

UNIVERSIDAD NACIONAL
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica

“Rompiendo el paradigma de la cerveza en Costa Rica: Emprendimiento de *Dos Amigos Homebrewing Co and Pub*”



Ing. Meizel Leiva Rojas

Heredia, Costa Rica
Julio, 2014

Tabla de contenidos

Dedicatoria	8
Agradecimiento.....	9
Resumen Ejecutivo.....	10
Capítulo 1. El problema y su importancia.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Descripción y delimitación del problema.....	14
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivo general	18
1.5 Objetivos específicos.....	18
1.6 Alcances y beneficios del proyecto.....	19
Capítulo 2. Marco teórico	20
2.1 Introducción.....	20
2.2 ¿Qué es una cervecería artesanal?.....	21
2.2.1 Pasos para la creación de cerveza artesanal	22
2.3 Métodos de inicio de negocios o emprendimientos	26
2.3.1 El plan de negocios	26
2.3.2 <i>Lean Start up</i>	28
2.3.2.1 <i>Lean Manufacturing</i>	28
2.3.2.2 <i>Lean Product Development</i>	29
2.3.2.3 <i>Lean Start up</i>	31
2.3.2.4 <i>Business Canvas</i>	33
2.4 La propuesta para este trabajo.....	34
Capítulo 3. Marco metodológico	35
3.1 Metodología	35
3.1.1 Etapa 1: Datos reunidos en relación a métodos de arranque de empresas con emprendedores	36
3.1.2. Investigación de la experiencia en métodos de arranque de empresa.....	36

3.1.3 Validación del producto mediante recolección de datos	36
Capítulo 4. Análisis y diagnóstico.....	39
4.1 Resultados obtenidos.....	39
4.1.1 Etapa 1: Datos reunidos en relación a métodos de arranque de empresas emprendedores	39
4.1.1.1 Entrevista 1. Autóctono	39
4.1.1.2 Entrevista 2. <i>La Bodega de Chema</i>	43
4.1.1.3 Entrevista 3. <i>Treinta y Cinco</i>	47
4.1.2 Etapa 2: investigación de la experiencia en métodos de arranque de empresa	50
4.1.3 Etapa 3: validación del producto por medio de recolección de datos.....	51
4.2 Discusión de resultados	54
4.2.1 Entrevistas con los emprendedores.....	54
4.2.2 Entrevista al experto en arranque de negocios.....	56
4.2.3 Interpretación de los datos obtenidos por encuesta.....	57
Capítulo 5 Diseño de la solución.....	60
5.1 Justificación del uso de un método de arranque de negocios híbrido	63
5.2 Diseño de la solución con Lean Start Up.....	63
5.2.1 Implementación de <i>Business Canvas</i> en <i>Dos Amigos Homebrewing Co.</i>	64
5.2.2 Ejecución del primer ciclo de validación <i>Learn Start Up</i>	65
5.2.3 <i>Lean Start Up</i> y los emprendedores.....	69
5.3 Diseño para requerimientos legales	71
5.4 Diseño del plan financiero	71
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones	73
6.1 Conclusiones.....	73
6.2 Recomendaciones.....	75
Capítulo 7 Análisis Retrospectivo.....	77
Capítulo 8 Bibliografía.....	78
Anexos	81

Anexo 1: Entrevista a emprendedores en cervecería artesanal/emprendedor con material autóctono.....	81
Anexo 2: Encuesta validación del producto	83
Anexo 3 Encuesta Validación <i>Tour Cervecero</i>	84
Anexo 4 Business Canvas.....	85
Anexo 5 A3 Análisis de Mercado.....	85
Anexo 6 A3 Flujo de Validación del Tour cervecero	85
Anexo 7 Flujo de requerimientos legales.....	85
Glosario	92

Tabla de figuras

Figura 1 Clasificación de cervezas por tipo.....	21
Figura 2 Granos de malta	22
Figura 3 Proceso manual de molido de grano.....	23
Figura 4 Grano molido	23
Figura 5 Maceración de granos	23
Figura 6 Extracción de mosto	24
Figura 7 Ebullición del mosto.....	24
Figura 8 Incorporación del lúpulo.....	25
Figura 9 Proceso de enfriamiento	25
Figura 10 Adición de levadura	26
Figura 11 Estructura de un formato de A3 para resolución de problemas.....	31
Figura 12 Flujo de <i>Lean Start up</i>	32
Figura 13 Propuesta de formato de <i>Business Canvas</i>	33
Figura 14 Diagrama de componentes de un plan de negocios.....	61
Figura 15 Diagrama de entrada y salida de la solución.....	62
Figura 16 Pirámide <i>Lean Start Up</i> para <i>Dos Amigos Homebrewing Co.</i>	64
Figura 17 Ciclo de validación <i>Lean Start Up</i> para el <i>tour cervecero</i>	67

Tabla de cuadros

Tabla 1 Creación de cervezas disponibles en <i>Dos Amigos Homebrewing Co.</i>	12
Tabla 2 Cálculo de error máximo con una muestra de 39 individuos	38
Tabla 3 Ficha de presentación del emprendedor de Autóctono	39
Tabla 4 Ficha de presentación del emprendedor de <i>La Bodega de Chema</i>	43
Tabla 5 Ficha de presentación del emprendedor de <i>Treinta y Cinco</i>	47
Tabla 6 Ficha de presentación del experto en métodos de inicio de negocios	50

Tabla de Gráficos

Gráfico 1 Histograma de las respuestas concernientes al sabor de las cervezas ofrecidas por <i>Dos Amigos Homebrewing Co</i> , respecto a las de consumo cotidiano.....	51
Gráfico 2 Preferencia de gusto entre la gama de cerveza ofrecida	52
Gráfico 3 Menor preferencia entre la gama de cerveza ofrecida	52
Gráfico 4 Disposición de pago por el producto ofrecido	53
Gráfico 5 Disposición a consumir el producto en una cervecería artesanal.....	53

Dedicatoria

A Dios y Su madre santísima; que todo me lo han concedido. A mi familia, que es mi mundo y mi razón de ser. Para ustedes: Paulo, Keyden, Tatiana y mi madre Daisy Rojas.

Agradecimiento

A Adrián Zamora; por su ayuda durante esta propuesta, por abrir su idea a estudio y brindar parte de su tiempo para que este proyecto se volviera realidad. A los profesores de la maestría; por invertir tiempo en brindarme el conocimiento y la paciencia, necesarios para hacer florecer esta tesis. A Javier Carnero; por siempre confiar en mí y apoyarme para seguir creciendo técnicamente. A Ronny Ramirez por su apoyo técnico y tutoria en el desarrollo del documento.

A Ignacio Castro de Cervercería Treintaycinco, Jose Maria Mora de La Bodega de Chema y Alvaro Núñez de Autóctono por brindar información acerca de sus emprendimientos, la cual fue vital para poder empezar el caso presentado en este proyecto. A William Zúniga, por invertir su tiempo en la explicación de modelos de negocios y Lean Start Up.

Resumen Ejecutivo

Dos Amigos Homebrewing Co. es una propuesta del Sr. Zamora, quien al inicio de este proyecto presentaba un problema común entre emprendedores: desconoce el proceso a seguir para llegar a materializar una idea en un negocio. Este proyecto desarrolla un método híbrido entre *Lean Start Up* y el plan de negocios tradicional. El desarrollo del *Business Canvas* presenta de manera sencilla, resumida y de fácil estudio el concepto del negocio. La validación de producto, que conlleva este método, muestra cómo de manera rápida se encuentran fallas en su desarrollo, con el propósito de enmendarlas en periodos de tiempo relativamente cortos.

Sin embargo, el uso de *Lean Start Up* aún no está asentado en Costa Rica, por lo que las instituciones financieras requieren de su respectivo análisis financiero completo, en lugar de un extracto -presente en el *Canvas*-, razón por la cual se incluye en este documento. Cabe agregar que el estudio realizado demuestra que *Dos Amigos Homebrewing Co.* es una empresa viable.

Gracias a esta investigación se determinó que la propuesta a futuro de implementar tanto un nuevo producto, como un servicio, fueron aceptadas entre su posible clientela y, por ende, es viable aplicar dichas innovaciones, lo que rompe el paradigma de la cerveza en Costa Rica.

El presente estudio permite adicionar valor a todos aquellos que se encuentren en la etapa inicial del emprendimiento de un negocio, como modelo para ser aplicado en la vida real, el cual ofrece los respectivos pasos a seguir para su correcto desarrollo.

Capítulo 1. El problema y su importancia

1.1 Antecedentes

El ingeniero electromecánico y maestro cervecero aficionado, Adrián Zamora, es el emprendedor detrás de la idea de una cervecería artesanal cuyo perfil de sabores se inspira en los sabores autóctonos costarricenses.

Dos Amigos Home Brewing Co. es un prototipo de emprendimiento, creado en el año 2011. Esta iniciativa nace a raíz de la pasión del Ing. Zamora por degustar la cerveza; debido a los diferentes sabores que ofrece y a los maridajes logrados. En diferentes ocasiones, tanto él como sus amigos, quienes comparten el mismo gusto, han tenido la oportunidad de viajar a otras latitudes conocidas por la producción de cerveza artesanal, tales como Boston, Forth Collins y Hillsboro, entre otras. De esta manera, han llegado a reunir información sobre los posibles perfiles de sabores y sus diferencias, además de la influencia que aporta el lugar geográfico donde se realiza su respectiva producción, pues esto genera elementos distintivos que resultan en bebidas únicas. Dichas experiencias los motivaron a adquirir cervezas en el extranjero, con el fin de introducirlas al país para su disfrute durante reuniones sociales, a la vez que el público degusta nuevas opciones.

No obstante, la cantidad de cerveza que se permite ingresar al país es restringida, por lo que para disponer de ellas y de los nuevos sabores que ofrecen durante sus reuniones, debieron acudir al mercado local. Sin embargo, las marcas que se encuentran son limitadas, tales como: cervezas de *Florida Bebidas*, cuyo menú solo incluye *Lagers* de sabores muy parecidos entre ellos; algunas cervezas importadas, que igualmente brindan pocas opciones a un precio elevado; y, aunque existen cervecerías artesanales, sus productos no se encuentran en lugares cercanos a los domicilios de este grupo de amigos. Por ende; la realidad de una oferta significativamente reducida para el tipo de demanda existente llevó al Ing. Zamora a tomar la decisión de convertirse en maestro cervecero y de este modo, fabricar su propia cerveza.

En marzo de 2012, el Ing. Zamora tomó el curso de fabricación de cerveza artesanal con granos en *La Bodega de Chema*, lo cual lo acreditó como maestro cervecero. A partir de esa fecha, comenzó a experimentar la elaboración de cerveza artesanal en su casa de habitación, ubicada en San Francisco de Heredia. Esta iniciativa la emprendió al lado de su amigo, el señor Solson Sherman, quien gustosamente aceptó unirse a la aventura, con el objetivo de crear una cervecería a la que decidieron llamar *Dos Amigos*, aunque aún no ha sido inscrita de manera oficial.

Desde el inicio que tuvo el proceso de prueba para la elaboración de la primera muestra satisfactoria, el Ing. Zamora se ha dedicado a producir y perfeccionar cada uno de los tipos obtenidos al reproducirlos varias veces, hasta conseguir cervezas con sabores refinados.

Una vez que logró establecer una receta aceptable de los sabores más tradicionales en cerveza artesanal, el Ing. Zamora se dio a la tarea de adicionar ingredientes típicos de Costa Rica, como lo es el cacao, proveniente de Pérez Zeledón, para crear una *Stout*, fresas del Poás, para producir el *Ale de fresa* o ayote sazón para obtener la *Ayote Ale*, entre otras. La producción actual aún la efectúa en su casa de habitación, mediante un equipo 100% artesanal y un proceso completamente manual.

Dos Amigos ha creado ocho cervezas tipo *Ale*:

Tabla 1 Creación de cervezas disponibles en *Dos Amigos Homebrewing Co.*

Tipo de Cerveza	Nombre Comercial
Pale Ale	
Amber Ale	Sorococa
Red Ale	Ovejo Bravo
Honey Porter	Mico Malo
Cacao Stout	Gambrinus
Ayote Ale	Tule Vieja
Fresa Ale	Jimena's Beer
Trigo Ale	Diablitos

Fuente: Elaboración Propia

Dichas cervezas se han logrado reproducir en varias ocasiones, a la vez que se mejoran. La diversidad de sabores que ofrecen se debe a la búsqueda de distintos perfiles que sean del gusto de conocedores de cerveza.

El Ing. Zamora ha presentado sus creaciones en diferentes certámenes: Encuentro Cerveceros Bodega de Chema 2013 (presentación de *Gambrinus*), Festival de Cerveza Avenida Escazú 2013 (presentación de *Gambrinus* y *Amber Ale*), BBQ Fest 2013 (presentación de *Mico Malo*), Encuentro Cerveceros Tico Birra Junio 2013 (presentación de *Tule Vieja*) y Encuentro Cerveceros la Bodega de Chema 2014: todos con excelentes reconocimientos. Además, cuenta con buena retroalimentación de destacados Chefs, como Chandler Tomaiko, quién ha laborado para otras casas de cervezas artesanales, entre otros.

La producción actual se elabora mediante el uso de equipo artesanal que permite fabricar hasta seis galones por sesión: se realizan dos sesiones de preparación de cerveza al mes. Actualmente, se producen doce galones mensuales, ya sean para consumo propio o bien, para compartir en eventos cerveceros.

1.2 Descripción y delimitación del problema

Dos Amigos Home Brewing Co. es un proyecto familiar que ha logrado, por medio de investigación y entrenamiento, generar ocho sabores de cerveza. A la fecha, se encuentra en etapa de prototipo, cuyo producto ha sido probado en múltiples ocasiones y presentado en diversos eventos.

A pesar de que Costa Rica posee una cultura cervecera que disfruta del consumo de este producto en reuniones sociales, la variedad de sabores disponible en el mercado aún es muy limitada. En la actualidad, las cervecerías artesanales ofrecen un rango muy corto, enfocado en aquellos que comparten el gusto por probar nuevos perfiles (público especializado).

La cerveza artesanal tiene tres paradigmas negativos por superar, para lo que *Dos Amigos Home Brewing Co.* busca una solución: en primera instancia, se cree popularmente que las cervezas artesanales son de menor calidad que las producidas en volumen por medios automatizados. En segundo lugar, se piensa que su sabor no es tan bueno como el de las comerciales. En tercer lugar, se considera su precio muy elevado. Estos tres puntos se pueden apreciar en diversos medios de comunicación, como por ejemplo en el periódico *El Financiero*¹ en su artículo “*Cervezas artesanales queretanas suben como la espuma*”.

Dos Amigos Homebrewing Co. genera cervezas con diversidad de sabores que abarcan siete de los nueve colores de la paleta *Ale* (sin embargo, su variedad va de la más clara a la más oscura), lo que manifiesta el conocimiento de cómo producir esta bebida. Así mismo, a partir de empresas similares (las cuales se desempeñan en el extranjero), se han reunido datos tales como el equipo utilizado, tipos de maltas para los diferentes sabores, aromas de lúpulos, cargas en manufactura, conformación de las muestras para venta, ejemplos de visitas guiadas, entre otros.

Con los productos existentes y la información recolectada se ha formulado una idea de negocio, la cual ofrece al cliente cervezas que incorporen sabores autóctonos y en variedad de tipos. Además, desean brindarles a los consumidores un beneficio “extra” en cuanto al aprendizaje sobre su fabricación y consumo mediante visitas guiadas con fines educativos. El emprendedor busca romper el paradigma de la cerveza en Costa Rica al ofrecer al público en general, y no solo a clientela exclusiva, cervezas con diferentes perfiles de sabor, de buena calidad y con un precio adecuado tanto al producto como a la

¹ Ver financiero.com.mx

experiencia recibida. Mediante la incorporación de las visitas guiadas se espera reforzar la calidad con que la cerveza es fabricada.

Si se procede a analizar el contexto nacional, se concientiza sobre la carencia de negocios que brinden sabores autóctonos de cerveza artesanal a su clientela y que, a su vez, ofrezcan un área de aprendizaje con respecto al producto tal y como se realiza con el vino, lo cual podría representar un nicho de negocio no explorado y por ende, una oportunidad de innovación.

Sin embargo, la manera de iniciar un negocio de este tipo y llevarlo de un prototipo de producto y una idea de servicio no es del conocimiento del emprendedor. Es necesario buscar las herramientas necesarias para emprender el proyecto de crear una cervecería artesanal e incorporar el elemento innovador; tanto en el producto como en el servicio.

A partir de lo anterior, en primera instancia, el obstáculo por superar es ejercer el conocimiento que implica realizar la “preincubación” del proyecto (delimitación de la idea, plan de negocios y análisis financiero), debido a que ofrece, además de un producto nuevo, una alternativa de servicio diferente. Bajo el foco de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, se busca realizar la etapa de preincubación del negocio tipo cervecería artesanal, el cual innove no solo el producto (sabores diferentes a los encontrados en las cervecerías nacionales actuales, mediante la incorporación de sabores autóctonos), sino el servicio (enseñanza tanto del proceso de fabricación, materia prima y maridaje), con base en los instrumentos que se adapten mejor para efectuar dicho proyecto. Se procederá a analizar diferentes métodos de arranque de negocios y se propondrá la solución que se adecúe más a cada tipo.

1.3 Justificación

En Costa Rica el comercio de cerveza como incentivo social está ampliamente desarrollado. La Cervecería Costa Rica reporta un consumo de 35 litros *per capita* anual. En la actualidad, *Florida Bebidas (Cervecería Costa Rica)*, domina el mercado con sus productos. Sin embargo, la variedad en cervezas internacionales de diferentes orígenes (Bélgica, Alemania, USA, Italia, Brasil, entre otros), ha aumentado poco a poco hasta reportarse un factor de multiplicación de cuatro, al importar dicho producto en los últimos cuatro años. Así mismo, durante este periodo, se han creado al menos dos microcervecerías artesanales y siete están en proceso de trámites de apertura. Su objetivo es poner a disposición del paladar costarricense diferentes opciones, con la intención de expandir el conocimiento gastronómico en esta materia.

Este proyecto resulta innovador; busca impulsar la apertura de una cervecería artesanal que ofrezca productos creados con sabores autóctonos, mediante el uso de elementos tradicionales costarricenses. Lo anterior, es posible gracias a una tradición ya arraigada, como lo es, por ejemplo, el consumir cerveza en compañía de amigos.

Sin embargo, se sabe que existe cierta resistencia a cambiar el producto tradicional, con el propósito de moverse a esta nueva tendencia. De igual forma, es evidente que las cervecerías artesanales en la actualidad se enfocan en la demanda de aquellos clientes que debido a la experiencia, han refinado su paladar. Por lo tanto, todavía se debe reforzar la etapa de enseñanza-aprendizaje, en la cual el consumidor sea capaz de entender el proceso de fabricación, observar la calidad con la que se desarrolla, asimilar cómo se logran los diferentes sabores y probarlos en sus distintas fases de fabricación. Además, para muchos es difícil saber con qué comida maridar su cerveza para sacarle el máximo provecho.

Debido a esto, es evidente la necesidad de crear un espacio donde se facilite la enseñanza de todo el proceso (desde la fabricación hasta el consumo y maridaje), dar acceso a toda la paleta del rango de cervezas tipo *Ale* e instruir al público para que sepa resaltar el sabor de la comida que se recomienda consumir con ella. *Dos Amigos Home Brewing Co*, ha encontrado esa variedad mediante sus cervezas con ingredientes autóctonos. Además, cuenta con el conocimiento y la experiencia para ofrecer un producto de calidad.

La propuesta del emprendedor es crear un negocio que innove tanto el producto como el servicio. Por lo tanto, este proyecto pretende exponer una alternativa donde la nueva cervecería ofrezca visitas guiadas, en las cuales se instruya al público acerca del

proceso de fabricación de la cerveza. Aunado a esto, un servicio de restaurante que brinde una guía de maridaje para resaltar el sabor de la bebida. Esta propuesta se enfocará en la preincubación de la cervecería que ofrece innovar tanto el producto, como el servicio. Para esto se analizarán diferentes maneras de abrir un negocio, con el fin de proponer las herramientas que mejor se adapten a la idea del emprendedor.

Es un factor común el que personas que desean realizar un proyecto, cuenten con una idea o producto nuevo y no saber cómo materializarlo. La mayor parte de la población no conoce los mecanismos para obtener un financiamiento, inscribir una empresa, planear un negocio o darle forma a esa idea para convertirla en un negocio consolidado. Por consiguiente, se pretende aportar el lineamiento que clarifique de forma explicativa aquellos pasos que puedan ser tomados en cuenta para otros emprendimientos.

1.4 Objetivo general

Desarrollar la preincubación de una microempresa tipo cervecería, mediante un plan de negocios y los instrumentos de *Lean Start Up* que se consideren adecuados, con el fin de que *Dos Amigos Homebrewing Co.* prepare el emprendimiento para entrar en la etapa de arranque de negocio y de este modo, incursionar en el mercado.

1.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que orientan este trabajo son:

1. Demostrar la validez del producto y servicio como innovación para los clientes foco por medio de encuestas y ciclos de aprendizaje de *Lean Start Up*.
2. Determinar los requerimientos legales para la inscripción y puesta en marcha de empresas expendedoras de licor y alimentos.
3. Determinar las necesidades financieras de la empresa y su viabilidad para hacer entrega de un informe.
4. Indicar las recomendaciones al emprendedor de las fuentes de financiamiento disponibles en Costa Rica que se ajusten a su idea.
5. Identificar los indicadores de gestión e innovación de este tipo de empresas, para la entrega de un modelo que la empresa utilice al iniciar con el proyecto.

1.6 Alcances y beneficios del proyecto

Con este proyecto se busca obtener:

1. El análisis de mercado con base en instrumentos metodológicos adecuados y propios para este fin, tal como encuestas, entrevistas, entre otros.
2. El análisis de puesta en marcha de empresas de índole alimenticia.
3. El marco conceptual sobre cómo se realizará el negocio, qué enfoque tendrá y cómo se desarrollará, con base tanto en el análisis del mercado (en cuanto a diversificación de producto), como en los datos obtenidos del estudio de empresas de tipo alimenticio.
4. El plan de negocios y cronogramas por cumplir para la puesta en marcha de la cervecería *Dos Amigos Homebrewing Co.*
5. Los métodos de financiamiento por seguir para dar inicio a la incubación y puesta en marcha del proyecto.

Mediante este proceso, la empresa *Dos Amigos Homebrewing Co.* dará por finalizada su etapa de preincubación tal y como lo plantea el anteproyecto, al mismo tiempo que el estudiante habrá obtenido los conocimientos necesarios para desarrollar el emprendimiento de un nuevo producto, a la vez que tendrá información concerniente a empresas de origen alimenticio y cómo buscar un financiamiento adecuado para ellas.

Es mediante este proyecto que la *Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica* se verá beneficiada, gracias al desarrollo del novedoso producto durante el proceso de aprendizaje del estudiante. De este modo, se puede obtener la experiencia vivencial no solo de un modelo de mejora, sino también de la preincubación de un negocio innovador en un mercado local, que pueda ser consultado y adaptado a emprendimientos futuros.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Introducción

El emprendimiento es un tema muy discutido en la actualidad. Incluso, ha llegado a constituir una prioridad en los planes de gobierno. Distintos países han creado métodos para incentivar a los emprendedores a desarrollar sus proyectos. No obstante, no resulta claro para el ciudadano común el concepto de *emprendimiento* o *emprendedor*.

Aitken (1965), en su libro *Explorations in enterprise* menciona a Schumpeter quien define a los emprendedores como “*individuos que explotan las oportunidades del mercado a través de la técnica y/o innovación organizacional*” (Schumpeter, 1965). Esta definición no varía mucho de las recientes. Por ejemplo, un artículo de la revista *Forbes* desarrolla el concepto de emprendedor como “*aquel que identifica una necesidad –cualquier necesidad- y la satisface. Es una urgencia primordial, independientemente del producto, servicio, industria y mercado*” (Nelson, 2012). Por lo tanto, el emprendimiento en sí no tiene un área específica de desarrollo, pero se trata de distinguir una oportunidad mediante la visión y tomar el riesgo para empezar un negocio.

Ahora bien, no es tarea sencilla ver más allá de la cotidianidad y de sus pasatiempos para transformarlas en oportunidades de negocio. Es así como las características de un emprendedor innato salen a la luz. Por ejemplo, una lista de factores que determinan las cualidades más comunes de un emprendedor son:

1. Pasión por lo que se hace.
2. Mente abierta.
3. Visión a futuro.
4. Toma de riesgos.
5. Constancia.

El emprendedor es aquel que mantiene el flujo de ideas siempre activo, ve oportunidades en diferentes ámbitos y está atento a detectar sus posibles necesidades: en efecto, cualquier persona puede generar ideas creativas, pero desarrollarlas en un negocio requiere de una serie de pasos que no todos saben ejecutar.

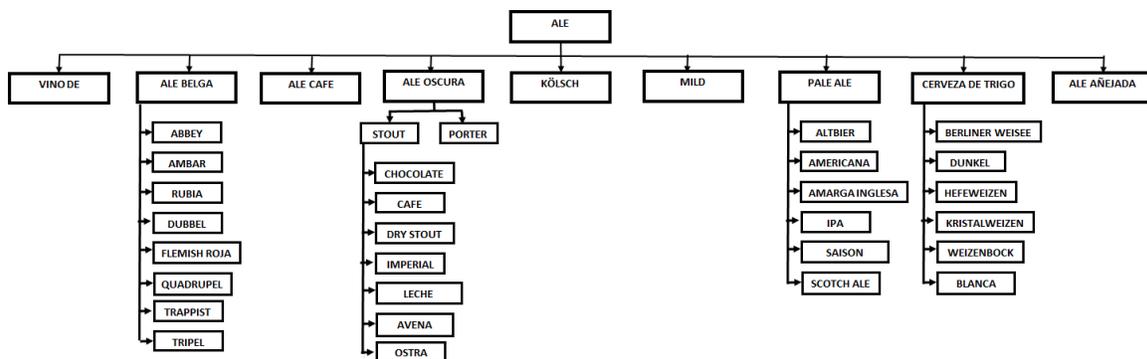
Se dice que no existen recetas para lograr que un negocio resulte exitoso. La manera en que los emprendedores convierten sus ideas en productos negociables no siempre coinciden, pero en definitiva, han surgido distintas corrientes que ayudan a estructurar un negocio por nacer, a la vez que ofrecen una guía de cómo desarrollarlos. Sin embargo, esto no promete el éxito.

A continuación se procederá a desarrollar el concepto de cervecería artesanal; idea propuesta por el emprendedor, el Ing Zamora, y en la que se sustenta esta tesis. El objetivo de explicar su concepto no es enseñar el proceso de fabricación de cerveza artesanal en sí, sino mostrar en qué radica la innovación y el emprendimiento del negocio por desarrollarse.

Una vez abordado el concepto de cervecería artesanal, se describirán las nociones de algunas metodologías para iniciar un negocio, lo cual es el centro de esta investigación. Con estos apartados se pretende explicar definiciones que pueden resultar necesarias a la hora de disponer de un modelo a seguir para este proyecto.

2.2 ¿Qué es una cervecería artesanal?

Cuando se habla de cerveza se encuentran dos grandes tipos: *Ales* y *Lagers*. Las *Ales* son las cervezas que fermentan a temperatura ambiente (18C a 21C), la levadura se aplica sobre la mezcla, y esta empieza a bajar hasta asentarse alrededor de dos días después. Las *Lagers* fermentan a baja temperatura (de 7C a 12C) y las levaduras se asientan en el fondo. Existe otro tipo; llamadas las *Lambic*, las cuales usan levadura salvaje, pero se producen en menor cantidad. La figura 1 muestra los diferentes tipos de cerveza *Ale*; foco del emprendimiento.



Fuente: “*Beer types diagram*”. Wikipedia, 2006.

Figura 1 Clasificación de cervezas por tipo

Comúnmente, una cervecería artesanal elabora cervezas de tipo *A/e*. El equipo no suele ser industrializado, sin embargo, esto no afecta ni la calidad ni el sabor del producto. Métodos manuales y controles más seguidos en los diferentes puntos de manufactura son lo habitual en este tipo de cervecerías. Por lo general, no ocupan mucho espacio y se puede hacer observación directa de las diferentes etapas del proceso.

2.2.1 Pasos para la creación de cerveza artesanal

La creación de la cerveza conlleva los siguientes pasos:

2.2.1.1 Moler los granos (maltas). El proceso de creación de la cerveza empieza por escoger los granos de malta a usar. Tanto una mezcla de granos como solo uno determina el sabor final de la cerveza. El proceso actual que realiza el emprendedor incluye el molido manual del grano, pues es necesario que quede tan fino como sea posible. Las figuras 2, 3 y 4 muestran fotografías del grano y de los instrumentos usados.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Granos de malta



Fuente: Elaboración de Solson Sherman

Figura 3 Proceso manual de molido de grano



Fuente: Elaboración de Solson Sherman

Figura 4 Grano Molido

2.2.1.2 Macerar las maltas. El proceso de maceración consiste en dejar los granos reposar en agua a una temperatura controlada de ~60C -70C. Este proceso toma alrededor de una hora y se filtra luego por peso específico. La figura 5 muestra el grano en maceración.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Maceración de granos

2.2.1.3 Extracción del mosto. Se extrae el mosto por medio de filtrado por gravedad. Posteriormente, se hierve el líquido resultante. La figura 5 muestra el proceso de filtrado y la 7, el proceso de hervido.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Extracción de mosto



Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Ebullición del mosto

2.2.1.4 Inclusión del lúpulo. Una vez que alcanza el hervor, se incorpora el lúpulo y se dejar hervir por una hora, tal como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración de Solson Sherman

Figura 8 Incorporación del lúpulo

2.2.1.5 Enfriamiento rápido. Al pasar los 60 minutos se enfría la cerveza (enfriado rápido para evitar riesgos de contaminación), con un tubo en espiral como se aprecia en la figura 9.



Fuente: Elaboración de Solson Sherman

Figura 9 Proceso de enfriamiento

2.2.1.6 Adición de la levadura. Se coloca la cerveza fría en el fermentador y se le agrega levadura.



Fuente: Elaboración de Solson Sherman

Figura 10 Adición de levadura

2.2.1.6 Fermentación. Se deja fermentar por dos semanas.

2.2.1.7 Embotellado. Se embotella manualmente.

2.2.1.8 Carbonatación. Se deja carbonatar por dos semanas.

De esta manera se pueden alterar los perfiles de sabores, según el gusto del cliente o del maestro cervecero.

Una vez descrito el proceso de fabricación de cerveza, se procederá a explicar algunos métodos para emprender negocios, con el propósito de reunir información que pueda ser útil en la etapa inicial del proyecto.

2.3 Métodos de inicio de negocios o emprendimientos

Algunos métodos de planeamiento y ejecución al inicio de un negocio (*Business Startup*, por su nombre en inglés), son:

- a. Plan de negocios (el más tradicional).
- b. *Lean Start up*.

Ambos conceptos serán desarrollados a continuación, con el objetivo de descubrir cuál método es el más apropiado para este emprendimiento.

2.3.1 El plan de negocios

Este concepto se puede definir *grosso modo*, como la hoja de ruta para realizar el proyecto. Es un proceso que puede ser o no documentado, en el cual se perfilan los siguientes puntos (Lesonsky, 2010):

- a. El concepto del negocio (en el cual se discute el segmento de mercado) y la estructura que se busca (el producto o servicio a ofrecer).

- b. Definición del segmento de mercado, descripción de posible clientela y de la competencia, fortalezas y debilidades del nuevo negocio ante el ambiente actual.
- c. El análisis financiero y el flujo de caja, así como la proyección de ganancias y cuándo el negocio empezará a generar ganancias.

Esta sección es la parte más importante cuando se requiere acudir a entidades en busca de financiamiento.

Hull (2013), describe diez puntos básicos que deben ser incluidos en el desarrollo de un plan de negocio:

1. Misión y visión para poder determinar hacia dónde se quiere ir. La visión describe dónde queremos llegar a largo plazo, mientras que la misión describe cómo.
2. Descripción del negocio y del producto: ¿Cuáles son las características de la empresa que se quiere crear y cuáles serán las propiedades del producto a ofrecer?
3. Descripción de la diferencia ofrecida en el producto o servicio: este punto debe resaltar las fortalezas y debilidades con respecto a lo que ya se ofrece en el mercado.
4. Análisis de mercado: se establece el segmento de mercado en el que se quiere incursionar.
5. Plan de mercadeo: ¿Cómo se va a llevar el producto hasta los oídos de los clientes?
6. Descripción del equipo gerencial, sus fortalezas y debilidades.
7. Análisis FODA de la compañía: con base en la estructura de la empresa y no en el producto.
8. El flujo de caja, cuya función es describir el momento que alcance la estabilidad y los requerimientos necesarios durante la etapa de arranque.
9. Predicción de ganancias en diferentes periodos.
10. Resumen de todo lo anterior, el cual describa lo expuesto por la empresa.

La mayoría de la literatura consultada señala la importancia de tener un buen plan de negocios, pues a pesar de que no asegura el éxito empresarial, ofrece una guía sobre cómo desarrollarlo paulatinamente.

Los planes de negocios tienen una visión de la empresa a futuro, describen los momentos que se consideran cruciales para el negocio y sientan las bases de la cantidad necesaria de dinero para llevar a cabo el *Start up*. Este puede ser tan detallado como se quiera, sin embargo, se debe tomar en consideración que va a ser útil en tanto sea leído e internalizado. Es decir, la mayoría de los emprendedores y personas de negocios ya

experimentadas no tienen el tiempo para invertir en hacer lecturas extensas. Lesonsky (2007), señala que el plan debe ser detallado, objetivo, optimista y sencillo.

Algunos de los puntos descritos anteriormente por Hull (2013), dan información vital para arrancar de manera ordenada el proyecto. Por ejemplo, iniciar con la descripción del producto y del negocio, así como el análisis mercantil y planeamiento del mercadeo. Si la empresa debe optar por un préstamo o buscar el financiamiento de instituciones gubernamentales para poder empezar, el análisis financiero detallado con flujo de caja no implica solo cumplir una de las secciones del plan de negocios, sino que constituye una necesidad. Sin esto, no es posible cumplir con los requisitos de estas instituciones.

No obstante, existen nuevas corrientes que atentan contra la estructura detallada y extensiva del plan de negocios. Una de las razones más comunes son expuestas por Sahlman (1997), en su artículo *How to write a Great Business Plan*. Indica, por una parte; que las proyecciones financieras sólo se califican con un 2/10 como predictor de éxito de una empresa, pues a cinco años tienen muy poca base certera, por lo que producen la pérdida del interés de las personas a las que se les presenta. Por otra parte; la mayoría de los emprendedores se olvidan de este documento una vez que están en la fase de ejecución. También, la escritura de estos documentos demora mucho (lo que es contrario a las prioridades del emprendedor, cuyo tiempo de idea-mercado es fundamental para no perder *momentum*). Por ende, el proceso de retroalimentación del cliente resulta extenso, pues no solo hace que la inversión aumente (cuanto más tiempo transcurra en idea-mercado, la inversión será mayor), sino también que se pierda tiempo valioso, situación que aprovecha la competencia.

Con base en estas razones, nuevos métodos se han desarrollado. Uno de ellos se detalla a continuación.

2.3.2 Lean Start up

Antes de tratar el tema del *Lean Start up*, resulta conveniente señalar cómo dicho concepto ha revolucionado el mundo de la manufactura, debido a que se ha colado en el área de desarrollo de productos (especialmente en programación) y cómo finalmente se han llevado estos conceptos al mundo de los emprendimientos y nuevos planos del negocio.

2.3.2.1 Lean Manufacturing

El principio fundamental de *Lean* es agregar valor para el cliente que adquiere el producto, mientras se minimizan los procesos que no le adicionan nada al producto final (a

esto se le llama eliminación de basura del proceso). El término *Lean* nace en Japón, en la empresa *Toyota*. Taiichi Ohno y Shigeo Shingo, incorporaron los conceptos de *línea de manufactura*, desarrollada por Henry Ford, pues reconocieron que su centro lo constituía el inventario. Sin embargo, notaron las debilidades del modelo de Ford: observaron que los empleados podían aportar más allá que fuerza de trabajo y que las ideas eficientes disminuía el tiempo de arranque de la maquinaria, reducía costos y aseguraba calidad.

En los años 90, Krafcik llama en su libro *The Machine that Changed the World*, a esta metodología *Lean Manufacturing*, pues es el proceso aplicado a la manufactura².

Lean Manufacturing está basado en cinco principios (*Leaning Forward*):

1. Conocimiento, pues adiciona valor desde el punto de vista del cliente.
2. Identificar todos los pasos en la cadena de producción.
3. Hacer un flujo de cada uno de los pasos de la cadena de producción.
4. Hacer solo aquello que el cliente requiere.
5. Buscar la perfección al tratar de eliminar procesos espurios.

De esta forma, se encuentran entonces siete tipos diferentes de basura en los procesos:

1. Sobreproducción
2. Inventario
3. Transporte
4. Proceso
5. Tiempos muertos
6. Movimientos del operario
7. Mala calidad

El principio 7, se basa en identificar esos siete tipos de basura y eliminarlos, de forma tal que se adicione valor al producto.

2.3.2.2 Lean Product Development

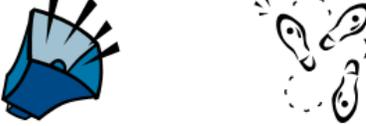
Al lado de los conceptos anteriores, nace una noción de *Lean* durante el desarrollo del producto, usado especialmente para la mejora del *software*. *Lean Product Development* (al igual que *Lean Manufacturing*), busca crear bienes con valor maximizado para el cliente. Usa principios muy similares a los de *Lean Manufacturing*, pero se adaptan al desarrollo de productos. Según John Dogrosz (2014), estos principios son:

1. Definir claramente qué es valor para el cliente y trabajar por obtenerlo, mientras se elimina basura.
2. Un flujo sencillo de desarrollo de producto.

3. Un diseño final establecido desde un inicio.
4. Estandarización y re-utilización del conocimiento.
5. Establecimiento de un sistema de ingeniero en jefe.
6. Desarrollo técnico de todos los miembros del grupo.
7. Búsqueda de mejora continúa.
8. Uso de herramientas visuales y de formato A3 para solventar problemas.

Los puntos 4, 6 y 8 hacen referencia a almacenar y crear conocimiento. El formato A3 es una herramienta utilizada en *Lean* que permite documentar conocimiento (cómo se resuelve un problema o cómo se mejora un sistema, por ejemplo). Consta de una hoja de tamaño A3 donde se documenta el proceso cíclico de búsqueda de soluciones (sigue una línea similar al método científico).

Rubrich (2014), en su artículo: *A3 Problem Solving: What it is and what it isn't*, describe una estructura simple del A3 como la que se muestra en la figura once. Se puede apreciar que los pasos son similares a los del método científico. Requiere conocer muy bien el problema para poder sintetizarlo en un espacio tan reducido, así como identificar el carácter cíclico (en busca de mejoras continuas), de este documento. Su brevedad lo hace puntual con respecto al problema y a los pasos seguidos para su solución, así como a las siguientes fases del desarrollo. Largas presentaciones llevan a que la audiencia se disperse y pierda interés, mientras que este método ofrece toda la información en una sola página de tamaño 297 mm x 420 mm.

Título Documento	Autor:	Fecha:
Descripción del problema o necesidad: Claramente y en una frase se describe el problema a solucionar 	Documentación de propuesta de posibles soluciones: Se describen en lluvia de ideas todas las posibles soluciones 	
Descripción de la situación actual: Determina cual es el estado actual para dar prioridad. 	Implementación de las posibles soluciones: Se implementa en forma experimental con las posibles soluciones 	
Cual es la situación o estado buscado: Cuales son los criterios de éxito 	Análisis de resultados: Se analiza de las posibles soluciones cual se parece más a mi estado ideal 	
Análisis de posibles causas raíz: Posibles hipótesis de que esta causando el problema 	Pasos siguientes y comunicación: Se comunica e implementa el nuevo método 	

Fuente: elaboración propia.

Figura 11 Estructura de un formato de A3 para resolución de problemas

Con base en los dos métodos de *Lean* anteriormente descritos, en una compañía de *software* nace el procedimiento para describir el plan de negocios; el cual está adaptado para el desarrollo de nuevas empresas: *Lean Start up*.

2.3.2.3 *Lean Start up*

El *Lean Start up* consiste en sustituir planes complejos (cuya función es adelantar posibles escenarios en una empresa), por un proceso de pequeños ajustes manejado por el ciclo *construir-medir-retroalimentación*. Cada retroalimentación brinda datos para la siguiente iteración, pues así se determina si el negocio debe tomar otro rumbo o si debe perseverar. Una vez que el producto esté en una etapa de total aceptación, se procede a ingresar en un ciclo de crecimiento acelerado. Esta sistema permite usar el método científico en los *Start up*, así como obtener retroalimentación inmediata para la toma de decisiones.

A partir de lo descrito anteriormente, cabe agregar que *Lean* es el arranque de una empresa, con base en la retroalimentación del cliente (busca darle mayor valor), en un lapso corto (elimina una de las siete basuras de *Lean*: tiempos muertos).

Lean Start up se aplica en modelos iniciales de negocio. Los principios del modelo son:

1. Los emprendedores están en todas partes.
2. Los emprendimientos necesitan gerencia y dirección.
3. Validación del conocimiento adquirido.
4. Innovar en la responsabilidad de las acciones (aquí se ven los indicadores de las diferentes áreas del proyecto).
5. Establecimiento del flujo cíclico de construir-medir-aprender.

El flujo de *Lean Start up* se muestra en la siguiente figura:

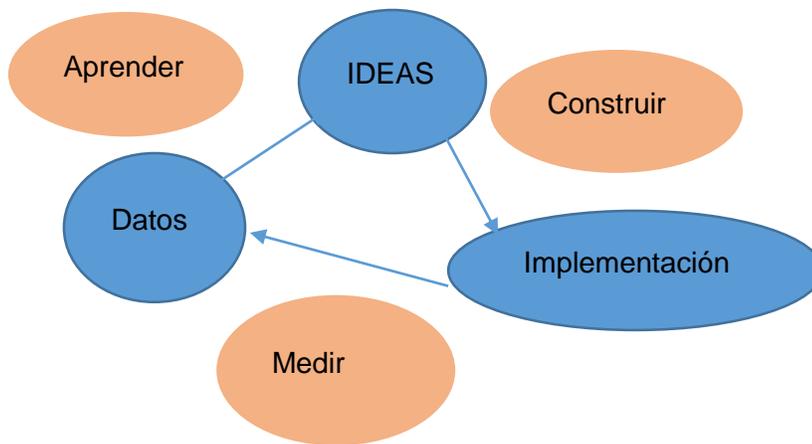


Figura 12 Flujo de *Lean Start up*

La figura 12 representa cómo a partir de la generación de una idea se pasa por el proceso de construir, con el fin de llegar a la implementación. Una vez obtenida esta última, es necesario saber si resulta del gusto del cliente. Es por esto que se somete a experimentación, se recolectan datos, se concluye qué se debe mejorar y se vuelve a una nueva idea para reiniciar el ciclo.

Este flujo se aferra al principio de *Lean Product Development* con respecto a crear conocimiento y reusarlo, por ende, se pueden importar las herramientas aplicadas en esta metodología de *Lean*. El uso de A3 para solventar problemas es factible, no obstante, existe una nueva herramienta similar, llamada *Business Canvas*.

2.3.2.4 Business Canvas

El *Business Canvas*, según el *Business Model Generation Webpage*, se trata del plan de negocios en una sola página. Es apto para sintetizar el contenido del plan de negocios tradicional en una página de A3, al igual que se efectúa con la resolución de problemas. Como se puede apreciar en la figura 13, se enfoca justo en la definición del producto, del negocio y del análisis de costos. Es una forma fácil y sencilla de presentar estados y nuevas propuestas.

Nombre de la empresa:		Autor:	Fecha:	Versión:
Asociados claves: Definición del equipo clave de gerencia y operación 	Actividades claves: Actividades a realizar para ser exitoso 	Proposiciones de valor: Describe el valor agregado que hace diferente y mejor el producto para los clientes 	Relaciones con los clientes: El tipo de relación se tendrá con el cliente, directa, indirecta, como se obtendrá la retroalimentación del producto 	Segmentos de mercado: Se define quienes son los clientes para los que estamos creando el producto 
Recursos claves: Los recursos físicos necesarios para poder hacer el negocio exitoso 	Canales: Los canales de distribución del producto hacia el cliente 	Estructura de costos: Cuales son los costos de operación 		
Flujo de ganancias: Cuando y cuanto se calcula la rentabilidad del negocio 				

Fuente: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Figura 13 Propuesta de formato de *Business Canvas*

2.4 La propuesta para este trabajo

Según lo anterior, es posible plantear una propuesta de ejecución para este trabajo. El desarrollo de un análisis FODA y el planteamiento de la misión y visión del plan de negocios son fundamentales al iniciar un emprendimiento, pues todo esto permite acotar exactamente hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos, a la vez que realiza una división del trabajo más clara, lo cual va de la mano con el concepto de gerencia necesaria en este tipo de actividades.

El plan de negocios y el análisis de ganancias es vital para examinar si el proyecto es económicamente factible. Sin esta información, no solamente es imposible pedir ayuda financiera para empezar, sino que se trabajaría sobre una base incierta (con respecto a si se puede hacer o no realidad el proyecto).

La rapidez que ofrece *Lean Start up* para obtener retroalimentación directa del cliente en un tiempo corto se considera de gran relevancia. Esto favorece no solamente a que el ambiente de negocios (las cervecerías artesanales que estén en apogeo en la actualidad) se adapte a los gustos del cliente, sino que también beneficia la competitividad, pues provee tanto un servicio como un producto que satisfagan la necesidad social que conlleva este emprendimiento.

La investigación de regulaciones legales juega un papel preponderante, a la vez que es parte de ambos métodos. Esta, permite arrancar el negocio de forma legal, por lo que resulta necesario incorporarla.

Mediante esta propuesta se plantea elaborar una mezcla de métodos; aplicar el ciclo rápido de aprendizaje y retroalimentación de *Lean Start up*, el cual se complementa mediante un plan financiero que permita no solo brindar una visión al emprendedor de la factibilidad de su negocio, sino aplicarlo en la búsqueda de capital inicial para el proyecto. También, se debe utilizar el A3 para documentar las propuestas del producto y del proceso, así como aplicar el *Business Canvas*, con la finalidad de hacer una presentación más clara y directa a los emprendedores y demás miembros claves.

Capítulo 3. Marco metodológico

Para proseguir con el problema, ya se ha mencionado la contrariedad de tener un producto desarrollado, pero se desconoce cómo llevarlo al mercado. Es por esto que se procederá a realizar una investigación de tipo aplicada. Según apunta la siguiente cita:

En la investigación aplicada, el investigador busca resolver un problema conocido y encontrar respuestas a preguntas específicas. En otras palabras, el énfasis de la investigación aplicada es la resolución práctica de problemas (Frascati, 2002).

Esta investigación tiene por objetivo aportar una guía sobre cómo llevar un emprendimiento al mercado, así como ofrecer los requerimientos y pasos a seguir. También, procura brindar un estudio de aceptación del producto y del servicio ofrecido. Por una parte, se espera que la información recolectada sea cuantitativa, para medir el porcentaje de aceptación en un grupo meta (tomadores de cerveza asiduos). Por otra parte, se espera sea de tipo cualitativa, lo cual ayudará a predecir la carga de manufactura de cada tipo de cerveza, mediante la aceptación por parte del consumidor según la escala de sabores (desde la más clara a la más oscura). De este modo, se procederá a describir el proceso a seguir para lanzar el producto al mercado. Por último, se espera determinar los ciclos de retroalimentación de dicho producto.

El proyecto se enfoca en la escogencia de diferentes herramientas para iniciar un negocio. De este modo, se procederá a reunir información concerniente a los métodos más utilizados por algunos emprendedores en el país y se tomará en consideración la opinión de expertos, tanto en el área del plan de negocios tradicional, como aquellos que cuenten con algún tipo de experiencia en cuanto a *Lean Start up*.

3.1 Metodología

La investigación se llevará a cabo en tres etapas:

1. Recolección de datos sobre métodos de arranque de empresas, desde el punto de vista de emprendedores en el campo de la cerveza artesanal y de productos autóctonos.
2. Investigación de la experiencia en métodos de arranque de empresa, con base en el modelo de plan de negocios tradicional y *Lean Start up*.
3. Validación del producto mediante datos reunidos en un ambiente abierto al consumo de cerveza por interacción social.

3.1.1 Etapa 1: Datos reunidos en relación a métodos de arranque de empresas con emprendedores

A pesar de que el concepto de *Dos Amigos Homebrewing Co.* no está aún desarrollado en el país, existen cervecerías artesanales y personas emprendedoras que se enfocan en el uso de materiales e ingredientes autóctonos. La manera en que iniciaron sus negocios, así como los factores que consideran les tomó más tiempo superar o que fueron trascendentales para fundamentar su empresa, contienen retroalimentación que debe ser tomada en cuenta para decidir el método a emplear en este emprendimiento.

Para reunir esta información, se procedió a realizar entrevistas a distintos emprendedores, con el objetivo de documentar sus experiencias adquiridas, encontrar similitudes entre ellas y rescatar las ideas que se puedan aplicar o mejorar en este proyecto.

La entrevista 2, brinda datos sobre el proceso educativo existente en el país con respecto a esta materia, e incluye emprendedores del área de cerveza artesanal. Cabe agregar que uno de ellos expende productos de otras cervecerías existentes y posee una escuela de fabricación de cerveza artesanal. El otro emprendedor, comparte su experiencia en cuanto a la producción y venta de cerveza. Además, se entrevistó a un emprendedor que utiliza ingredientes autóctonos para la creación de su producto final. Además, este último aporta las ventajas y desventajas que ha encontrado en el proceso de elaboración y la manera en que ha incursionado en el mercado.

Los instrumentos de entrevista se encuentran en el Anexo 1.

3.1.2. Investigación de la experiencia en métodos de arranque de empresa

Profesionales en la materia con experiencia en los métodos tradicionales y en *Lean Start up* fueron entrevistados para este apartado. El objetivo de estas entrevistas es entender las ventajas y desventajas que los expertos ven en ambos métodos, en diferentes situaciones (diferentes tipos/tamaños de empresas). Es recomendable tomar en cuenta su aporte a la hora de efectuar decisiones en la propuesta de solución para este emprendimiento.

3.1.3 Validación del producto mediante recolección de datos

La cerveza artesanal ha obtenido la aprobación del ámbito profesional que la rodea. Sin embargo, el foco de mercado debe ser más abierto para asegurar ventas estables. Sin esta información, se podría efectuar un método de arranque de empresas sobre un

supuesto incorrecto. En busca de garantizar que realmente se ofrece un producto que conforma una empresa de tipo cervecería artesanal, es necesario validar la bebida en un ambiente más abierto, orientado al público en general que consume cerveza durante reuniones sociales.

En esta etapa, se procederá a aplicar una encuesta de campo: el instrumento se trata de un cuestionario corto (Anexo 2), que evalúa la aceptación del producto (sabor, color, novedad), efectuada en un bar/restaurante. Se ofrece al público en general tres sabores de cerveza, de tres tonos distintos. Mediante la encuesta, se analiza si el producto gusta sobre el producto tradicional de consumo, así mismo, de los tres sabores probados, cuál es el favorito del encuestado y el rango de precios que el consumidor estaría dispuesto a desembolsar por este producto. Con lo anterior se espera:

1. Conocer la opinión del público en general con respecto al sabor de la cerveza ofrecida, en términos comparativos a la que usualmente consume.
2. Saber cuáles son los aspectos relevantes para los clientes cuando escogen una cerveza.
3. Determinar si el uso de material autóctono y la fabricación artesanal dan valor agregado al producto.

El grupo meta de análisis ha sido elegido para obtener la mayor cantidad de datos posibles. Según Educalcohol (2012), en el *Estudio sobre patrones de consumo de bebidas alcohólicas en Costa Rica*, la prevalencia de consumo total es de 45,7% (de alcohol en general, sin dividirse en tipo de bebida alcohólica). Fuentelsaz (2004), añade que si se parte de esa prevalencia, solamente el porcentaje que consume cerveza, el resultado sería de 36%. En este caso, se procede a calcular los dos valores y se asume el valor más alto de error. Para el cálculo del error se utiliza cálculo de una proporción, debido a que los resultados obtenidos son en su mayoría cualitativos

Tabla 2 Cálculo de error máximo con una muestra de 39 individuos

Factor	Factores para cálculo con Prevalencia 36,1%	Factores para cálculo con Prevalencia 45,7%
Prevalencia (p0)	0,361	0,457
1-prevalencia (q)	0,639	0,543
Nivel de confianza elegido (Zα)	1,96	1,96
Tamaño de la muestra	39	39
$máximo\ error\ admitido = \frac{\sqrt{\frac{(Z\alpha^2 * p0 * q)}{n}}}{2}$	0,075	0,078

Fuente: Elaboración Propia

El valor máximo de error admitido calculado es 7,8% y se utilizará este valor al interpretar los datos de la encuesta.

Capítulo 4. Análisis y diagnóstico

4.1 Resultados obtenidos

4.1.1 Etapa 1: Datos reunidos en relación a métodos de arranque de empresas emprendedores

Nota: las entrevistas expuestas en seguida son una transcripción de la plática telefónica con los participantes y la autora de este documento. La redacción se adapta de la forma más cercana al diálogo entablado.

4.1.1.1 Entrevista 1. Autóctono

Tabla 3 Ficha de presentación del emprendedor de Autóctono

Información	
Nombre de la empresa	<i>Autóctono: diseño ético y responsable</i>
Nombre del emprendedor	Álvaro Núñez
Foco de la empresa	Diseño de bolsos de alta costura con material autóctono
Identificación	4-163914
Contacto (teléfono)	8931-1107

Fuente: Elaboración Propia

P1. Al inicio, cuando su empresa era tan solo una idea y querían materializarla, ¿cómo aterrizó esa idea? ¿Hubo un asesoramiento desde el principio para implementar alguna metodología de plan de negocio?

Se hizo el plan de negocios con la Universidad Nacional, con una incubadora (UNA Emprendedores). Se capacitó en la parte de plan de negocios para formular la idea que

tenía. El emprendimiento del Sr. Núñez se trató como un caso más complejo, pues es un tema totalmente nuevo en el ambiente empresarial de Costa Rica (diseño de modas). También adicionan complejidad los procesos de fabricación, ya que en Costa Rica se ha orientado a aquellos que hacen manufactura a no consumir materiales de aquí sino al uso de material importado. Se debió adaptar incluso en los conceptos que se manejan dentro del mundo del diseño de moda, para poder llegar a acuerdos y a una idea depurada.

P2. ¿Estudiaron diferentes tipos de forma de iniciar un negocio?

Todo el arranque fue bajo la supervisión de la UNA (tener una guía es fundamental). Ellos participaron en una feria realizada por esta universidad y quedaron dentro de la incubadora, por lo que siguieron trabajando ahí. Resaltan el aprendizaje que tuvieron en un seminario con israelitas, centrado en innovación no solo de productos sino en todas las áreas de la empresa, procesos, mercadeo. Se les resaltó lo importante de alejarse cuanto sea posible de la competencia y evitar hacer lo mismo que ellos hacen. De esta forma se negaron a trabajar usando el método de consignación y optaron por realizar solo ventas directas. El plan de ahora es realizar eventos para ofrecer el producto. Se enfocan en clientes que valoren el producto (el diseño, el valor del material autóctono).

P3. ¿Cuáles son los factores que ustedes consideran de mayor importancia cuando se está arrancando el negocio? Por citar algunas: el plan financiero, el acotar las ideas, los estudios de mercado.

Aunque él no lo hizo piensa que lo más importante es el plan financiero. Es muy importante ese enfoque para no quedarse corto. Es importante saber cuánto cuesta lo que se ofrece y cuánto cuesta mantenerlo. Plasmar la idea de forma clara y sencilla también es un foco (*Autóctono* está concentrado en la línea de bolsos hasta que se sienta establecido), pero la parte financiera siente que es aún más fundamental (búsqueda de punto de equilibrio) y los métodos para buscar ese capital.

P4. ¿Qué han sido los trámites que más tiempo les ha tomado? Por ejemplo, los trámites legales para iniciar con su empresa, los trámites para inversión, protección de propiedad intelectual.

Desde un inicio buscó poner todo lo legal al día, encontró trabas de registro de marca y sociedad debido a la descripción del negocio. Él hizo la sociedad y registró marcas, además para estar como *pyme* ante el MEIC, se pide dos de los siguientes tres requisitos:

1. Inscripción como contribuyente en la Caja Costarricense de Seguro Social.
2. Póliza INS.
3. Inscripción en la dirección de Tributación Directa.

Ellos habían contratado la póliza y realizado los tramites de tributación, sin embargo, el año pasado se les dio galardón PYME, para el cual se debe tener todos los requerimientos, asimismo, si se quiere tener financiamiento o trabajar con el gobierno debe tener los tres requisitos. Para vender al Estado debe tener firma digital y estar en *Mer-link*. No solamente se necesita dinero, también requiere tiempo y puede perder la oportunidad si no se está listo. El registro de marca tarda uno o dos meses, los trámites de sociedad también consumen bastante tiempo. Todos son engorrosos pero hay que hacerlo.

P5. ¿Han tenido que pasar por algún proceso diferente a quienes hacen productos similares al que ustedes desarrollan por usar producto autóctono? (Esta pregunta es solo aplicable al emprendedor con producto autóctono).

En cuanto al mercadeo, él no vende una artesanía ni es un intermediario de ésta. Manejar el tema de que es un diseño y una marca ha sido el reto. Por ahora, el mercadeo ha sido basado en Facebook, donde él explica de qué se trata el negocio y resaltan que trabajan con mujeres artesanas que proveen la materia prima.

Se destaca también que no es una artesanía, sino un producto artesanal por ser hecho a mano, dado que la palabra “artesanía” se ha interpretado despectivamente en el país y se consideran productos más baratos o de menor calidad, por tanto, es mejor decir “hecho a mano”. El concepto en el país es bastante confuso.

También se presta para decir que si trabaja con indígenas, puede sacarse provecho de ellos, pues se cree de forma errónea que no se conoce el valor de su labor o productos. En el caso de *Autóctono*, los emprendedores trabajan con ellos y los precios son fijados por los trabajadores. La base es una relación de respeto entre ambos lados y el emprendedor y los colaboradores han tenido que ir aprendiendo la cosmovisión de vida del artesano. Los indígenas no quieren dejar sus costumbres por hacer bolsos y ven a la sociedad actual como hombres enfocados solo en producir, mientras ellos conservan todas

sus tradiciones familiares. Esto conlleva una clara comunicación con los clientes acerca de que el sistema es diferente, más lento.

Enfocan su mercadeo en la importancia de la producción local. Se debe invertir en productos hechos en Costa Rica para que la plata se quede acá. Los indígenas; ellos fijan los precios, se cancelan inmediatamente y basan su concepto de manufactura en *Slow Fashion* (esperar por una pieza de moda mientras se produce). Para describirlos se dice que no son exclusivos, son inclusivos, pues incorporan diferentes productos nacionales, por lo que ofrecen productos únicos.

Acercas del proceso de retroalimentación del producto: no lo tienen, excepto con personas muy cercanas, que no han recibido quejas.

Cuentan con dieciocho productos, sin embargo, la gente no lo sabe porque no tienen un catálogo disponible publicado. No existe una buena comunicación con lo que el cliente quiere. Cuando ha sido externada alguna necesidad, han reaccionado rápido como con el bolso de *laptop* o *tablet*. Sin embargo, no saben aún cómo reaccionar a un incremento de inventario de diseño.

4.1.1.2 Entrevista 2. *La Bodega de Chema*

Tabla 4 Ficha de presentación del emprendedor de *La Bodega de Chema*

Información	
Nombre de la empresa	<i>La Bodega de Chema</i>
Nombre del emprendedor	José Mora
Foco de la empresa	Clases de cervecería artesanal y distribución de cerveza de micro cervecería
Identificación	1-12530882
Contacto (teléfono)	8710-2262

Fuente: Elaboración Propia

P1. Al inicio, cuando su empresa era tan solo una idea y querían materializarla, ¿cómo aterrizó esa idea? ¿Hubo un asesoramiento desde el principio para implementar alguna metodología de plan de negocio?

Luego de vivir en Estados Unidos por un tiempo, el emprendedor vio claramente el crecimiento del negocio y las oportunidades en el plano financiero que tenía el mundo de la cerveza artesanal. Al volver al país, descubrió que *Costa Rican Craft Brewery* estaba abriendo trillo y se había establecido en el campo de la cerveza artesanal y que existían oportunidades de desarrollo en San José para dar educación, darle más auge al concepto y decidió enfocar su idea de negocio al dar clases de fabricación de cerveza artesanal y vender cervezas de micro cervecerías. Inició como un punto especializado para micro cervecerías costarricenses, donde ellos se pueden beneficiar de la educación que se brinda a los compradores.

Se hizo un plan de negocios escrito, el cual no se ha visitado mucho ni tampoco se logró terminar. Se estableció visión, misión, líneas de tiempo, requisitos legales, asesoría con abogados para tramitar permisos. Sin embargo, no hubo asesoría con contadores para hacer flujos de caja ni análisis financiero; eso se ha ido aprendiendo en el camino. Ha habido situaciones que piensa que pueden hacerse mejor o más rápido. Tiene que adaptarse rápido en un nivel de precios, inventarios, etc.

P2. ¿Estudiaron diferentes tipos de forma de iniciar un negocio?

No realmente, arrancaron con el plan de negocio del que se habla en la pregunta anterior.

P3. ¿Cuáles son los factores que ustedes consideran de mayor importancia cuando se está arrancando el negocio? Por citar algunas: el plan financiero, el acotar las ideas, los estudios de mercado.

El lado financiero está dentro de lo más importante. El emprendedor en este momento puede tener opciones de un segundo lugar o un mejor punto, no obstante, no siente que el negocio esté 100% consolidado. *La Bodega de Chema* empezó como un *hobbie*, no estuvo generando ingresos en los primeros dos años y para este momento se mantiene pero todavía no es lucrativa. Al ver el movimiento en el mercado, él tomó la decisión de dedicarse 100% a la empresa durante este año. Considera de poca importancia el estudio de mercado, pues un producto 100% excelente no es tan importante: algo intermedio se vende, pues hay poca oferta. Con esto, el emprendedor quiere decir que no es necesario salir con un producto de excelente calidad, sabor, aroma, cabeza, etc, sino que algo con calidad intermedia también va a tener impacto y se puede ir mejorando con el paso del tiempo, en ciclos (tal y como lo sugiere *Lean Start up*), pues el mercado es más grande que la demanda y por tal motivo, no cree que esperar por estudios de mercado extensos sea lo apropiado.

P4 ¿Qué han sido los trámites que más tiempo les ha tomado? Por ejemplo, los trámites legales para iniciar con su empresa, los trámites para inversión, protección de propiedad intelectual.

Los tramites en la municipalidad. Existe falta de legislación en cuanto a la definición de tipos de negocios. Las municipalidades definen sus actividades lucrativas (que es una lista de aproximadamente cien actividades), si el negocio propuesto se sale de esta lista es muy complicado obtener el permiso y no hay un método fácil para inscribir una empresa. Esto limita mucho lo que puede hacer y hay que entrar con abogados para intentar desarrollar un esquema legal para hacer una operación mixta. Al final, se logró obtener los permisos para operar.

No hay esquema en las Municipalidades para actividades lucrativas nuevas. A una cervecería la consideran una fábrica industrial, por lo tanto, debe estar en una zona industrial y limita los lugares donde se puede poner una empresa de este tipo. Si se quisiera copiar un modelo como el de Bélgica, donde cada barrio tiene una cervecería, no es posible por la clasificación de fábrica industrial. Es necesaria una transformación legal para las microcervecerías, donde estas tengan que medirse por equipo y volumen de producción, para que no sea posible una cervecería de volumen a la par de la casa, pero sí se permita una de tipo artesanal.

En el Ministerio de Salud, para una microcervecería, se pide una trampa de grasa, pero realmente el proceso de cerveza no genera grasa, solo lúpulo y grano (que son orgánicos). Deberían pedir manejo de composta. El emprendedor considera que es muy frustrante que no se pueda ni discutir los requerimientos y se deba invertir en infraestructura que no se va usar.

P5. Siendo ustedes una empresa cervecera, dentro de un ambiente de tomadores sociales, ¿cómo han validado su producto y como se incorpora esta retroalimentación? ¿Cuánto es el periodo de toma de retroalimentación? (Esta pregunta es solo aplicable a los emprendedores de cervecería).

La Bodega de Chema se enfoca en la creación de un producto de precio Premium, debido a que los precios de la fabricación son más altos. Consideran que se compite con vino y no con las cervezas más industrializadas. El foco de producción no es para toda la población tomadora de cerveza, sino para los que gustan de la cerveza artesanal. Al comparar los números en Estados Unidos, se habla del 5% de toda la población consumidora de cerveza. En Costa Rica, ese porcentaje es menos del 1% por ahora y consideran que pasar del 1% a 5% es posible, porque todavía faltan más participantes (más cervecerías artesanales).

Para perfeccionar el producto se tienen muchas cervecerías que han pasado por el proceso. Se cree que todavía se puede mejorar el equipo y el conocimiento. Ya han tenido dos cervezas que han ganado premios (plata) en conferencias internacionales, pero falta refinar en cuanto a sabores y fineza de resultados (minerales en agua, embotellado, etc.).

En cuanto a retroalimentación, en el negocio de *La Bodega de Chema*, se aceptan opiniones acerca de las clases y se tratan de incorporar. En cuanto a la tienda, nunca se ha tomado retroalimentación, pero se piensa que es una idea que se debería incorporar.

4.1.1.3 Entrevista 3. *Treinta y Cinco*

Tabla 5 Ficha de presentación del emprendedor de *Treinta y Cinco*

Información	
Nombre de la empresa	<i>Treinta y Cinco</i>
Nombre del emprendedor	Ignacio Castro
Foco de la empresa	Cervecería artesanal
Identificación	1-7240093726
Contacto (teléfono)	7070-8161

Fuente: Elaboración Propia

P1. Al inicio, cuando su empresa era tan solo una idea y querían materializarla, ¿cómo aterrizó esa idea? ¿Hubo un asesoramiento desde el principio para implementar alguna metodología de plan de negocio?

Primero, se compró una serie de estudios de mercado disponibles en la red, enfocados en cerveza en Latinoamérica. El análisis de estos estudios mostró que faltaba una cerveza *light* para el público femenino, con una imagen conservadora. Al discutir la idea no gustó el concepto y decidieron seguir con el desarrollo de un proyecto que les gustaba más según su filosofía: ser los rebeldes del mundo cervecero. Siguieron con análisis de planes de negocios, pero realmente se sintieron en un punto donde no sabían qué estaban haciendo.

Cotizaron equipos de cervecerías, pero no entendían bien los requerimientos de la empresa que estaban formulando para lograr cotizar correctamente. Tenían como meta 150 mil litros al año, lo cual parecía imposible en ese momento. Decidieron hacer un equipo adaptado a sus necesidades y en este momento, son capaces de producir más de 100 mil litros al año.

Vieron la necesidad de contratar un maestro cervecero para poder guiar lo relativo a la producción, pero no lo pudieron costear durante esta etapa. Decidieron seguir con sus propios conocimientos, producir cerveza casera y compartir en eventos. Participaron en el primer festival cervecero y ganaron bastantes premios. Los asistentes querían repetir la cerveza: fue un indicador de que sí había un negocio latente.

Compraron un equipo semiprofesional para un evento cervecero casero. Con este equipo, probaron si funcionaba o no el concepto. Encontraron que en dos semanas tenían la demanda cubierta (la capacidad total del equipo) y no podían hacer más. Buscaron expandirse y llegaron al tope de producción de nuevo. Con la capacidad actual, han probado que el concepto funciona e incluso, han ganado premios internacionales.

Llevaron ya tres años con el plan de negocios y lo continúan usando y actualizando, pero siempre las cosas han pasado más rápido de lo planeado. En este momento, buscan vender una parte de la empresa a un inversionista, para intentar expandirse y agregar más fluidez económica. Ya existen posibles socios y están en proceso de selección.

Resaltan que para un emprendimiento es importante conceptualizar claramente hacia dónde se quiere dirigir la empresa.

Sus principios de trabajo son:

1. Calidad: buscan proporcionar la mejor calidad al cliente, además de perfeccionar el producto.
2. Ligado a un *branding*, no hacen uso de publicidad clásica (vallas o anuncios), sino que se basan en crear seguidores, en lugar de clientes, aquellos que prueban una cerveza y los siguen buscando por la misma o nuevas creaciones. Además, es una experiencia completa: la cerveza, el diseño de etiquetas, botellas, etc., le indican al cliente qué hay detrás de la marca.

No cree en los estudios de mercado, pues encontraron que estos solo le dan respuesta a un proyecto que no es interesante y se justifican en que cuando un negocio es realmente innovador, crea, mientras que un estudio de mercado es un resultado sobre lo ya existente.

P2. ¿Cuáles son los factores que ustedes consideran de mayor importancia cuando se está arrancando el negocio? Por citar algunas: el plan financiero, el acotar las ideas, los estudios de mercado.

Los emprendedores están convencidos de que hay ciertos parámetros que deben existir:

1. Una conceptualización clara de la dirección: si empieza a oír todo lo que dicen de lado, se pierde el rumbo hacia dónde se quiere ir y cómo hacerlo. Por ahora, los cambios en la hoja de ruta que tienen son para llegar más rápido hacia donde se dirigen.
2. Presupuesto ajustado a la realidad: en términos de cerveza, se debe multiplicar por tres, pues a partir de su experiencia es que han tenido muchas pérdidas (no son detalladas en la entrevista). Esperan para 2016 ser la microcervecería más grande del país.
3. Inversión: para *pymes* es complicado conseguir financiamiento para desarrollar una idea. Piden estados financieros para dos años. Comenzar la fábrica, obtener los respectivos permisos; no existe una regulación clara para este tipo de negocios. Cuando van a dar el permiso de salud, no saben si utilizar para una fábrica industrial tipo cervecería o como una soda y toman largo tiempo mientras se deciden. Inclusive sucedió que en una municipalidad, tuvieron que pedir permiso a la Cervecería Costa Rica para darle permisos, todo esto debido a la novedad del producto.

La retroalimentación no es automática. Reúnen muchos datos, pero han buscado diferentes formas de extraer la información. No es tan sencillo como ubicarse en un bar a ver qué se averigua. No se puede tomar como verdad absoluta la opinión personal de un cliente, para esto se enfocan más en el tema de ventas, cuál es la que presenta más demanda, por ejemplo. El mercado dice que quiere probar cosas distintas y los festivales son momentos muy importantes, pues pasan ocho horas escuchando las recomendaciones de la gente. Además, toman en cuenta cuántas veces quieren repetir la cerveza, cuando alguien está pagando por ella y repiten que es porque realmente les gusta.

4.1.2 Etapa 2: investigación de la experiencia en métodos de arranque de empresa

Tabla 6 Ficha de presentación del experto en métodos de inicio de negocios

Información	
Nombre del experto	William Zúñiga Navarro
Experiencia	Msc. Administración de negocios, especialista en métodos Lean
Identificación	1-0776172
Contacto (teléfono)	8382-4592

Fuente: Elaboración Propia

P1. De acuerdo a su experiencia en arranque de negocios, y su conocimiento en Lean Start up y métodos Lean que opina usted de usar Lean Start Up como un método de planificar un negocio de emprendimiento?

El país no está listo para un *Lean Start up*. El principal motivo de esto son los requerimientos en la solicitud de financiamiento. Por ejemplo, *BN Desarrollo* tiene dinero disponible, pero requiere de un plan de negocio aprobado, al igual que *Credimujer*. En el caso de *FodePYMES*, solicita los informes financieros de los últimos tres años, lo que significa presentar evidencia de que el negocio sirve. Existen muchas iniciativas en la banca de desarrollo para mejorar los planes de financiamiento, pero nadie propone como hacerlo.

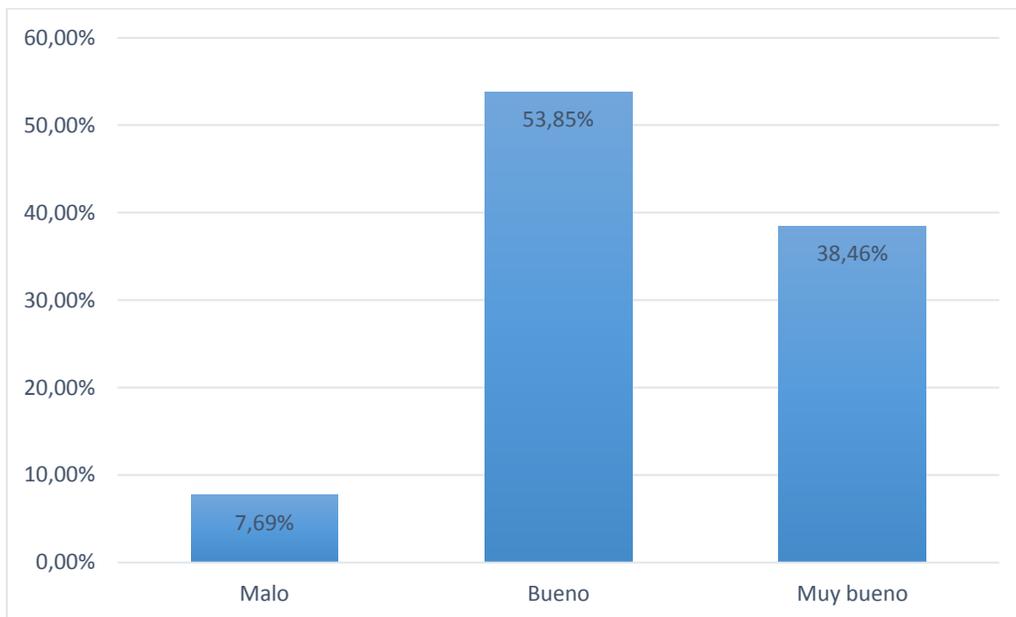
En cuanto a mercadeo, es recomendable investigar el mercado y para esto, se pueden comprar estudios de mercado o correr con el estudio por parte del mismo empresario. El problema de extraer la información es que la cultura costarricense no está acostumbrada a dar retroalimentación directa. Por ejemplo, si van a un café y el producto no les gusta, no se quejan sino que solo no se lo toman y no vuelven.

Con *Lean Start up* el proceso funciona de la siguiente manera: se tiene un producto y con este, un objetivo final. Al invertir por largo tiempo, se arriesga el éxito del negocio.

Lean Start up es un modelo de aprendizaje, no puede ser usado para generar ganancias. Además, involucra la inversión para establecer los ciclos de mejora.

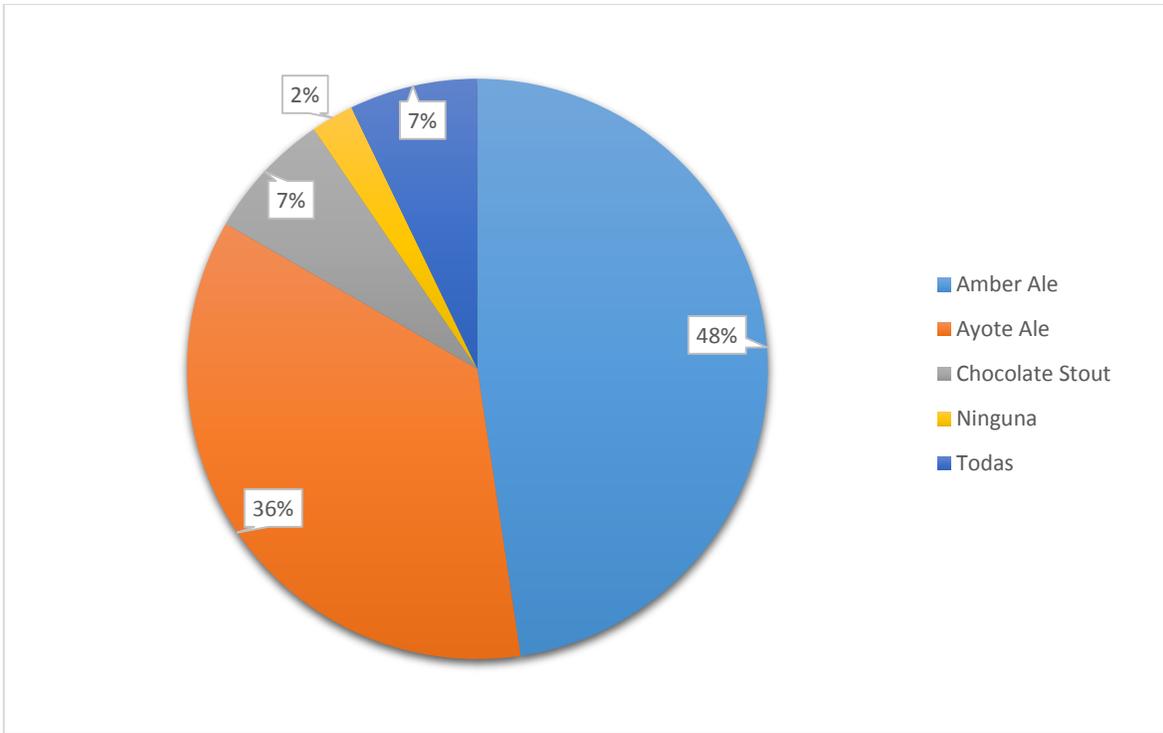
En síntesis, en Costa Rica, *Lean Start up* puede ser parte del plan de negocios, pero en el plano financiero, los indicadores deben modificarse para saber qué se quiere medir y trasladarlo al indicador correcto.

4.1.3 Etapa 3: validación del producto por medio de recolección de datos



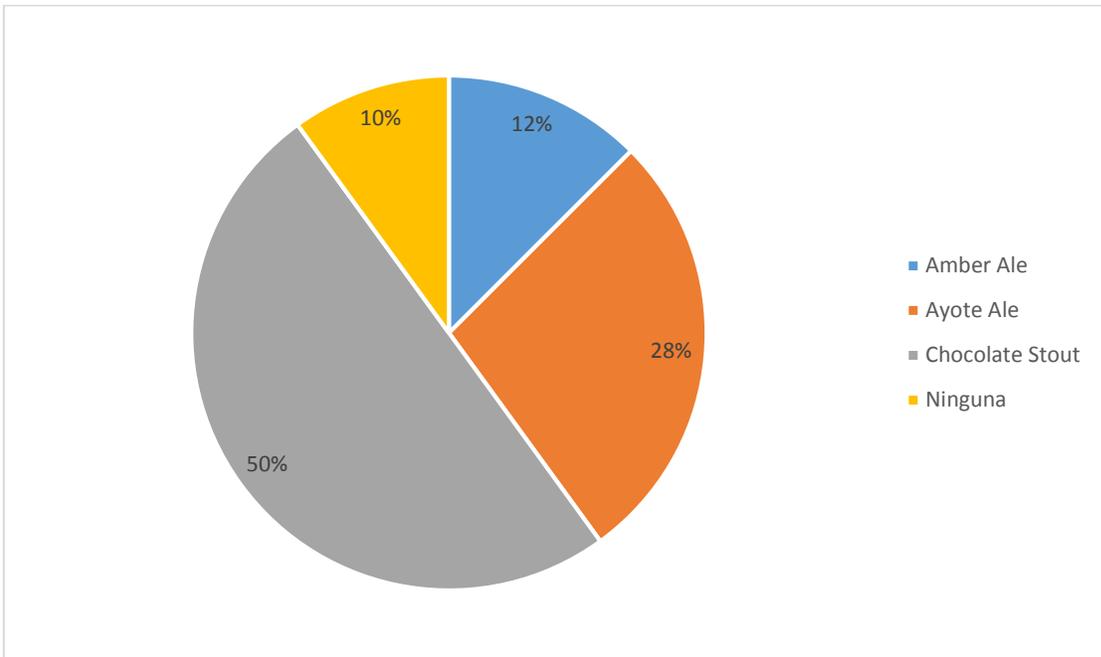
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1 Histograma de las respuestas concernientes al sabor de las cervezas ofrecidas por *Dos Amigos Homebrewing Co*, respecto a las de consumo cotidiano



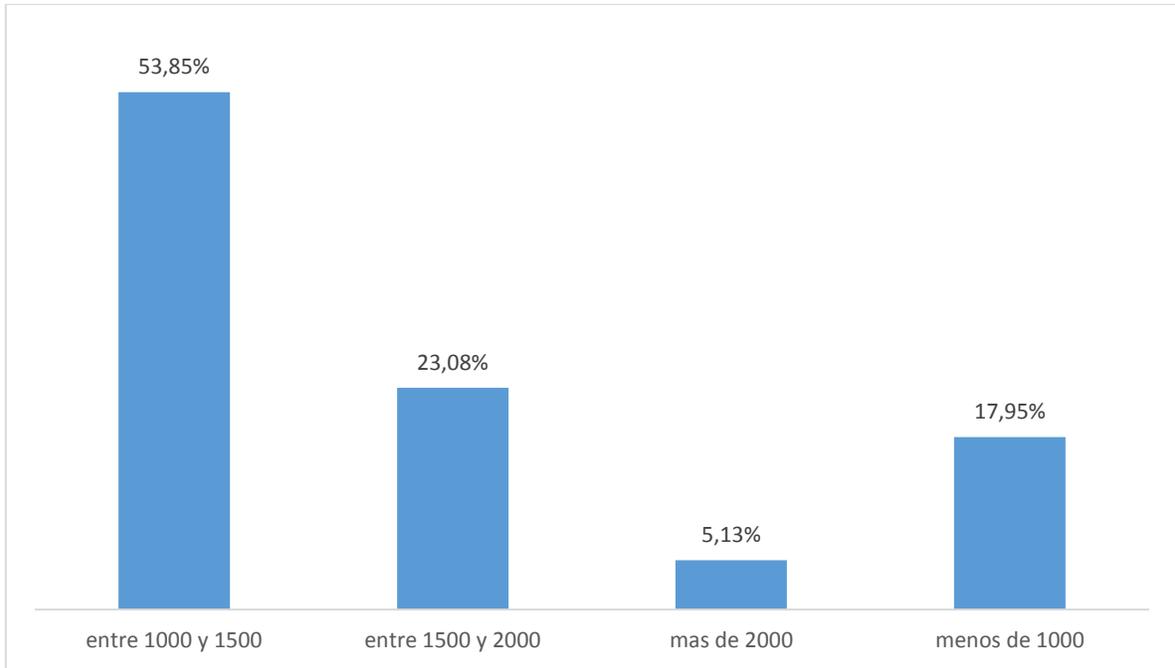
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2 Preferencia de gusto entre la gama de cerveza ofrecida



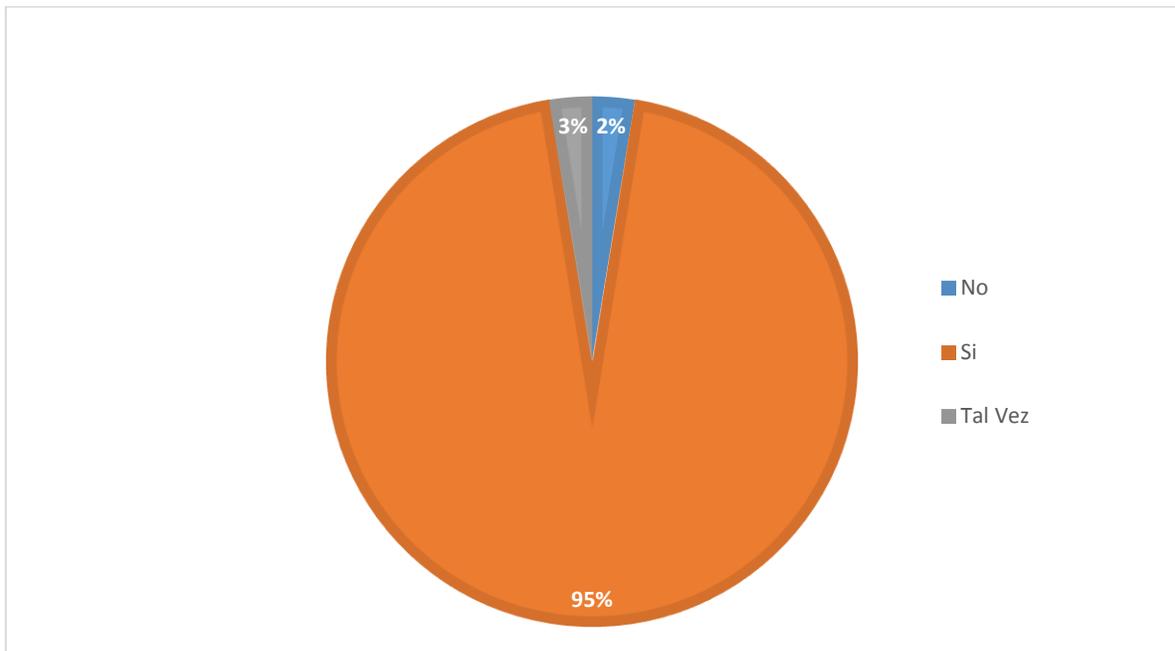
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3 Menor preferencia entre la gama de cerveza ofrecida



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4 Disposición de pago por el producto ofrecido



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5 Disposición a consumir el producto en una cervecería artesanal

4.2 Discusión de resultados

Luego de aplicar los instrumentos propuestos en el Capítulo 3, se procederá a analizar los resultados obtenidos. Al igual que en dicho capítulo, la metodología habrá de dividir este estudio en tres etapas o secciones. Para comenzar, se expresa la opinión manifestada por parte de los emprendedores. Se prosigue a sumar la recomendación del experto en arranque de negocios. Finalmente, se brinda la interpretación del análisis estadístico de la encuesta.

4.2.1 Entrevistas con los emprendedores

Según se anticipa en la metodología, se procedió a entrevistar a tres emprendedores, con el propósito de considerar sus puntos de vista, de los cuales dos pertenecen al área de la cervecería artesanal. En primer lugar, al Sr. Núñez, dueño de *Autóctono*, para comprender la proyección de un emprendedor que aplica material originario de Costa Rica en su producto. En segundo lugar, al Sr. Mora, dueño de *La Bodega de Chema*; la cual es una escuela de fabricación de cerveza casera, a la vez que es tienda dispensadora de cerveza artesanal. En tercer lugar, al Sr. Castro, dueño de *Treinta y Cinco*; cervecería artesanal que vende sus productos en el contexto nacional y que ha logrado aumentar su inventario con el tiempo.

Las entrevistas con los emprendedores evidencian similitudes que vale la pena destacar y aplicar a modo de aprendizaje para *Dos Amigos Homebrewing Co.* Los tres negocios responden a una pasión por parte del emprendedor, por lo que se vale observar el nicho del mercado hacia donde dicha pasión pueda ser canalizada. De manera similar, los entrevistados rescatan la importancia de acotar la idea por desarrollar: el producto final debe ser claro y las prioridades de sus características conforman el pilar desde el inicio del proyecto. La definición de la idea es parte tanto del plan de negocios tradicional, como de *Lean Start up*, por lo tanto, debe ser incluida.

Cabe rescatar la necesidad de un plan de negocios versátil. Tan solo uno de los tres emprendedores señala que ha contado con ayuda de profesionales en el área de incubación y con un plan de negocios tradicional que han tratado de seguir y de mantener actualizado. Sin embargo, apunta en su entrevista se han tenido que adaptar a la realidad que implica el negocio, retos que deben afrontar (tiempos de entrega de materia prima, cambios en la forma en que se mueve el mercado, entre otros). Agrega que la disponibilidad o variedad, así como el proceso de retroalimentación para la mejora del producto, no se

han establecido. Se aprecia en este punto una reacción más lenta con respecto a las necesidades del mercado y del producto final.

Los otros dos emprendedores no contaron con un plan de negocios formal. Intentaron documentar uno, no obstante, no se le dio seguimiento y han continuado con el desarrollo del proyecto por su cuenta. Para la *Bodega de Chema*, se ha trabajado más en la retroalimentación recibida mediante las clases de fabricación de cerveza, con el propósito de adaptarla a su negocio. No obstante, con respecto al material necesario para elaborar la cerveza artesanal y de su proveedor, no se tienen datos, por lo que se maneja más por apreciación del mismo dueño. La información que aportan los clientes puede ser aplicada para mejorar el negocio, por lo que se recalca la oportunidad de hacerlo. De este modo, el emprendedor muestra interés en aprender a usar los ciclos cortos para esta parte del negocio.

Por su parte, *Treinta y Cinco* (que expende sus creaciones de cerveza), trató de utilizar la información disponible desde un inicio en el análisis de mercado. Sin embargo, los resultados no coinciden con sus pasiones, por lo que finalmente decidieron guiarse por sus instintos y crear cervezas con base en sus gustos. La guía de desarrollo para su empresa se ha dado a partir de una retroalimentación directa, obtenida en “encuentros cerveceros” (actividades organizadas por diferentes grupos que incentivan la actividad cervecería artesanal en Costa Rica, tales como *La Bodega de Chema*, *Tico Birra*, entre otros). Lo anterior, gracias a la clientela que adquiere sus productos, a la cantidad de ventas y a la observación directa del comportamiento de los clientes en los expendios. Los entrevistados recalcan el valor agregado de este tipo de retroalimentación, pues a raíz de estas actividades, se dio paso a la creación de un *calificador* para este tipo de cerveza. Cabe señalar que han recibido críticas positivas en concursos internacionales. Con esto, se quiere resaltar la importancia de la toma de datos a partir de las recomendaciones de los clientes con respecto al producto y una rápida adaptación a lo que demandan. Sin embargo, los entrevistados no siguen un plan de negocios al pie de la letra, debido a que les parece resulta más lento de lo que la realidad refleja, por lo que terminan por cambiarlo. Debido a lo anterior, se necesita algo más versátil; un planeamiento de metas a corto plazo con seguimiento, lo que resulta más adaptable y realista.

Según lo anterior, se extrae un valor agregado del uso de métodos tales como *Lean Start up*, que si bien constituye un estado ideal (la meta a largo tiempo o misión), también señala una serie de metas a corto plazo, con periodos de retroalimentación que permiten

un aprendizaje rápido de los requerimientos implícitos brindados por los clientes, así como el desarrollo del producto de manera expedita y la reacción de la empresa ante esto.

Otro de los factores a considerar (a la vez que una traba para el desarrollo de este tipo de negocios), es la inexistencia de una descripción empresarial de esta clase en las entidades legales. Esto ha acarreado atrasos para que los emprendedores puedan iniciar con sus proyectos de fabricación de cerveza artesanal. Han tenido que visitar reiteradas veces tanto las municipalidades, como el Ministerio de Salud, con la finalidad de obtener los permisos adecuados para su negocio.

Se recomienda para esta investigación que desde el principio del planeamiento se delinee los pasos a seguir. Así mismo, conocer y solventar los requisitos en la etapa inicial, con el fin de que la empresa se encuentre lista en caso de que salgan oportunidades de cualquier índole, tales como ferias de innovación o financiamientos, entre otros. Finalmente, otro factor relevante es el plan financiero, el cual se requiere tanto para la solicitud de soporte bancario (si es necesario), así como para evitar demoras o fracasos en el desarrollo del negocio. Un análisis como el que ofrecen los planes de negocios tradicionales es lo más aconsejable, especialmente para una reacción rápida por parte de la empresa.

4.2.2 Entrevista al experto en arranque de negocios

Tal como se mencionó *supra*, es importante acudir a un experto en apertura de negocios, con más razón si tiene conocimiento y experiencia en *Lean* y *Lean Start up*. Por este motivo se entrevistó al Sr. Zúñiga, quien tiene una maestría en Administración de Negocios y evidentemente, experiencia en el tema que compete a esta investigación.

De la entrevista efectuada al Sr. Zúñiga se rescata que el periodo de *Lean Start up* no es una etapa donde se espere percibir ganancias, sino que resulta el momento adecuado para obtener el aprendizaje necesario en relación con el producto. También, se procede a conocer el comportamiento de los incrementos de productividad mediante un método y otro. A pesar de que el plan de negocios empieza con un mayor rendimiento, *Lean* ofrece sobrepasar esta línea de productividad con el tiempo.

Resulta conveniente destacar que el periodo de aplicación de los ciclos cortos de *Lean Start Up* no genera ganancias sobre el producto, pero conlleva invertir más durante la etapa de desarrollo. De esta manera, se obtendrá un resultado acorde a lo que el cliente desea y por lo tanto, asegura una aceptación más rápida del producto.

No obstante, Costa Rica parece no estar lista para aplicar el *Lean Start-Up*, pues el plan financiero es un requisito para solicitar soporte económico en las diferentes

instituciones bancarias o gubernamentales, por lo que este debe realizarse de manera completa.

La propuesta de formar un híbrido entre los puntos donde se pueda aplicar *Lean Start Up* (para aportar mayor dinamismo al desarrollo del arranque de negocio) y el enfoque tradicional en los puntos necesarios para el proceso formal de financiamiento, resulta atractiva para el Sr. Zúñiga. A su vez, se recomienda darle alcance como parte del desarrollo de este proyecto.

Cabe agregar que luego del periodo de *Start up* se puede aplicar tanto *Lean Product Development* como *Lean Manufacturing*. Empero, esto no será tratado en este documento, pues es decisión del emprendedor una vez que haya arrancado con su negocio.

4.2.3 Interpretación de los datos obtenidos por encuesta

En el análisis de la tercera etapa, uno de los propósitos de la aplicación del instrumento de la encuesta es validar el producto. Los gráficos del 1 al 5, muestran los resultados de la encuesta realizada.

En el gráfico 1 se puede observar que la distribución resulta asimétrica hacia la izquierda, con una alta concentración en las respuestas favorables (Bueno y Muy bueno), lo cual indica la aceptación del producto, en comparación con el que tradicionalmente se consume. La importancia de este dato radica en que la encuesta no fue aplicada a un grupo seleccionado de personas acostumbradas al perfil de la cerveza artesanal, sino a un público abierto (en un restaurante). Esto quiere decir que las personas del foco principal (tomadores sociales de cerveza), aprueban el sabor del producto en comparación con lo que normalmente beben.

Los gráficos 2 y 3 representan ambos no solo cuál es la mayor y menor preferencia, sino que indican hacia cuál lado de la paleta de sabores se inclina el gusto del público encuestado. Los sabores predilectos son el *Amber Ale* con 48% de preferencia y la *Ale* de ayote con un 36%, las cuales son los dos perfiles menos amargos de los sabores probados. Los comentarios recopilados de las encuestas resaltan que el sabor similar a las marcas tradicionales del *Amber Ale* la hace ser la favorita, así como su nivel de amargo, pues es similar al acostumbrado. La cerveza de ayote, al contener especias y servirse con azúcar, presenta un perfil más dulce que resulta del gusto del público. Una observación tomada a partir de la encuesta es que las personas disfrutaban mucho de la cerveza de ayote, sin embargo, algunos cambiaron su reacción al saber el ingrediente especial. Esto demuestra que se debe manejar un método diferente en su mercadeo.

El gráfico 3 muestra que la *Stout* de Chocolate resultó tener menos seguidores. Si se analiza el mercado actual de cervezas, la que más se sirve es Lager *Rubia* o *Amber* (donde su nivel de amargor es mayor al usual), de este modo, se puede hablar de un resultado esperado al no estar el paladar de la población acostumbrado al perfil de su sabor. Sin embargo, aquellos que probaron la cerveza junto con un corte de carne (28,2% de la población encuestada), resaltaron que el sabor era mucho mejor acompañado por la comida, lo cual sirve de guía inicial hacia un maridaje con la cerveza, el cual aún se debe estudiar con mayor profundidad.

Los resultados de estos dos gráficos orientan a que la producción de cerveza se debe inclinar por aquellas de perfil más claro y menos amargo. No obstante, no se deja de lado el dar a conocer sabores amargos como la *IPA*, *Stout* y *Porter* de forma más lenta (elaboradas en una cantidad menor de producción). Se debe incentivar su consumo mediante la introducción de venta de muestras, acompañadas por un maridaje que guíe al público a asimilar mejor el sabor y de esta manera, romper el paradigma que conlleva la cerveza artesanal. Esto brinda la oportunidad de aplicar el *Lean Start up*, pues si se toma en cuenta que el tiempo de maduración de la cerveza tipo *Ale* es de dos a tres semanas, se debe tratar con diferentes sabores y amargores para recolectar información de los clientes. De esta manera, se puede refinar el producto según se refleje mayor aceptación y por ende, se obtengan mayores ganancias, en periodos cortos.

En cuanto al rango de precios, el gráfico 4 muestra que la población está dispuesta a pagar un precio entre mil y mil quinientos colones por la cerveza de 375 ml servida. Resulta conveniente empezar con el flujo de caja, así como la búsqueda de proveedores que representen estabilidad en costos de producción. Para llevar esto a cabo, el análisis de flujo de caja y de presupuesto de arranque que se requiere en el plan de negocios es primordial. Sin esta base, el riesgo de no lograr romper el paradigma de precio alto en la cerveza artesanal incrementa, ya que al depender de revendedores para la materia prima o no tener más opciones en cuestión de proveedores, aumenta el riesgo de una inestabilidad en el valor de los materiales necesarios para la manufactura y por ende, el costo de producción se puede salir de control.

Se preguntó al público si existe un interés por visitar una cervecería artesanal. El resultado fue positivo, pues la respuesta obtenida fue cercana al 100% por parte de los encuestados, como se aprecia en el gráfico 5. Esto nos dice que el público sí se encuentra interesado en visitar este tipo de lugar, así como en aprender sobre el proceso y consumo de la cerveza (además da a conocer la materia prima y la calidad con la que es fabricada),

de este modo se demuestra que el paradigma de baja calidad de la cerveza artesanal no es correcto. La importancia de lo anterior radica en que las personas están dispuestas a cambiar el sitio de consumo (el restaurante) y probar nuevas opciones. Para llevar a cabo el análisis de la visita guiada a la cervecería, se debe considerar la encuesta en relación con este punto, lo que permite comprender si el foco de desarrollo es propiamente el producto o el combo producto-servicio.

Una vez examinado lo anterior, se obtuvo una serie de aprendizajes que se recomienda aplicar al diseño de la solución de este proyecto. Al combinar ambos métodos explícitos en el marco teórico, resulta cada vez más cercana una propuesta al plan de negocios por entregar. El foco del proyecto se centra en documentar y describir cómo se debe iniciar este tipo de negocio e incorporar métodos e instrumentos para medir su avance, con el fin de obtener retroalimentación. Además, parte de la solución es subrayar la relevancia de un planeamiento financiero y de factibilidad.

Un aspecto por comprender durante el inicio del negocio es el de la propiedad intelectual de las recetas, pues este punto usualmente se deja en un segundo plano, en comparación con las necesidades predominantes de los emprendedores. Sin embargo, se debe concientizar la relevancia que implica aplicar pruebas de campo o de validación para aquellas actividades en las que se requiere invertir más, como lo son las visitas guiadas o el maridaje. De este modo, se presenta un valor agregado; el de fundir las dos metodologías descritas en el diseño de la solución.; Plan de negocios tradicional y *Lean Start up*.

Presentar un método híbrido de inicio de negocio (Plan de negocios tradicional y *Lean Start Up*), incorpora una innovación en la metodología de inicio propiamente, lo cual resalta la importancia de ejecutar esta propuesta.

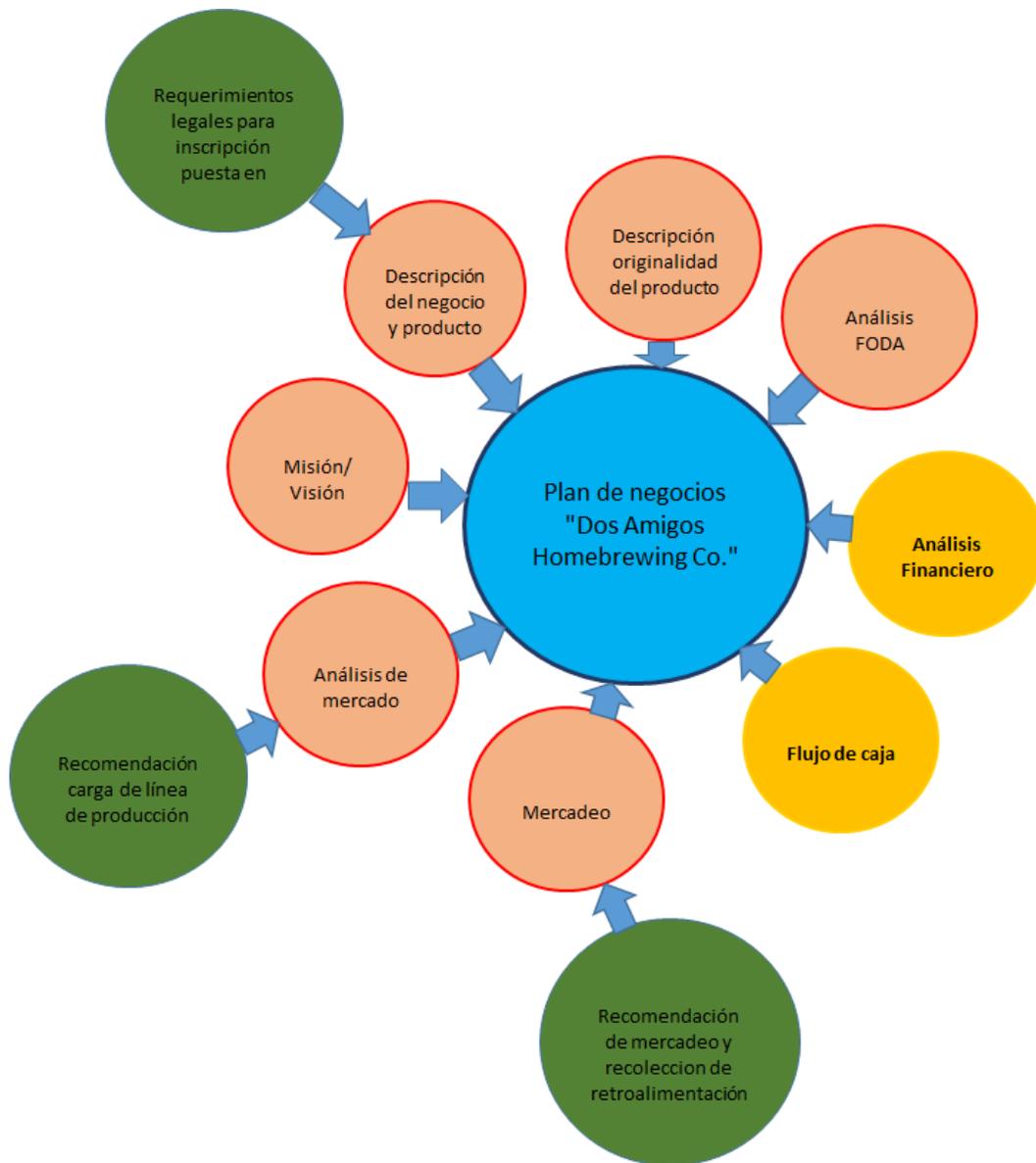
Capítulo 5 Diseño de la solución

El aprendizaje obtenido a partir de los capítulos anteriores, se ha aplicado a modelar una solución al problema planteado en el capítulo 1.2. Se requiere proporcionar a los emprendedores una hoja de ruta para el arranque de negocios, la cual se utilice a modo de preincubación de una cervecería de tipo artesanal. Esto permite innovar el sector mediante productos que fusionen sabores autóctonos en la cerveza, además, ofrece un servicio de visitas guiadas para el aprendizaje en la creación de dicha bebida. Este documento puede ser aplicado como eje central para otros negocios potenciales.

Del marco teórico se extrae que los pasos a seguir para un plan de negocios tradicional son todos aquellos aspectos mostrados en la figura 14. De las entrevistas con los emprendedores se destacan factores como:

1. Definición del negocio y del producto.
2. Análisis financiero.
3. Requerimientos legales para definir e iniciar la producción.

Los factores anteriormente expuestos son trascendentales para el arranque del proyecto y su desarrollo.



Fuente: Elaboración Propia

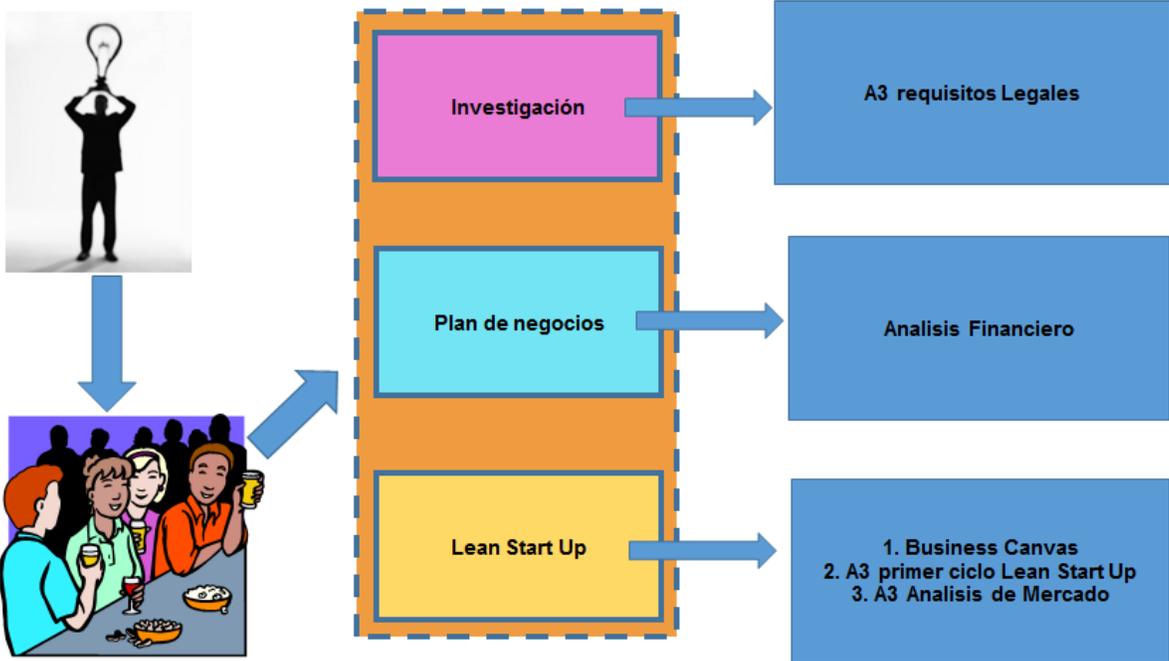
Figura 14 Diagrama de componentes de un plan de negocios

Cabe agregar que se obtuvo retroalimentación sobre los planes de negocios tradicionales, los cuales resultan ser muy lentos para reaccionar, en comparación con el movimiento real del emprendimiento de una empresa tipo cervecera, al punto que se consideran obsoletos. Por tal motivo, a modo de solución se recomienda hacer una mezcla de ambos métodos; el plan de negocios tradicional y *Lean Start up*.

El plan financiero es requerido por las instituciones encargadas de otorgar soporte económico y debe ser un análisis formal, tal y como se describe en un plan de negocios

tradicional. Al estipularse como requerimiento inamovible, se sugiere aportar un plan financiero completo como parte de la solución, de arranque y predicciones a dos años plazo. Estos pasos se refieren a los globos distinguidos en amarillo, en la figura 14.

Para el resto de los pasos del plan de negocios, resaltados en rosado en el diagrama de la figura 13, se aplicará el uso de *Lean Start up* con sus diferentes herramientas, lo que proporciona resultados similares.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 15 Diagrama de entrada y salida de la solución

Como se aprecia en la figura 15, el proyecto inicia a partir de una idea: prototipos de cerveza que conforman un producto innovador. La solución, al ser un método híbrido entre la forma tradicional de hacer un plan de negocios y *Lean Start Up*, brinda en primer lugar; como producto del proyecto un *Business Canvas* propio del método *Lean Start Up*, en segundo lugar; el análisis financiero tradicional y, en tercer lugar; tres documentos A3 (herramienta de creación de conocimiento de *Lean*). Los documentos A3 ahondan en la información reunida para conformar el *Business Canvas*; ya que uno describe las necesidades legales para iniciar este tipo de negocios, el otro, es parte de la creación de conocimiento durante el primer ciclo de validación relacionado con el *tour cervecero* y finalmente el otro, trata el análisis de mercado.

5.1 Justificación del uso de un método de arranque de negocios híbrido

A partir del marco teórico y las entrevistas realizadas, se desprende la necesidad de un método de arranque de negocios diferente al tradicional, pues se requiere que sea:

1. Fácil de seguir para su ejecución, a la vez que debe mantener al día los cambios que la empresa requiera.
2. De lectura rápida e intuitiva.
3. Permisible a pruebas de producto y servicio en periodos cortos (dos meses), con retroalimentación para la mejora o adaptación al gusto de los clientes.

Estos tres puntos se obtuvieron mediante la aplicación del *Lean Start Up*.

El plan de negocios tradicional provee el plan financiero para el arranque y el flujo de caja trimestral, a un mínimo de dos años, con el fin de aplicar al financiamiento y asimilar la solvencia económica necesaria para este tipo de negocios.

Por su parte, los requisitos legales (para la instalación de la cervecería y los permisos sanitarios), no son parte del plan de negocios tradicional ni del *Lean Start Up*. No obstante, constituye uno de los factores más relevantes, según la información brindada por los emprendedores.

Dada la importancia de los tres puntos anteriores se construyó un método de arranque de negocios híbrido que incorpora factores de *Lean Start Up*, el análisis financiero del plan tradicional y el uso de formatos A3 de *Lean Product Development*, tal como se documenta:

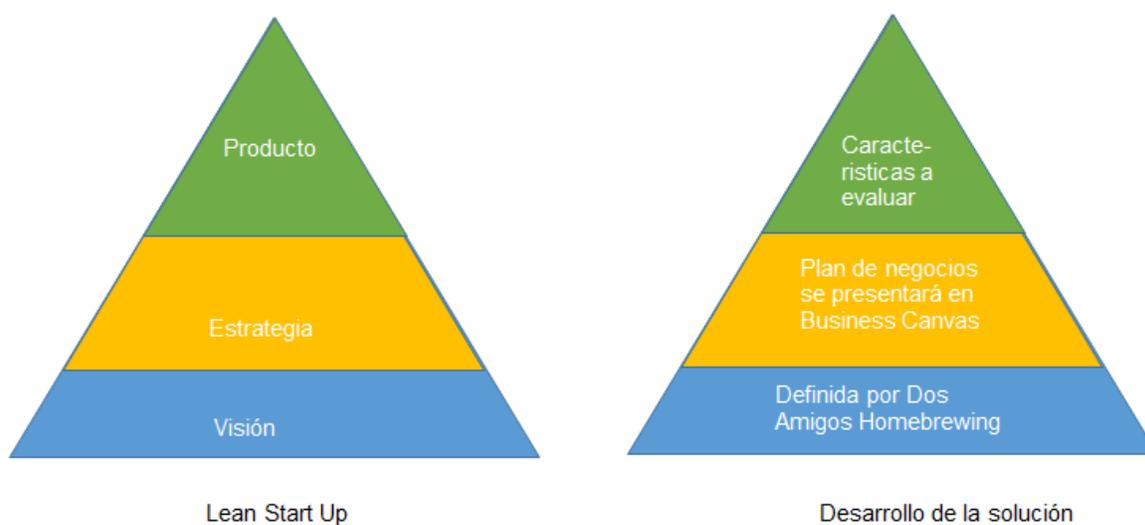
1. Requisitos legales.
2. Análisis del mercado.

Este método incorpora una tercera dimensión al innovar el proyecto, pues se hace uso de *Lean Start Up*, método poco explorado entre los emprendedores del país. Actualmente sufre variaciones, lo que lo convierte en una técnica novedosa.

5.2 Diseño de la solución con Lean Start Up

Según se explica *supra*, el *Lean Start Up* mide su avance por medio de la validación del conocimiento adquirido. Para que esto se cumpla, establece el flujo de un ciclo de producto. En esta metodología, el producto se define como cada una de las características o propiedades que se quieren adicionar a la idea inicial por concretar en un negocio, mientras que la visión es donde se quiere llegar con el proyecto. La estrategia se encarga de definir el plan de negocios, los tiempos de desarrollo, el análisis de mercado y el concepto de cliente; quien es llamado *pivote*. Este último, marca el camino entre perseverar

una idea y mejorarla o bien, cambiar de rumbo. En el caso específico de la cervecería *Dos Amigos Homebrewing Co.*, la pirámide de *Lean Start Up* se define como se muestra en la figura 16.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 16 Pirámide *Lean Start Up* para *Dos Amigos Homebrewing Co.*

5.2.1 Implementación de *Business Canvas* en *Dos Amigos Homebrewing Co.*

La visión de la empresa, al constituir la base de la pirámide, necesita estar claramente definida e interiorizada por el emprendedor. En conjunto con el Ing. Zamora, se procedió a crear la visión de *Dos Amigos Homebrewing Co.* Esta, se documentó como parte del *Business Canvas*, el cual se encuentra en el Anexo 4 (como un campo extra al formato original), pero a su vez, genera valor al enfocar la estrategia a su fin primordial. Se espera que esta visión sea retomada un año después del arranque de la empresa.

Para documentar la estrategia se utilizó un *Business Canvas*, cuyos campos fueron definidos en el formato adjunto en el marco teórico.

Al precisar los socios claves, el *Canvas* muestra principalmente aquellos grupos cerveceros del país que interesan para hacer mercadeo (mediante certámenes y encuentros que organizan), así como para obtener retroalimentación de los ciclos de *Lean Start Up*. También, este rubro rescata la importancia de los proveedores. Al ser la materia prima de esta empresa mayormente importada, resulta preponderante una relación cercana con los proveedores extranjeros. Se logró establecer comunicación con el señor Rite Brew,

con el propósito de obtener las cotizaciones y expectativas de tiempos de entrega. Se estableció relación con *Gonindsa*, para importar y nacionalizar materiales de fabricación. Así mismo, se trabajó en los requisitos de registro necesarios para los granos, lúpulo y levadura, proceso de gran trascendencia durante la producción. Conviene realizar una búsqueda de productores nacionales que provean la materia prima de sabores autóctonos, tales como el ayote y el cacao, lo que asegura precios y disponibilidad. Del mismo modo, mediante la compañía *Los Patitos*, se busca proveer especies para la manufactura.

En los campos de segmentación de mercado se utilizó, a modo de resumen, la información del documento A3, presente en el Anexo 5, del cual se concluye existe una concentración de competencia en el Valle Central, en el lugar justo donde se considera ubicar la cervecería *Dos Amigos Homebrewing Co.* Debido a esto, no es pertinente tener un único punto para su expendio, sino que se recomienda establecer la red de contacto con dueños de restaurantes interesados en vender este tipo de producto y dar muestras del mismo. Así, se procura ingresar al mercado y dar a conocer el producto al público en general.

También, para simplificar el arranque, se recomienda prescindir (al inicio del negocio), de un servicio de restaurante que ofrezca una guía de maridaje y de este modo, centrarse en la venta de muestras de cerveza y en el perfeccionamiento de las visitas guiadas. Es así como paulatinamente, se habrán de considerar clientes no sólo a aquellos que visiten la cervecería, sino también a los restaurantes que vendan este tipo de bebida alcohólica. Mediante esta sugerencia se hace una aproximación a dos tipos de pivotes potenciales sobre la estrategia planteada para *Dos Amigos Homebrewing Co.*

Es decir, se recomienda reestructurar la idea de ofrecer maridaje o al menos, eliminarla por un periodo de tiempo. De este modo, la empresa se enfocará en extender el rango de sus clientes potenciales. Otra recomendación es tratar de hacer contacto con algún hotel y ofrecer marcas exclusivas para la venta única en ese punto, lo que aportará valor agregado al establecimiento.

El flujo de caja y la estructura de costos se basaron en el análisis financiero tradicional, proporcionado en este documento. Dicho análisis será tratado en la sección 5.4.

5.2.2 Ejecución del primer ciclo de validación *Learn Start Up*

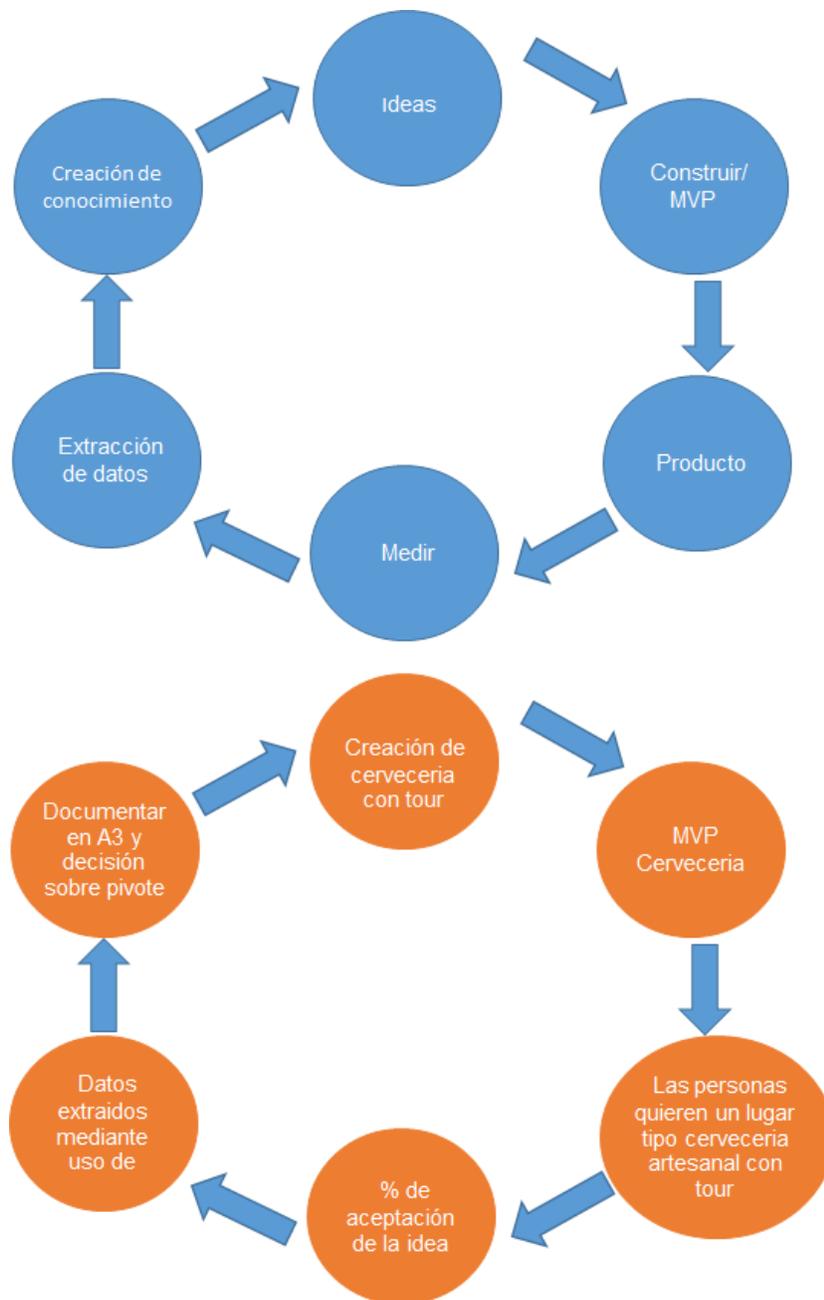
Como parte del piloto requerido para comprobar el uso de este método, se realizó el ciclo de validación de *Lean Start Up* en una de las características. No obstante, los puntos de las propuestas de valor mencionadas en el *Business Canvas* deben ser validados por

los emprendedores durante el *Start up*. La característica a evaluar es la necesidad de un lugar donde expender el producto, que ofrezca servicio de maridaje y visitas guiadas incluidas.

Para documentar la validación de este producto mediante el piloto, se procedió a realizar un A3, el cual se encuentra en el Anexo 6, en el cual se aprecian los conocimientos adquiridos, la retroalimentación del proceso y cómo los resultados obtenidos repercuten en el pivote.

Para definir el piloto es necesario entender la propuesta del emprendedor, quien delimita la visita guiada como una caminata explicativa, en la cual, el cliente tenga acceso a las instalaciones (donde sea sanitariamente permitido), usadas para realizar cada uno de los procesos de fabricación y explicar lo que se ejecuta en estas estaciones. De este modo, pueden relacionarse de manera directa con el producto en las diferentes fases (el cliente podrá probar la diferencia de sabor entre los granos, los distintos aromas de lúpulos, el sabor del mosto luego del filtrado, etc). También se explicará la diferencia entre el material usado para la variedad de productos fabricados y la historia detrás de cada cerveza. En este punto se ofrecerán muestras de diferentes cervezas para que el cliente las pueda degustar y se recomendarán opciones de maridaje para resaltar los sabores ofrecidos. A pesar de que el detalle de diseño final de las visitas guiadas se encuentra aún en desarrollo, es necesario validar el valor agregado al producto final y determinar si se debe cambiar el pivote dentro de la estrategia o solamente incorporar mejoras a la idea.

Para llevar a cabo el piloto de validación del ciclo de *Lean Start Up*, se estructuró de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia y *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (Ries, 2011)

Figura 17 Ciclo de validación *Lean Start Up* para el *tour cervecero*

Este piloto permitió evaluar la necesidad de invertir en una cervecería abierta al público, el personal para conducir las visitas guiadas y el material necesario para dar las

explicaciones. Como se ilustra en el Anexo 6, se realizó mediante un “*minimal viable product*”, al apoyarse en ilustraciones y material disponible como muestra de lo utilizado en el proceso (grano, lúpulo, especias, entre otros). Al finalizar la visita guiada, se procedió a ofrecer un pequeño menú de degustación con dos sabores de cerveza, con el propósito de ejemplificar la degustación mediante las muestras de la bebida.

Una vez concluida esta demostración, se aplicó la encuesta presente en el Anexo 1, titulada *Evaluación del tour cervecero*, cuyos resultados se muestran en el documento del Anexo 6, donde confirma la necesidad y la aceptación del cliente, por un servicio innovador como es el *tour de cervezas*. Por su parte, con relación al maridaje, un 95% de los presentes prestaron atención a la relevancia de que se instruya sobre el tema, no solamente al ofrecerlo en la cervecería propiamente, sino también al explicar cómo se puede hacer desde casa. Este resultado muestra que no se debe enfocar en un pivote, sino en diseñar la visita guiada mediante la retroalimentación del público y considerar la manera en que se impartirá el maridaje, según la recomendación de la sección anterior.

Gracias a los resultados anteriores se rompe el paradigma del cliente en relación con que la calidad de la cerveza artesanal es baja o que tiene un mal sabor, puesto que aquellos que realizaron la encuesta, opinaron que si estarían dispuestos a asistir a la cervecería con el afán de aprender más y consumir.

Como parte primordial de hacer uso del documento A3, fue el realizarlo en conjunto con el emprendedor y su equipo: se procedió a planear la manera en que se habría de validar el producto (mediante la visita guiada y el maridaje), definir el problema por solucionar, determinar el estado ideal o mecanismo de medición y el cronograma de desarrollo. Para resumir toda esta información en una sola página, se llegó a comprender y ahondar en el tema, con énfasis en validar el ciclo de *Lean Start Up*.

Cabe agregar que al estar contenido en un documento sencillo de revisar, resulta útil para los emprendedores, con el objetivo de darle seguimiento cercano a dicha actividad. Lo anterior se implementó como un ejemplo vivencial de una de las herramientas de *Lean*, método innovador para esta empresa. También, al buscar la formación del conocimiento (objetivo principal de este tipo de documento), se creó un repositorio de datos mediante *Google Docs*, en el que se facilita guardar, respaldar e indexar esta información. De este modo, es posible realizar búsquedas mediante *Google Engine* por quienes conforman la empresa, en caso de ser necesario acudir a estos datos en el futuro.

El uso de *Lean Start Up* y *Business Canvas* permite flexibilidad de actualización en periodos cortos. Además, resultan puntuales y fáciles de revisar. Se utiliza instrumentos para dar seguimiento a las áreas que los emprendedores destacan de alto interés, así como la inclusión de líneas de tiempo para completar las tareas, mejor conocido como *Formato A3*; herramienta de *Lean* para crear conocimiento. Con el objetivo de iniciar nuevas líneas, se diseñó un sistema para recolección y almacenamiento de datos mediante el uso de *Google Docs*.

5.2.3 *Lean Start Up* y los emprendedores

Para asegurar el proceso de Validación de Ciclos y sus respectivos documentos, se procedió a validar las visitas guiadas con los emprendedores, el *business canvas* y los diferentes A3. Seguidamente, se realizó una sesión explicativa sobre el funcionamiento del *canvas*, de los principios de validación de los ciclos y cómo esto puede afectar el plan de negocios. Todos los documentos fueron creados en conjunto con los emprendedores y se almacenaron en *Google Docs*, de forma tal que el equipo pueda desarrollar esta herramienta por su cuenta, durante el *Start Up*.

Así mismo, se trabajó en el diseño de indicadores, con el fin de que la empresa sea capaz de analizar su propio éxito. La recomendación en cuanto a indicadores de gestión es:

1. **Rendimiento:** se espera una producción de 85 gal por tipo de cerveza mensual. De esta forma, se recomienda mantener un archivo de estados de rendimiento por tipo de cerveza, cada vez que se manufacture. El contar con este dato, permite un análisis comparativo en cuanto a costos, identificar aquellos productos con menor rendimiento para buscar mejoras y detectar problemas en el proceso de fabricación. La fórmula de cálculo de este indicador es :

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Galones de cerveza obtenidos}}{\text{Galones de cerveza esperados}}$$

2. **Costo por cerveza:** permite conocer la rentabilidad del producto. Al tener una materia prima que depende de la importación y cuyos precios pueden variar según disponibilidad, es trascendental controlar este dato, pues es así como se evitan puntos fuera de control. Un punto fuera de control se da cuando el costo de

producción de una cerveza en particular es menor que la mitad del precio al público. La fórmula de cálculo de este indicador es:

$$\text{Costo } x \text{ cerveza} = \frac{\text{Costo de fabricación del monto total de cerveza}}{\text{Galones de cerveza producidos}}$$

- 3. Porcentaje de Venta:** durante el proceso existe “basura” por eliminar, (si se siguen los principios de *Lean*), por lo que se recomienda reducir los inventarios (lo más cercano a 0% como sea posible), pues ocupan espacio físico y el producto puede caducar. El porcentaje del producto que se pierda o quede almacenado luego de un mes de fabricación, se procederá a medir según tipo de cerveza. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Porcentaje de venta} = \frac{\text{Producto vendido luego de un mes de fabricación (gal)}}{\text{Galones de cerveza producidos}} \times 100$$

En cuanto a los indicadores de innovación se recomiendan los siguientes:

- 1. Productos nuevos ofrecidos al cliente por trimestre:** la empresa debe ofrecer productos nuevos a los clientes y variar de manera continua su menú, con el objetivo de ser siempre innovadora. Se espera al menos ofrecer un sabor nuevo por trimestre.
- 2. Cantidad de ciclos de validación antes de obtener el producto definitivo:** si bien en cierto los ciclos de validación son la herramienta principal de *Lean Start Up*, entre más ciclos sean necesarios para concluir el producto definitivo, más cara será su etapa de desarrollo. Se sugiere un máximo de dos ciclos para entregar el producto final. Más de esta cantidad, implica una revisión tanto del producto, como del proceso.
- 3. Cantidad de nuevos clientes incluidos en un trimestre:** la cantidad de clientes debe crecer o al menos permanecer igual para tener un flujo de caja creciente. Se recomienda contabilizar los nuevos clientes (del tipo restaurante), así como la clientela mensual en la cervecería, con el afán de realizar una comparación mediante *trend*.

5.3 Diseño para requerimientos legales

La documentación acerca de los requerimientos legales para este tipo de empresas, se llevó a cabo gracias a los datos reunidos mediante las respectivas autoridades. A su vez, se tomó en cuenta la información provista por los emprendedores entrevistados. En realidad, no existe una lista formal de los requisitos para este tipo de negocios, por lo que se incurre a pedir los de cuestionarios ya existentes para empresas de fabricación de alimentos manufactureras. Por su parte, el Ministerio de Salud cataloga a este tipo de empresas como productoras de bebidas de malta, lo cual aplica tanto para nano, micro y macro cervecerías, cuyos tamaños son notablemente diferentes. Por ende, se recomienda continuar con la obtención de permisos y cumplir con los requisitos de los formularios provistos, no obstante, puede existir algún requisito extra que aparezca fuera de las inspecciones. Dicha información se encuentra en el A3 del Anexo 7.

El A3 no se documenta mediante el formato usual de resolución de problemas o análisis de sugerencias, sino que presenta un diagrama de los pasos a seguir y los requisitos presentes ante diferentes instancias. Este último, puede aplicarse a modo de lista “predeterminada”, desde el inicio del proyecto. Se recomienda comenzar estos trámites de manera inmediata, para evitar atrasos en los permisos, debido al proceso de documentación que implica, debido a que no cuenta con un perfil de negocios descrito como cervecería artesanal en los ministerios.

5.4 Diseño del plan financiero

El análisis financiero constituye la parte del plan tradicional que se adapta al método híbrido de inicio de negocios. Para el desarrollo esta sección, fue necesario contactar diferentes proveedores, con el objetivo de negociar los costos por la compra de equipo y materia prima. También, al ver la necesidad de importar materiales desde el extranjero, se acudió a un proveedor de servicios con experiencia en importación de bienes, para el ingreso de la materia prima al país, debido a que para llevar esto a cabo, se requieren permisos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), así como del Ministerio de Salud.

Luego de contactar varios proveedores para efectuar lo anterior, se tomaron en cuenta factores como: variedad y cantidad de productos ofrecidos por un solo vendedor, marcas que vayan acorde con la calidad del producto, la cantidad de días en que se brinde su disponibilidad y los tiempos de entrega. Por lo tanto, se decidió utilizar un proveedor de los Estados Unidos. Además, cabe recordar que en el *Business Canvas* del Anexo 4 se

recomienda mantener relaciones con *TicoBirra* y la *Bodega de Chema*, proveedores locales de materia prima, con el principio de no afectar los tiempos de entrega.

Los cálculos financieros presentes en el Anexo 8, consisten en un análisis de los requerimientos económicos para iniciar el proyecto de la cervecería. El análisis de flujo representa la entrada de las ganancias, las cuales se habrán de desarrollar en el lapso de dos años, ante una serie de supuestos. La inversión inicial, según la retroalimentación de acondicionar un lugar en la provincia de Heredia, es cercana a los \$55 000, como se aprecia en dicho anexo, lo que requiere solicitar un préstamo a una entidad financiera. Cualquier banco que facilite dinero a PYMES o bien, los financiamientos que ofrece el Ministerio de Economía y Comercio, requieren los datos de al menos dos años de existencia en el mercado que demuestren solvencia económica. Debido a esto, se recomienda obtener los permisos necesarios para la fabricación del producto (presentes en el Anexo 7 de los requerimientos legales) y distribuirlo en la escala posible de producción actual, con el propósito de generar un historial financiero.

El financiamiento ofrece opciones bancarias, tales como: Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica o Banco Popular, y gubernamentales, como por ejemplo, PROPYME. Así mismo, otra opción en el mercado es Banca Mujer, dirigida a mujeres emprendedoras. Sin embargo, se debe cumplir con los requisitos legales antes mencionados. Se recomienda revisar los requerimientos de todas estas opciones para reunirlos tan pronto como sea posible y de este modo, aplicar para un financiamiento. Una nueva opción que se presenta en Costa Rica es el capital semilla, el cual en países desarrollados va muy ligado a *Lean Start Up*, sin embargo, al igual que en las otras opciones, los requisitos deben ser evaluados y presentarse.

El análisis de flujo de caja presente en el Anexo 8, demuestra que el punto de equilibrio se dará en un estimado de dos años, si se cobra el galón de cerveza a 15 000 colones y a tres años, si se cobra a 13 000 mil colones, con base en los datos que maneja el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) si se tomara un préstamo de esta institución. Esto es decisión del emprendedor al momento de dar inicio a su negocio.

Por ende, se concluye que financieramente el negocio es viable. Es decir, se podrá recuperar el capital en un periodo aceptable. No obstante, se recomienda aplicar ciclos de validación de manera reiterativa en todas las premisas a considerar.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

La aplicación del método tradicional de plan de negocios no garantiza el éxito de un emprendimiento. De igual manera, los datos indican la existencia de una relación inversamente proporcional entre el largo y la complejidad de este método con respecto al uso que le dé el empresario al iniciar su negocio. Dado lo anterior, se decidió innovar mediante la aplicación de un método híbrido de arranque, tanto en el producto, como en el servicio, lo que ofrece nuevas alternativas al cliente.

A continuación se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones, con base en la aplicación del método híbrido al proyecto de negocios de *Dos Amigos Homebrewing Co.*, dirigidas a los emprendedores y lectores de este documento.

6.1 Conclusiones

1. La propuesta del plan de negocios incluye el uso de un modelo híbrido entre *Lean Start Up* y su forma tradicional, lo que implica una tercera dimensión en este proyecto innovador, pues además de renovar el producto (la cerveza artesanal con sabores autóctonos) y el servicio (implementación del *tour educativo* de cerveza), se replantea el plan de negocios (al incorporar un método híbrido entre el plan tradicional y *Lean Start Up*). Si bien es cierto se trata de tres innovaciones incrementales, también influye en tres áreas completamente diferentes, las cuales resultan ser didácticas para el estudio de esta maestría.
2. El uso de *Lean Start Up* conlleva validaciones de las diferentes características en ciclos cortos y muestra resultados más rápido para poder hacer correcciones al negocio, al mostrar mediante un producto no acabado al 100%, cuales supuestos están equivocados, cómo se puede mejorar el negocio o bien, qué idea se puede descartar.
3. La documentación del plan de negocios que utiliza un *Business Canvas*, provee la información simplificada. Esto permite su visibilidad en la pared de una oficina, así como un seguimiento más cercano. Sin embargo, se debe tener la disciplina de mantenerlo al día.
4. Al resumir la información contenida en el plan de negocios en una sola página, se comprende la índole del proyecto lo suficientemente bien como para entender la necesidad de documentarlo y expresarlo en su forma más sintetizada.

5. La aplicación del estudio de mercado para analizar los clientes foco, documentado en el *Business Canvas*, reflejó la necesidad de hacer un cambio de pivote mediante la estrategia de incluir maridaje, simplificar la empresa a visita guiada y vender muestras a futuro, comprendidas como actividades extraordinarias.
6. Las metodologías de *Lean* para manufactura o desarrollo de producto aumentan su uso en el país, mas el *Lean Start Up* aún no es popular. Por ende, algunas instituciones financieras en Costa Rica, al no estar listas para este tipo de formatos, se inclinan por el plan tradicional.
7. Los requerimientos legales conllevan un alto nivel de incertidumbre en cuanto a requisitos y tiempo. En especial medida, aquellos negocios no tipificados que proyectan innovación. Por ende, el sistema costarricense no está preparado para certificar cambios radicales.
8. El estudio de mercado se basó en la retroalimentación obtenida mediante páginas *web* y redes sociales de diferentes cervecerías y restaurantes del país. Fue elemental descubrir dónde vender y cómo promover el negocio, lo que permitió encontrar dos pivotes potenciales y evaluar sus características con ciclos de *Lean Start Up*.
9. Al tener la empresa tanta dependencia por importar materia prima, es primordial identificar proveedores extranjeros comprometidos a cumplir los periodos en corto tiempo de entrega, al igual que sucede con posibles proveedores nacionales, pues aunque representen un costo más alto, estos últimos pueden constituir el plan de contingencia del negocio, en caso de emergencia.
10. Para introducir un producto innovador al mercado, es trascendental conocer las necesidades del cliente, o bien, crearla mediante técnicas de mercadeo. Es así como los ciclos de *Lean Start Up* dan la oportunidad de mostrar el producto al público y ofrecer nuevas opciones.
11. Algunos negocios, como las cervecerías artesanales, no se encuentran tipificados en la ley aún, razón por la cual se rigen por las mismas reglas que la cerveza industrial, por ende, sus requisitos no están documentados en los lineamientos actuales.

6.2 Recomendaciones

1. La gerencia de Dos Amigos Homebrewing Co. debe establecer y acordar con los diferentes líderes de departamentos en un número de reuniones para efectuar la revisión del proyecto, de las diferentes áreas del *business canvas* y de los flujos de validación corridos de cada periodo. Se recomienda que esta tarea no se extienda más de un mes.
2. El gerente emprendedor debe iniciar los documentos y trámites para los requerimientos legales lo antes posible, con el propósito de evitar atrasos.
3. La gerencia de Dos Amigos Homebrewing Co. debe estudiar los requisitos para obtener financiamiento, establecer un flujograma y reunir los documentos solicitado para aplicar cuando sea oportuno.
4. El encargado de relaciones corporativas debe, en la medida de lo posible, mantener comunicación con aquellos que representen la competencia, con la finalidad de obtener aprendizajes de quien ya ha recorrido el camino de inicio de labor.
5. Cada grupo de trabajo y la gerencia debe realizar el *business canvas* y los diferentes A3 con miembros del equipo de trabajo que puedan aportar retroalimentación.
6. Todo emprendedor debe validar las características del emprendimiento (no porque parezca ser una gran idea resulta necesaria para los clientes o añade valor al proceso).
7. Cuando se está diseñando un plan de negocios para empezar un negocio, el emprendedor debe elaborar con detenimiento los planes financieros, los cuales son elementales para buscar financiamiento y analizar la factibilidad del negocio.
8. El encargado de mercadeo de Dos Amigos Homebrewing Co. debe aplicar la encuesta realizada cuando se validen los diferentes flujos, con el fin de comparar los resultados de manera lineal.
9. El departamento de mercadeo de Dos Amigos Homebrewing Co. debe adaptar la inclusión de las visitas guiadas y el servicio de maridaje luego de un tiempo y seguir la línea de incorporación del producto en los restaurantes, a pesar de que la idea de emprendimiento sea establecer la cervecería como punto único de venta.
10. La gerencia de Dos Amigos Homebrewig Co. debe de dar seguimiento formal a los indicadores ofrecidos mediante hoja de cálculo y establecer un proceso de estudio de los mismos durante la revisión de arranque de negocios.

11. Al ser Lean Start Up un concepto nuevo en el país, se recomienda a la gerencia de Dos Amigos Hombrewing Co mantenerse al día con el estudio de la técnica y aplicar todas los elementos del mismo al proyecto.
12. El emprendedor gerente de Dos Amigos Homebrewing Co. debe designar líderes de las diferentes áreas de la empresa, que puedan dar seguimiento a las metas de cada uno de los productos a desarrollar y que se encarguen del diseño de los ciclos de validación, de su documentación y divulgación.

Capítulo 7 Análisis Retrospectivo

Mediante este proyecto se ofrece una propuesta para la etapa de preincubación de *Dos Amigos Homebrewing Co.*, lo cual, conlleva crear un plan de negocios. No obstante, se fue un poco más allá al incluir factores como el estudio de los requisitos legales y el recomendar indicadores de gestión e innovación.

Ejecutar proyectos con dependencia de un emprendedor, implica invertir el tiempo de una persona que no se dedica al 100% a la creación de dicho negocio, sino que maneja el emprendimiento como una actividad extracurricular. Por su parte, se lidió con el problema de la cantidad y del tiempo destinado a reuniones, con el objetivo de trazar diferentes elementos.

También, el diseño y la puesta en marcha del proceso de validación de los ciclos de *Lean Start Up* se ven afectados, debido al tiempo que consumen. Bajo estas condiciones, el desarrollo de un plan de negocios completo, incluso mediante el uso del *business canvas*, conllevó más de mes y medio, tiempo otorgado para ejecutar este proyecto. Por consiguiente, se recomienda a aquellos que realicen este tipo de propuestas, calendarizar las actividades y establecer un acuerdo con el emprendedor, antes de pactar el compromiso.

Aplicar y compartir la novedosa herramienta *Lean Start Up* resultó ser muy enriquecedor. Los entrevistados mostraron gran interés en el tema, e incluso, buscaron información para emplear algunos de los factores en sus actividades comerciales cuanto antes.

Sin embargo existen puntos en contra en el uso de *Lean Start Up*. Uno de ellos es que el país aún no ha adoptado esta forma de modelo de negocios, por lo que en el sector financiero y de apoyo a la PYME el tipo de documentación que se requiere es del tipo tradicional, lo cual lleva al emprendedor a realizar una adaptación del nuevo método al tradicional si quiere optar por estas formas de financiamiento. Otro punto en contra es la sobre simplificación de la documentación. Si el emprendedor no realiza los pasos con un conocimiento profundo y solamente destilando las principales ideas en los formatos de documentación, mucha información valiosa puede perderse o bien se pueden tomar malas decisiones basados en datos no fundamentados.

Por su parte, las entrevistas generaron gran aprendizaje en relación con este sector de negocios. Existe una buena disposición por compartir las experiencias al inicio de un proyecto, cómo se crean los productos e ingresan al mercado. A pesar de que existe la competencia, se da una retroalimentación mutua, además, gozan del apoyo mediante

eventos cerveceros y periódicos. Lo anterior, simula a pequeña escala un *cluster* de innovación.

En esta propuesta se aplicaron diversos conocimientos adquiridos en la maestría, tales como conceptos de innovación de producto, servicio y método de negocios en los que se desarrolló el proyecto. Además, se empleó conocimiento en materia de propiedad intelectual, cómo solicitar financiamiento para un negocio innovador y uso de estadísticas en el diseño de indicadores. La experiencia se considera de gran valor, debido a que fueron experimentos vivenciales a partir de lo aprendido.

Capítulo 8 Bibliografía

Aitken, H. (1965). *Explorations in enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.

Antúñez, M. (2013).

Recuperado el 13 de agosto, 2014 de <http://www.soyentrepreneur.com/25283-especial-cerveza-artesanal.html>

Bodek, N. (s.f). *A Brief History of Lean (Strategos)*.

Recuperado el 25 de junio, 2014 de http://www.strategosinc.com/just_in_time.htm

Cantwell, D., & Cantwell, D. (2013). *The Brewers Association's guide to starting your own brewery* (Second ed.). Colorado: Brewers Publication.

Damato, A. (2006,). File:Beer types diagram.svg. *Wikipedia, the free encyclopedia*.

Recuperado el 11 de Setiembre, 2013, de

http://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Beer_types_diagram.svg

Chavarría, S. & Quirós, C. (2012). Cervecería duplica su tamaño. *El Financiero*.

Recuperado el 17 de noviembre, 2013 de

http://www.elfinancierocr.com/negocios/Cerveceria-duplica-tamano-Costa_Rica_0_183581675.html

Dogrosz, J. (2014). *Lean Product and Process Development*. IndustryWeek.

Recuperado el 25 de junio, 2014 de <http://www.industryweek.com/blog/lean-product-and-process-development>

Educalcohol. (2013). *Estudio sobre patrones de consumo de bebidas alcohólicas en Costa Rica*.

Recuperado el 6 de agosto, 2014 de

http://www.educalcoholcr.org/files/Descargas/files/87_educalcoholucrestu-diopatronesdeconsumodealcoholcr2013.pdf

Fornaguera, I. (2013). Cinco empresas de Costa Rica dan sus primeros pasos en el negocio de la cerveza artesanal. *La Nación*.

Recuperado el 26 de julio, 2014 de

http://www.nacion.com/economia/empresarial/empresas-Costa-Rica-primeros-artesanal_0_1338466165.html

Fuentelsaz, C. (2013). *Cálculo del tamaño de la muestra*. CIEDE, 5(18), 5-13.

Recuperado el 6 de agosto, 2014, de

http://www.ciede.net/econometrias/calculo_muestra.pdf

Frascati. (2002). *Manual 2002 Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.

Hull, P. (2013). 10 Essential Business Plan Components. *Forbes*.

Recuperado el 11 de junio, 2014 de <http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/21/10-essential-business-plan-components/>

Informe de Operaciones Florida Bebidas. (s.f.). Florida Bebidas S.A.

Recuperado el 17 de setiembre, 2013 de

http://www.florida.co.cr/inversionistas/informe_operaciones_06-07.php

Lean Manufacturing (s.f.). *The 5 Lean Principles*.

Recuperado el 25 de julio, 2014 de <http://www.leaningforward.co.uk/principles.htm>

Lesonsky, R. (2010). *A business plan doubles your chances for success, says a new survey*. Small Business Trends.

Recuperado el 11 de junio, 2014 de <http://smallbiztrends.com/2010/06/business-plan-success-twice-as-likely.html>

Lesonsky, R. (2007). *Start your own business: the only startup book you'll ever need* (4th ed.). Calif.: Entrepreneur Press.

Montero, J. (2014). *Empresas productoras de cerveza artesanal invierten para aumentar capacidad productiva*. El Financiero.

Recuperado el 13 de agosto, 2014 de

http://www.elfinancierocr.com/negocios/cerveza_artesanal-inversion_nacional-Costa_Rica_Craft_Brewing-Treintaycinco_Fabrica_de_Cervezas_Festival_de_Cerveza_Artesanal_0_498550145.html

Nelson, B. (2012). *The real definition of entrepreneur---and why it matters*. Forbes.
Recuperado el 29 de mayo, 2014 de
<http://www.forbes.com/sites/brettnelson/2012/06/05/the-real-definition-of-entrepreneur-and-why-it-matters/>

Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Rojas, S. (2014). Cervezas artesanales queretanas suben como la espuma. *El Financiero*.

Recuperado el 13 de agosto, 2014 de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cervezas-artesanales-queretanas-suben-como-la-espuma.html>

Rubrich, L. (s.f.). *A3 Problem Solving: What it is ... and what it isn't*.

Recuperado el 24 Junio, 2014, de <http://blogs.reliableplant.com/Read/22984/a3-problem-solving-lean>

Sahlman, W. (2007). *How to Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review. Recuperado el 25 de julio, 2014 de <http://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan/ar/1>

The Business Model Canvas in 2 minutes (2014). Business Model Generation. Recuperado el 25 de junio, 2014 de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Anexos

Anexo 1: Entrevista a emprendedores en cervecería artesanal/emprendedor con material autóctono.

1. Al inicio, cuando su empresa era tan solo una idea y quería materializarla, ¿cómo aterrizó esa idea? ¿Tuvo asesoramiento desde el principio para implementar alguna metodología de plan de negocio?
2. ¿Estudiaron diferentes tipos de forma de iniciar un negocio?
3. ¿Cuáles son los factores que ustedes consideran de mayor importancia cuando se está arrancando el negocio? Por citar algunas: el plan financiero, el acotar las ideas, los estudios de mercado.
4. ¿Cuáles han sido los trámites que más tiempo les ha tomado? Por ejemplo, los trámites legales para iniciar con su empresa, los trámites para inversión, protección de propiedad intelectual.
5. Si nos pudiera resumir la estrategia que usted siguió desde la conceptualización de la idea hasta que la empresa se asentó, ¿cómo lo haría?
6. Al ser ustedes una empresa cervecera, dentro de un ambiente de tomadores sociales, ¿cómo han validado su producto y cómo se incorpora esta retroalimentación? ¿Cuánto es el periodo de toma de retroalimentación? (esta pregunta es solo aplicable a los emprendedores de cervecería).
7. ¿Han tenido que pasar por algún proceso diferente a quienes hacen productos similares al que ustedes desarrollan por usar producto autóctono? (esta pregunta es solo aplicable al emprendedor con producto autóctono).

8. ¿Cuentan en este momento con un plan de negocios documentado que siguen al pie de la letra, o usan algún otro mecanismo?

Anexo 2: Encuesta validación del producto

1. ¿Cómo considera usted el sabor de las cervezas presentadas, en comparación a las tradicionales existentes en el mercado?

- (a) Muy Malo (b) Malo (c) Igual (d) Bueno (e) Muy Bueno

2. De las tres cervezas ofrecidas, ¿cuál fue la de su mayor agrado?

- (a) Ayote Ale (b) Amber Ale (c) Chocolate Stout (d) Ninguna

¿Por qué? _____

3. De las tres cervezas ofrecidas, ¿cuál fue la que menos le agradó?

- (a) Ayote Ale (b) Amber Ale (c) Chocolate Stout (d) Ninguna

¿Por qué? _____

4. ¿Qué opina del uso de materia prima autóctona para la fabricación de las cervezas?

5. ¿Cuánto es el rango de precios que estaría dispuesto a pagar por el producto ofrecido, en presentación de 375ml?

- (a) Precio<1000 (b) 1000<precio<1500 (c) 1500<precio<2000 (d) 2000<precio

6. ¿Estaría dispuesto(a) a visitar un lugar tipo cervecería artesanal con *tour* educativo?

- (a) Sí (b) No (c) Tal vez

Anexo 3 Encuesta Validación *Tour Cervecerero*

1. ¿Acostumbra usted ir al mismo lugar a consumir cerveza?

Sí ()

No ()

2. ¿Está interesado(a) en aprender sobre el proceso de fabricación de cerveza?

Sí ()

No ()

3. Si estuviera disponible un lugar donde se le brinde un *tour* de enseñanza de fabricación de cerveza similar al obtenido hoy, pero en las instalaciones de una cervecería artesanal, ¿sería un lugar de preferencia para asistir?

Sí ()

No ()

4. ¿Encuentra necesario aprender a maridar la cerveza que consume con comida tal y como se hizo hoy?

Sí ()

No ()

5. ¿Encuentra valor agregado en su experiencia social un lugar que ofrece *tours* como el de hoy y que brinde maridaje de cerveza?

Sí ()

No ()

6. ¿Cuántas veces al mes le gustaría a usted asistir a este tipo de lugar?

7. ¿Recomendaría a sus amigos esta experiencia?

Sí ()

No ()

Anexo 4 Business Canvas

Favor abrir el documento adjunto luego de página titulada Anexo 4



Canvas.pdf

Anexo 5 A3 Análisis de Mercado

Favor abrir el documento adjunto luego de página titulada Anexo 5



**Análisis de
Mercado.pdf**

Anexo 6 A3 Flujo de Validación del Tour cervecero

Favor abrir el documento adjunto luego de página titulada Anexo 6



**A3 LeanStartUp
Flujo.pdf**

Anexo 7 Flujo de requerimientos legales

Favor abrir el documento adjunto luego de página titulada Anexo 7



Req Legales.pdf

Anexo 8 Análisis Financiero

Favor abrir el documento adjunto en la versión digital de este documento



**análisis
financiero.xlsx**



**detalle de inversion
inicial DA.xlsx**

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

ANEXO 7

ANEXO 8

ANEXO 9

Glosario

Home Brewing: término en inglés que denomina el proceso de fabricar cerveza en casa o cerveza del tipo casero.

BBQ Fest: Festival de Barbacoa, realizado en Costa Rica una vez al año, donde se participa mediante la cocción de cortes de carne a la parrilla, a la vez que cerveceros caseros atienden para dar muestras de sus creaciones.

Preincubación: etapa de definición de plan de negocios, estudios de mercado e imagen empresarial.

Ale: cerveza cuyo proceso de fermentación se da a temperaturas entre los 18C y 21C. Por su parte, la levadura se procede a agregar desde la parte superior del recipiente.

Lager: cerveza cuyo proceso de fermentación se da a temperaturas entre los 7C y 12C. Por su parte, la levadura se agrega al fondo del recipiente.

Mer-link: sistema de compras de la República de Costa Rica.

Malta: granos de cebada tostada.

Lúpulo: flor usada para dar aroma y amargor a la cerveza.

Momentum: se refiere a la inercia adquirida por un cuerpo en movimiento.

PYME: pequeña y mediana empresa.

Slow Fashion: Se refiere a una tendencia en el mundo de la moda, donde los productos no se encuentran a disponibilidad inmediata, sino que el cliente lo debe encargar y esperar su disponibilidad por un periodo de tiempo.

Keq: recipiente usado para almacenar cerveza en mayor cantidad que una botella y bajo presión de gas.

Tap: sistema de servido de bebidas; directamente de un *keq* al vaso.