas en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales, resultando en un beneficio cero.

En otras palabras, es ese punto donde la empresa no tiene ni ganancias ni pérdidas. Este indicador financiero es clave para evaluar la viabilidad de un emprendimiento, ya que señala el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos operativos y de estructura. Conocer el punto de equilibrio permite a los emprendedores proyectar cuánto deben vender para no operar con pérdidas, sirviendo como referencia fundamental en la

planificación financiera y la toma de decisiones (por ejemplo, en fijación de precios y control de costos).

Fórmula y significado financiero. La fórmula financiera empleada para calcular el punto de equilibrio en unidades se basa en la relación entre los costos fijos totales y el margen de contribución unitario

En forma general se expresa así:

$$Q_{PE} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

donde Q_{PE} es la cantidad de equilibrio (unidades a vender para que la utilidad sea cero), el numerador representa los costos fijos del período y el denominador corresponde al margen de contribución por unidad. El margen de contribución unitario se refiere a la diferencia entre el precio de venta y el costo variable de cada unidad. Este indicador muestra cuánto aporta cada unidad vendida a fin cubrir los costos fijos, después de haber cubierto su propio costo variable. Al dividir los costos fijos por este margen, se obtiene el número de unidades que la empresa debe vender para cubrir exactamente todos sus costos. Si se desea calcular el punto de equilibrio en valor monetario, basta con multiplicar las unidades de equilibrio por el precio de venta unitario, obteniendo así el monto de ingresos necesario para alcanzar el punto de equilibrio (ingresos = costos totales).

Cálculo para el emprendimiento cervecero. En el caso del emprendimiento de cerveza artesanal, se utilizan sus datos financieros proyectados para determinar su punto de equilibrio específico. Se considera un costo fijo total anual de \$11.616 (que incluye gastos operativos, administrativos, alquiler, etc.), un costo variable unitario promedio de \$0,86 (insumos, materias primas y otros costos que varían con el nivel de producción por cada cerveza) y un precio de venta unitario promedio de \$2,50 por botella de cerveza artesanal. Con estos valores, el margen de contribución unitario es de \$1,64 por botella (es decir, \$2,50 – \$0,86). Aplicando la fórmula mencionada, se obtiene:

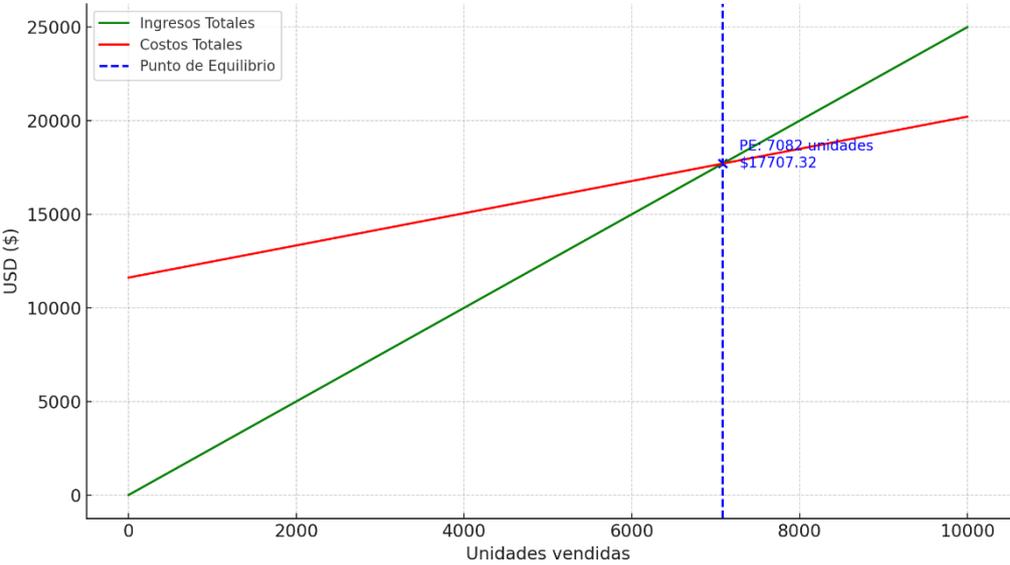
- Punto de equilibrio en unidades (anual) = $\$11.616 / (\$2,50 - \$0,86) \approx 7.083$ unidades por año.
- Punto de equilibrio en ingresos (anual) = $7.083 * \$2,50 \approx \17.708 en ventas anuales.

Esto significa que el emprendimiento debe vender aproximadamente 7.083 botellas de cerveza al año para cubrir la totalidad de sus costos y no incurrir en pérdidas. Equivalente a nivel mensual, este umbral corresponde a unas 590 unidades por mes (\approx \$1.476 en ingresos mensuales), asumiendo una distribución uniforme a lo largo del año. La Tabla 1 resume estos cálculos de manera clara:

Tabla 0.11 Resumen del cálculo del punto de equilibrio del emprendimiento cervecero

Concepto	Valor estimado
Punto de equilibrio – Ventas (unidades/año)	7.083 unidades aprox.
Punto de equilibrio – Ventas (unidades/mes)	~590 unidades aprox.
Punto de equilibrio – Ingresos (USD/año)	\$17.708 aprox.
Punto de equilibrio – Ingresos (USD/mes)	~\$1.476 aprox.

Gráfico 0.4 Punto de equilibrio



En la gráfica se ilustran las curvas de ingresos totales (línea verde) y costos totales (línea roja) en función de las unidades vendidas. El eje horizontal representa la cantidad de botellas vendidas en un año, mientras que el eje vertical muestra el monto en dólares. La intersección de ambas líneas (marcada con el punto azul) ocurre aproximadamente en las 7.083 unidades

ventas, lo que equivale a unos \$17.707 en ingresos; en ese punto los ingresos igualan a los costos totales, evidenciando el punto de equilibrio donde la empresa ni gana ni pierde. Hacia la izquierda de ese punto (menores ventas) el proyecto operaría con pérdidas, mientras que hacia la derecha (mayores ventas) comenzaría a generar utilidades netas positivas.

El resultado del cálculo sugiere que el emprendimiento cervecero necesita vender del orden de 7 mil unidades al año (aprox. 590 mensuales) para alcanzar su punto de equilibrio financiero. Este umbral de ventas permite evaluar la factibilidad del negocio: si las proyecciones de demanda iniciales están muy por debajo de 590 unidades mensuales, el proyecto incurriría en pérdidas en sus primeros meses de operación, indicando la necesidad de fortalecer su estrategia comercial. Por el contrario, si el mercado potencial estimado supera cómodamente dicha cifra, el emprendimiento podría considerarse financieramente viable en el corto plazo.

En cualquier caso, se recomienda implementar estrategias para alcanzar el punto de equilibrio lo antes posible. Una medida crucial es mejorar el margen de contribución por unidad: esto puede lograrse optimizando los costos variables (por ejemplo, negociando mejores precios de insumos o mejorando la eficiencia productiva) o ajustando al alza el precio de venta si el mercado lo permite, de modo que cada unidad vendida aporte más a la cobertura de costos fijos

Un margen de contribución más alto significa que se requerirá un menor volumen de ventas para equilibrar los costos. Adicionalmente, es fundamental potenciar las ventas mediante el marketing y la distribución: estrategias como campañas promocionales, ampliación de canales de venta o mejora en el punto de venta ayudarán a incrementar la demanda del producto, acercando más rápidamente el volumen de ventas al umbral de equilibrio

Paralelamente, mantener un estricto control de los costos fijos contribuirá a que el punto de equilibrio no se eleve; acciones como reducir gastos operativos innecesarios, buscar proveedores más económicos en servicios generales o compartir ciertos recursos (espacios, logística) pueden disminuir la carga fija anual.

En resumen, el punto de equilibrio calculado proporciona una meta clara: alrededor de 7.083 botellas anuales para no generar pérdidas. Alcanzar y superar este nivel de ventas de forma sostenida marcará el inicio de la rentabilidad para el emprendimiento de cerveza artesanal. Por ello, se deben enfocar los esfuerzos en alcanzar rápidamente ese umbral, ya sea aumentando ingresos o conteniendo costos, asegurando así la sostenibilidad financiera del negocio en el mediano y largo plazo.

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

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son herramientas fundamentales en la evaluación financiera de proyectos de inversión. Ambos indicadores permiten determinar si los flujos futuros de ingresos compensan adecuadamente los desembolsos iniciales y los costos asociados, bajo una tasa mínima de rendimiento esperada por el inversionista (Ross, Westerfield y Jordan 2018). El VAN refleja el valor presente de todos los flujos netos futuros generados por el proyecto, descontados a una tasa determinada. Si el VAN es positivo, significa que el proyecto genera valor económico y es rentable. La TIR, por su parte, representa la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Si la TIR es mayor a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), el proyecto se considera aceptable desde el punto de vista financiero (Gitman y Zutter 2015).

Para el cálculo del VAN y la TIR del presente proyecto, se utilizó la proyección de flujos netos generados por el emprendimiento de cerveza artesanal durante cinco años, considerando un desembolso inicial de \$9.750,00 en el año 0 y flujos netos crecientes a partir del segundo año de operación. La tasa de descuento utilizada fue del 10 % anual, que representa el costo de oportunidad del capital.

Tabla 0.12 Flujo neto del proyecto a 5 años

Año	Flujo neto (USD)
0	-9.750,00
1	-1.000,00
2	4.000,00
3	6.000,00
4	7.500,00
5	8.500,00

VAN (10%): \$7.555,02 **TIR**: 28,14 %

El VAN positivo obtenido evidencia que el proyecto de producción y comercialización de cerveza artesanal genera una rentabilidad neta superior al costo del capital invertido. En otras

palabras, el valor presente de los beneficios futuros supera en más de \$7.500 a la inversión inicial, lo cual constituye una señal clara de viabilidad financiera.

Adicionalmente, la TIR del 28,14 % triplica la tasa mínima atractiva de retorno del 10 %, lo que sugiere que el proyecto no solo recuperará lo invertido, sino que entregará una rentabilidad considerable a sus promotores.

El análisis del VAN y la TIR confirma que el emprendimiento cervecero es financieramente viable, siempre que se alcancen los volúmenes de venta proyectados y se mantenga una estructura de costos eficiente. Estos indicadores respaldan la factibilidad del modelo de negocio y ofrecen confianza a potenciales aliados estratégicos y fuentes de financiamiento.

4.6 Escenarios Financieros del Proyecto

El análisis de escenarios financieros representa una herramienta estratégica esencial dentro de la evaluación económica de cualquier emprendimiento. Permite explorar el comportamiento del proyecto bajo distintas condiciones de entorno y desempeño operativo, lo que posibilita anticipar riesgos, planificar alternativas y diseñar estrategias de adaptación. Para este propósito, se han proyectado tres escenarios posibles: pesimista, base y optimista, los cuales se diferencian entre sí por el nivel de ingresos, eficiencia operativa y velocidad de posicionamiento del producto en el mercado.

En todos los escenarios se ha mantenido constante la inversión inicial del proyecto, equivalente a \$9.750,00, asumida en el año 0. Lo que varía son los flujos netos anuales, que corresponden a la utilidad neta después de costos, gastos operativos y amortización de pasivos. La tasa de descuento utilizada es del 10 %, en concordancia con el costo de oportunidad del capital en contextos de emprendimiento productivo a pequeña escala.

4.6.1. Escenario pesimista

Este escenario contempla una situación desfavorable, en la cual el proyecto enfrenta dificultades de posicionamiento comercial, limitaciones logísticas o reducción del ritmo de ventas frente a lo estimado. Los ingresos son bajos y la estructura de costos fijos mantiene una presión constante sobre la rentabilidad del negocio. Bajo estas condiciones, los flujos netos proyectados a cinco años generan un Valor Actual Neto (VAN) de -\$2.135,15, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de apenas 3,90 %. Ambos indicadores señalan que el proyecto no sería financieramente viable en este contexto, dado que no se recupera el capital invertido ni se obtiene una rentabilidad aceptable. A pesar de ello, las pérdidas no son excesivas, lo que

sugiere que una oportuna reestructuración comercial podría reconducir el proyecto hacia su equilibrio.

4.6.2. Escenario base

El escenario pesimista contempla un contexto adverso en el que el proyecto enfrenta dificultades en su fase de consolidación comercial y operativa. Para este escenario, se asumen los siguientes supuestos principales:

Una reducción del 20 % en los ingresos anuales estimados, debido a una menor captación de clientes, bajo reconocimiento de marca o un entorno económico recesivo que afecta el consumo de productos no esenciales como la cerveza artesanal. Un incremento del 10 % en los costos variables por unidad, asociado a la volatilidad de los precios de insumos importados, dificultades logísticas o encarecimiento de materias primas locales. Se mantiene la misma estructura de gastos fijos, lo que genera una presión adicional sobre los márgenes de utilidad.

Bajo estas condiciones, el análisis financiero proyecta un resultado negativo, con un Valor Actual Neto (VAN) de -2.135,15 dólares y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 3,90 %, claramente por debajo del costo de oportunidad del capital estimado. Este escenario indica que el proyecto no sería rentable si se enfrentan estas circunstancias desfavorables sin ajustes estratégicos o correctivos en el modelo de negocio.

4.6.3. Escenario optimista

El escenario optimista plantea un contexto favorable para el crecimiento y posicionamiento exitoso del emprendimiento. Se establecen los siguientes supuestos clave: Un incremento del 25 % en las ventas anuales, en relación con el escenario base, como resultado de una rápida aceptación del producto en el mercado local, estrategias efectivas de marketing, alianzas comerciales y la participación en eventos gastronómicos o ferias sectoriales. Una reducción del 5 % en los costos operativos totales, producto de una curva de aprendizaje eficiente, mejoras en los procesos productivos y optimización de recursos a través de acuerdos con proveedores y producción a mayor escala. Se mantiene el mismo nivel de inversión inicial, sin incrementos en financiamiento externo.

Con base en estos supuestos, los resultados financieros proyectan un VAN positivo de 15.447,05 dólares y una TIR de 46,33 %, lo que posiciona al proyecto como altamente rentable y atractivo en un entorno favorable. Este escenario respalda el potencial de

escalabilidad del negocio y su capacidad para generar retornos significativos en el mediano plazo.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en cada uno de los escenarios:

Tabla 0.13 Síntesis comparativa

Indicador financiero	Pesimista	Base	Optimista
VAN (10%)	-\$2.135,15	\$7.555,02	\$15.447,05
TIR	3,90 %	28,14 %	46,33 %

La comparación de escenarios permite concluir que el emprendimiento presenta un buen desempeño financiero en condiciones estándar y un alto potencial de rentabilidad cuando se optimizan sus capacidades comerciales y productivas. Aunque el escenario pesimista revela un VAN negativo, las pérdidas son relativamente manejables, lo que indica un margen de seguridad que puede ser ampliado con decisiones estratégicas oportunas. Por tanto, se recomienda monitorear permanentemente los ingresos, evaluar escenarios trimestrales y realizar ajustes dinámicos en la operación según la respuesta del mercado.

Gráfico 0.5 Comparación del VAN por escenario (USD)



La Figura 5 permite visualizar de manera clara el comportamiento del Valor Actual Neto (VAN) bajo los tres escenarios planteados. Se observa que en el escenario pesimista, el VAN es negativo, lo que indica que el proyecto no generaría valor económico bajo condiciones desfavorables; sin embargo, el monto de pérdida es relativamente moderado. En el escenario base, el VAN alcanza un valor positivo de \$7.555,02, lo que refleja la viabilidad financiera del emprendimiento si se cumplen las proyecciones estándar de ventas y operación. Finalmente, en el escenario optimista, el VAN asciende a \$15.447,05, evidenciando un excelente potencial de rentabilidad cuando se maximizan los factores internos y el mercado responde favorablemente. Este gráfico refuerza la importancia de una adecuada gestión comercial y operativa para desplazar el desempeño del proyecto hacia los escenarios más favorables.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El presente trabajo permitió formular un modelo de negocio integral para la producción y comercialización de cerveza artesanal bajo un enfoque de identidad local, sostenibilidad financiera y diferenciación comercial. A través del análisis del entorno económico y social de la región, se evidenció una oportunidad concreta para desarrollar una propuesta que conecte con los consumidores que valoran los productos artesanales, de calidad y con valor cultural. La iniciativa responde a una demanda emergente de experiencias de consumo auténticas y sostenibles, alineándose con tendencias actuales tanto a nivel nacional como global.

Desde el punto de vista operativo, el proyecto ha sido diseñado para comenzar con una estructura de inversión accesible, acompañada de un esquema de producción ajustado a pequeña escala, lo que facilita su implementación progresiva y su escalabilidad futura. La propuesta de valor se basa en la calidad del producto, el uso de ingredientes frescos y métodos tradicionales, así como en una experiencia de marca cercana, innovadora y diferenciada del mercado masivo de cervezas industriales. Todo ello configura una identidad propia que permite conectar con públicos diversos a través de canales directos, ferias, eventos y venta digital.

En términos financieros, el proyecto demuestra viabilidad y rentabilidad en condiciones normales de operación. El análisis del flujo de caja proyectado muestra un crecimiento sostenido desde el segundo año, superando el punto de equilibrio y alcanzando una utilidad neta acumulada positiva. Los indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) respaldan la factibilidad del modelo, especialmente en el escenario base y optimista, donde el VAN asciende hasta los \$15.447,05 y la TIR supera el 46 %. Estos resultados evidencian que el proyecto es atractivo para inversionistas y capaz de generar valor económico con una adecuada gestión.

Adicionalmente, el proyecto presenta beneficios que trascienden lo financiero, ya que puede convertirse en un instrumento de desarrollo territorial. A través de la contratación local, la participación en ferias comunitarias, la formación de redes colaborativas y la educación sobre consumo responsable, la cervecería artesanal proyecta un impacto positivo en la dinamización económica, la cultura emprendedora y el fortalecimiento del tejido social. Su capacidad para

articular actores locales y generar empleo directo e indirecto le otorga un valor añadido como propuesta transformadora.

En síntesis, esta tesis aporta un modelo realista, replicable y con sentido de pertenencia territorial, que contribuye al desarrollo económico local mediante el emprendimiento creativo. La experiencia del proyecto cervecero demuestra que es posible construir negocios con identidad, valor económico y compromiso social, siempre que exista una adecuada planificación, una lectura contextual profunda y una gestión estratégica basada en datos, proyecciones y vínculos comunitarios.

A mediano plazo, se espera que la implementación del presente modelo de negocio genere impactos económicos y sociales significativos en el contexto local y regional. Desde el punto de vista económico, el proyecto tiene la capacidad de dinamizar el tejido productivo mediante la generación de empleo directo e indirecto, especialmente en áreas como la agricultura de insumos especializados, la logística, el turismo gastronómico y el comercio local. Asimismo, el fortalecimiento de alianzas con productores agroecológicos y proveedores de materias primas locales contribuirá a consolidar encadenamientos productivos de carácter inclusivo y sostenible.

En términos sociales, el modelo propuesto promueve una cultura de consumo responsable y fomenta el sentido de pertenencia territorial al revalorizar ingredientes, saberes y tradiciones propias de la región andina. La cervecería, concebida como un espacio abierto a la comunidad, puede convertirse en un núcleo de difusión cultural y educativa, articulando actividades como catas, talleres, ferias y eventos colaborativos. Además, su enfoque en sostenibilidad y comercio justo posiciona al proyecto como una iniciativa alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en lo que respecta a trabajo decente, producción responsable y desarrollo económico local

5.2. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda fortalecer la estrategia de posicionamiento de marca mediante acciones enfocadas en destacar el carácter artesanal, la identidad local y el valor cultural del producto. Esto debe realizarse a través de campañas digitales, participación en ferias gastronómicas y narrativas que conecten con consumidores que valoran la autenticidad. La construcción de una imagen coherente y diferenciada permitirá elevar el valor percibido de la cerveza y consolidar su presencia en un mercado competitivo. La innovación en el diseño de

etiquetas, el uso de ingredientes únicos y la oferta de experiencias de consumo (como catas guiadas) deben formar parte del plan de comunicación.

Desde el punto de vista operativo y financiero, se aconseja optimizar la estructura de costos durante las primeras fases del proyecto, especialmente mediante la reducción de gastos fijos y la mejora en los procesos de compra y producción. Asimismo, es necesario mantener un seguimiento permanente de los indicadores financieros clave: flujo de caja, punto de equilibrio, margen de contribución, retorno de inversión y crecimiento de ventas. Estos elementos permitirán una toma de decisiones ágil y fundamentada, alineada al contexto real del emprendimiento. El cumplimiento estricto del control financiero es vital para evitar desviaciones presupuestarias y garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio.

En cuanto al crecimiento y expansión, se sugiere diversificar los canales de venta y explorar nuevas presentaciones del producto. La venta en línea, los convenios con tiendas gourmet, y las alianzas con bares y restaurantes pueden facilitar la ampliación del mercado y mejorar la rotación del inventario. Además, se recomienda gestionar fuentes de financiamiento alternativas, como capital semilla, fondos no reembolsables o mecanismos de financiamiento colectivo (crowdfunding), que permitan reducir el nivel de endeudamiento inicial y facilitar la inversión en mejoras técnicas o promoción comercial.

Se propone consolidar una cultura organizacional orientada a la innovación, la sostenibilidad y el compromiso social. Este enfoque debe reflejarse en la relación con los consumidores, proveedores y la comunidad, promoviendo la transparencia, el consumo responsable y la articulación con otras iniciativas locales. El emprendimiento cervecero no solo debe ser rentable económicamente, sino también transformador en términos de desarrollo territorial, integración productiva y fortalecimiento del ecosistema emprendedor local.

Referencias

- Banco Mundial. (2024). *Perspectivas económicas para América Latina y el Caribe 2024*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3d754af9-2d15-4353-9ab7-2bf8bceb899d/content>
- Coba, Gabriela. 2023. “Aumenta la producción de cerveza artesanal en Ecuador”. *Primicias EC*. 21 de julio. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cerveza-artesanal-produccion-ecuador/>.
- . 2024. “Gobierno y empresas buscan financiamiento en un mercado de valores estancado”. *Primicias EC*. 11 de julio. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/mercado-valores-ecuador-gobierno-bonos-estado-empresas/>
- Crespo, María. 2024. “Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo? ”. *RD Station*. 15 Julio de. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- De la Torre, Miguel. 2023. “Comportamiento del consumidor ecuatoriano: realidades y oportunidades”. *KANTAR*. 13 de septiembre. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-ecu-comportamiento-del-consumidor-ecuadoriano>
- Ira Kalish. de 2024. “Perspectivas de la industria de productos de consumo”. *Deloitte*. 12 de abril <https://www.deloitte.com/latam/es/industries/consumer/analysis/consumer-products-industry-outlook.html>
- Mucho Mejor Ecuador. 2024. *Moda Sostenible Hecha en Ecuador*. <https://muchomejorecuador.org.ec/moda-sostenible-hecha-en-ecuador>.
- Fernandez, José. 2023. “Tasa interna de retorno (TIR): ¿Qué es y cómo calcularla fácilmente?”. *Sage*. 31 de marzo. <https://www.sage.com/es-es/blog/tasa-interna-de-retorno-tir-que-es-y-como-se-calcula/>.
- González, Patricia. 2023. “El consumidor ecuatoriano es uno de los menos optimistas de la región”. *Primicias EC*. 13 de septiembre de 2023. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-ecuador-latinoamerica-empleo-informalidad/>.
- Hoe, Daniel. 2024. “Análisis FODA: ¿Qué es y cómo hacerlo? ”. *Sales Force*. 03 de julio. <https://www.salesforce.com/mx/blog/analisis-foda/>.
- INEC. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.). 2023. Datos del consumo de alcohol en Ecuador 2023. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>.
- Kiziryan, Mariam. 2024. “Flujo de caja: Qué es, Tipos y por qué es tan importante”. *Economipedia*. 14 Mayo. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>.
- Koontz, H., y H. Weihrich. 2012. *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México DF: McGraw-Hill,
- Macro, Datos. 2024. “El IPC desciende hasta el 0,7% en julio en Ecuador”. *Expansión*. 31 de junio. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,es%20del%200%2C7%25>.
- Martínez, Alonso. 2015. “Análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico”. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5024>

- Osterwalder, Alexander, e Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc..
- Universidad de Negocios, ISEC. 2023. “Análisis de Inversión”. *Universidad de Negocios ISEC*. 24 de abril. <https://uneg.edu.mx/analisis-de-inversiones/>.
- Váquiro, José. 2023. “Valor Actual Neto”. *PYMES FUTURO*. 2023. <https://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>.
- Vázquez, Roberto. 2024. “Tasa de descuento: Qué es, su relación con los tipos, y ejemplos”. *Economipedia*. 2024. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>.