



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO DE SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMATICA
DESARROLLO RURAL

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE CERVEZA ARTESANAL EN TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

LIZZETT ADRIANA SÁNCHEZ ROMERO

T E S I S
PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, EDO. DE MEXICO

2015




La presente tesis titulada: **PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE CERVEZA ARTESANAL EN TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO**, realizada por la alumna: **LIZZETT ADRIANA SÁNCHEZ ROMERO** bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS
SOCIOECONOMÍA ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO



DR. LENIN GERARDO GUAJARDO HERNÁNDEZ

ASESOR



DRA. SILVIA XOCHILT ALMERAYA QUINTERO

ASESOR



DR. JORGE AGUILAR ÁVILA

Montecillo, Texcoco, Estado de México, Julio 2015



PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE CERVEZA ARTESANAL EN TEXCOCO, EDO. DE MÉXICO.

Lizzett Adriana Sánchez Romero, M.C.

Colegio de Postgraduados, 2015

En México, el mercado de la cerveza artesanal tiene un amplio potencial económico que genera crecimiento acelerado en la demanda de este producto. Existen microempresas que se han consolidado por la calidad, innovación y creatividad en la producción de la bebida, por lo que se fortalecen y posicionan en el mercado del sector cervecero artesanal. Las microcervecerías artesanales tienen expectativas de desarrollo, generan empleo y derrama económica, por lo tanto mejora la calidad de vida para quienes se desarrollan en el sector, sin embargo hay ocasiones que no son exitosas debido a los riesgos financieros innecesarios y la nula planeación en un tiempo determinado. El presente trabajo de investigación tiene por objetivo elaborar una propuesta de plan de negocios para una microempresa productora de cerveza artesanal, que defina la pertinencia en el mercado a través de su viabilidad operativa, administrativa y financiera en el municipio de Texcoco, Estado de México. Fue utilizado el método cualitativo, con entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los consumidores de cerveza artesanal “Cervecería Texcoco Mystic Ale”, en dos localidades de venta Texcoco, Estado de México y Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México. Los resultados muestran la aceptación del producto en el mercado meta, los indicadores financieros refieren la pertinencia y competitividad del negocio, la VAN es positiva refleja una TIR del 150.85% y la relación beneficio-costos por cada peso invertido se obtienen 26 centavos de utilidad en el año 1 y 35 centavos para el año 10. Esto garantiza la viabilidad y desarrollo de la microcervecería en su mercado, por la creciente demanda de cerveza artesanal, cualidades del producto y ser la única en su giro en la región.

Palabras clave: Competitividad, estrategia, malta, planeación.



**BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR A SMALL BUSINESS PRODUCER OF CRAFT
BEER AT TEXCOCO, STATE OF MEXICO**

**Lizzett Adriana Sánchez Romero, M. Sc.
Postgraduate College, 2015**

In Mexico, the market for craft beer has an ample economic potential, which generates an accelerated product demand growth. There are micro-enterprises which have been consolidated by their quality, innovation and creativity in the production of the drink. Those factors have strengthened their position in the market of the craft brewing industry. Craft microbreweries have promoted high expectations for the development, employment, and generation of wealth, by improving the quality of life for those who develop in sector, however there are times that are not successful due to unnecessary and the lack of planning financial risks at a time determined. This research aims to develop a business plan proposal for a craft microbrewery. It defined the relevant market through its operational, administrative, and financial viability at the municipality of Texcoco, State of Mexico. The qualitative method was used, with semi-structured interviews applied to consumers of "Texcoco Mystic Ale Brewery" craft beer in two retail locations at Texcoco, State of Mexico and Cuauhtemoc District, Mexico City. The results show acceptance of craft beer in the target market, financial indicators concern the relevance and competitiveness of business, because the NPV is positive, which reflects an IRR of 150.85% and the benefit-cost ratio for every peso invested earnings of 26 cents for the year 1 is obtained and a 35 cents profit for the year 10. This ensures the viability and development of the microbrewery in the market, the growing demand for craft beer, product features and the only in its rotation in the region.

KEYS WORD: Competitiveness, malt, planning, strategy



DEDICATORIA

A Dios Padre,

Por darme la oportunidad de vivir, fortalecer mi salud y mi mente, así como permitirme encontrar a todas aquellas personas en mi camino que me brindaron un soporte, apoyo y compañía en esta etapa de mi vida académica.

A mis hijos Emiliano, Sebastián y Yaretzi,

Por ser la razón más importante de mi vida.

Deseo que esta etapa que culmina sea un ejemplo para ustedes en su vida académica. Los amo hijos.

A mi esposo Juan Carlos,

Por acompañarme en la vida, por tu amor, tolerancia, apoyo, por quitarte los tiempos para nuestra familia y por tus consejos en los momentos de angustia.
Te amo!

A mis padres Arcelia y Filiberto,

Por darme la vida, por su amor, por formarme con valores y el apoyo incondicional en los momentos difíciles en esta etapa.

Mis hermanos Claudia Angélica y Filiberto,

Por el amor que nos une.

*Nunca dejes que nadie te diga que no puedes hacer algo,
si tienes un sueño debes protegerlo, si alguien no puede hacer algo
te dirá que tú tampoco puedes, si quieres algo ve tras tu sueño, no renuncies.*

Con disciplina, perseverancia y empeño, alcanzaremos nuestros sueños.



AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la oportunidad de ser parte del Programa de Becas Nacionales 2013 y brindarme el apoyo económico para realizar mis estudios de maestría, muchas gracias.

Al Colegio de Posgraduados *Campus* Montecillo y al Programa de Desarrollo Rural por darme la oportunidad de realizar mis estudios en este honorable Institución.

Al Dr. Lenin Gerardo Guajardo Hernández, por compartir sus conocimientos en mi formación académica y apoyo incondicional en todo momento en mi estancia en este programa de estudio y darme la oportunidad de ser su aconsejada.

A la Dra. Silvia Xochilt Almeraya Quintero por su cariño, dedicación y experiencia a la investigación, así como la paciencia que me tuvo día a día.

Al Dr. Jorge Águilar Ávila por sus puntuales aportaciones, críticas y valiosas sugerencias en este trabajo de investigación.

A la Dra. Luz María Pérez Hernández por sus conocimientos y críticas a este trabajo, así como el tiempo que me dedicó en esas largas charlas.

A **Cesar I. Ponce Ramírez**, mi más sincero agradecimiento por su aportación invaluable en esta investigación, así como compartirme su conocimiento y experiencias en el mundo de la cerveza artesanal.

A todos mis profesores de la maestría, en especial al Dr. Esteban Valtierra por sus asesorías, sus consejos y su amistad.

Al Dr. Quito López Tirado, por enseñarme a no tener miedo por alcanzar los sueños, su aprecio y sobre todo su sincera amistad.

A la Universidad Autónoma Chapingo a través del Dr. Horacio Santoyo Cortés por el permiso laboral otorgado y darme la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado, gracias Dr. Santoyo.

A las profesoras Flor Gabilondo, Edith García y Sra. Bertha Muro por el gran apoyo y cariño incondicional en todo momento a mi persona y mis hijos.

A mis compañer@s de CUESTAAM que siempre tuvieron una palabra de aliento, ánimo y apoyo incondicional.

A Aida Gisell Tovar y Zazil García por su cariño, amistad invaluable, motivación día a día y la confianza que me brindaron durante toda mi estancia en la maestría. Gracias amigas.

.... A todos aquellos compañeros que siempre me brindaron sus experiencias, compañía y gratos momentos. Gracias!



CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
I.1.	Antecedentes.....	1
I.1.1.	La cerveza en el mundo	4
I.1.2.	La cerveza en México	5
I.2.	Planteamiento del problema	7
I.3.	Justificación	8
I.4.	Objetivo General	10
I.5.	Objetivos específico	10
I.6.	Planteamiento de hipótesis	10
I.8.	Metodología	11
I.8.1.	Fuentes de Información.....	11
I.8.2.	Método de colecta de información.....	11
I.8.3.	Método de análisis.....	13
I.8.4.	Datos generales de la zona de estudio.....	13
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	16
II.1.	Desarrollo.....	17
II.2.	Competitividad.....	17
II.3.	Ventaja competitiva	19
II.4.	Estrategia.....	19
II.5.	Estrategia competitiva.....	20
II.6.	Planeación	21
II.7.	Plan de negocios	22
III.	RESULTADOS: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CERVECERÍA	
	TEXCOCO MYSTIC ALE	26
III.1.	Definición del negocio	26
3.1.1.	Descripción y características de la actividad	26
3.1.2.	Oportunidades del negocio.....	26
3.1.3.	Nombre de la empresa	27
3.1.4.	Descripción de la empresa	28
3.1.5.	Misión	29
3.1.6.	Visión.....	29



3.1.7. Objetivo	29
3.1.8. Metas	29
III.2. Plan de Mercado	30
3.2.1. Características y análisis de mercado	30
3.2.2. Mercado potencial	32
3.2.3. Descripción de clientes potenciales.	35
3.2.4. Investigación y segmentación de mercado del producto	36
3.2.5. Matriz DAFO.....	39
3.2.6. Competencia	41
3.2.7. Marketing	42
III. 3. Plan operativo	49
3.3.1. Ubicación del negocio.....	49
3.3.2. Estructura organizativa	49
3.3.3. Figura Legal.....	52
3.3.4. Descripción del proceso productivo.	53
3.3.5. Requerimientos de tecnología: maquinaria y equipo e infraestructura.....	57
3.3.6. Programa plan de trabajo.....	58
III. 4. Plan financiero	59
3.4.1. Estado Financiero Proforma	60
3.4.2. Ingresos	63
3.4.3. Costos y gastos de operación.	63
3.4.4. Costos para la implementación del negocio.....	66
3.4.5. Análisis y evaluación financiera	68
3.4.6. Viabilidad financiera	73
III.5. Propuesta a los inversionistas	74
3.5.1 Ventajas competitivas	74
3.5.2. Estrategia competitiva	75
3.5.3. Estrategias de mercado.....	76
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
V. LITERATURA CITADA	80
ANEXO.....	84



CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1. México. Cerveza valor de mercado.....	6
Cuadro 2. Resultados de encuesta	37
Cuadro 3. Precio de cerveza artesanal.....	45
Cuadro 4. Plan de trabajo	58
Cuadro 5. Incrementos	60
Cuadro 6. Estado de Resultados (Año 1 al año 10)	62
Cuadro 7. Ingresos.....	63
Cuadro 8. Costos de producción.....	64
Cuadro 9. Gastos de operación	65
Cuadro 10. Inversión para planta.....	66
Cuadro 11. Punto de equilibrio anual.....	67
Cuadro 12. Flujo de efectivo	70
Cuadro 13. Valor Presente Neto	71
Cuadro 14. Tasa Interna de Retorno.....	72
Cuadro 15. Relación Beneficio/Costo	73



CONTENIDO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. México. Segmento de mercado por estilos 2013.....	7
Gráfica 2. Consumo per-cápita por país en América Latina, 2011.....	31
Gráfica 3. Distribución por edad y sexo de la población mexicana, 2010.....	33
Gráfica 4. Distribución por edad y sexo de la población Texcocana, 2010.....	34
Gráfica 5. Estructura organizativa.....	50
Gráfica 6. Tendencia de utilidades	61
Gráfica 7. Punto de equilibrio/anual.....	68

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Logística del producto.....	12
Figura 2. Mapa de ubicación del Municipio de Texcoco	14
Figura 3. Nombre y logo de la microcervecería.....	28
Figura 4. Proceso Productivo	56



I. INTRODUCCIÓN

I.1. Antecedentes

La cerveza es uno de los inventos de bebidas alcohólicas más importantes del mundo, el surgimiento de estase remonta hace 8,000 años a.c. en Egipto, Babilonia y Mesopotamia. Esta bebida se descubre a partir de un pan remojado y fermentado, se le conoció como vino de malta; es así como inicia la base de la cerveza (Álvarez Uriarte, 1995).

La cerveza a través de su elaboración ha ido evolucionando con el paso del tiempo, hasta obtener bebidas con diversos estilos y cualidades prometedoras. La cebada maltera¹, la levadura, el lúpulo y el agua, son los principales ingredientes utilizados herencia de la clásica receta alemana, la Ley Reinheitsgebot² de pureza, según Reyna y Krammer, citado en Urrutia, 2013.

En el siglo XI el consumo de cerveza era en el Norte del continente Europeo, debido a que poco se podía trasportar por no contar con conservadores, aunque después añadieron el lúpulo como conservador. Cabe mencionar que el vino era la bebida de mayor consumo en el centro y sur de Europa.

La elaboración de cerveza se extiende por toda Europa y América a través de pequeños lugares que producían y distribuían la bebida, a estos lugares le llamaban Cervecerías artesanales (Urrutia, 2013).

¹A gran escala es común el uso de granos sin maltear (arroz, maíz y trigo), con objeto de reducir costos de producción.

² La ley data de 1519, por lo que inicialmente no consideró la levadura dentro del proceso, pues ésta fue descubierta hasta 1880. Desde entonces con sólo cuatro ingredientes han sido elaborados centenares de estilos diferentes de cerveza.



Los conquistadores españoles comienzan a producir cerveza desde su llegada en 1521 y para 1544 se funda la primer cervecería de América Latina en lo que hoy es Amecameca, Estado de México.

A lo largo de la historia, se han conformado cervecerías que expandieron sus mercados por todo el mundo, que obviamente abastecían a sus propios mercados cuando había excedentes y también se elaboraba para el autoconsumo como en los monasterios³.

Para inicios del siglo XX las cerveceras tomaron decisiones, estas aumentaron la producción y redujeron costos, a través de economías de escala y aumentaron las utilidades, es así como las cervecerías trabajaban para ofrecer productos aptos a la demanda de los consumidores. El resultado de esto fue el colapso de muchas otras cervecerías de menor envergadura con mayores costos de producción y menor habilidad comercial, por lo tanto solo se mantuvieron en el mercado las cervecerías más fuertes.

En los años 70's nace en Inglaterra el concepto de cerveza artesanal, donde restauranteros inician con la producción de esta, teniendo un gran éxito en ese país y posteriormente extendiéndose por toda Europa. Las cervecerías artesanales empezaron a proliferar en Estado Unidos de América (EUA), con un objetivo en particular: ser competitivos en calidad y diversidad.

En la década de los años 80's en EUA empiezan a surgir cervecerías caseras. Éstas elaboraron estilos y recetas nuevas, con insumos como el lúpulo americano (más aromático), con equipos tradicionales y más empleos. Esto las posicionó en el mercado por su alta calidad e innovación del producto. El surgimiento de nuevos consumidores obligó de alguna forma a buscar una bebida diferente y especial, lo

³ Los monjes de los monasterios se adjudicaron gran reconocimiento en la calidad e innovación de recetas para elaboración la cerveza (Reyna y Krammer, 2012 citado en Urrutia, 2013).



que causó un interés por esta gama de productos ofrecidos que se difundió por el territorio americano.

Ante el crecimiento de pequeñas cervecerías, la Brewer Association de EUA (2014), fue creando y haciendo propuestas de leyes y normas para defender el segmento de mercado que habían abierto y este no cayera en el mercado de las grandes cerveceras que ya tenían interés por comprar las microcerveceras americanas. Por ello deciden cambiar la denominación “micro cervecero” por “cervecero artesano”.

De acuerdo con la Brewer Association de EUA (2014), las cervecerías artesanales son espacios donde se produce de forma limitada la cerveza, con bajos niveles de producción, además sus dueños son independientes de algún consorcio industrial. Esta bebida contempla cuatro características esenciales para tener denominación artesanal, que son: la malta 100% de granos fermentados, lúpulo, agua y levadura.

Esta influencia americana llega a México en 1995, y de esto surge el movimiento cervecero artesanal mexicano. Se fundan las primeras microcerveceras artesanales en el país como: Cosaco, Cucapá, Ramuri, Beer Factory, Minerva, Primus, Calavera, entre otras. En los últimos cinco años nacen cervecerías como Nevado, Josefa, 5 de mayo, Bocanegra, La caminera, Mala facha, entre otras (Cerveceros de México, 2015). Estas microcerveceras obtienen un reconocimiento regional y una gran aceptación por parte de los consumidores. Así mismo, la amplia variedad de estilos de cerveza artesanal contribuye positivamente en la reputación de la cerveza mexicana tanto en el país como en el extranjero.

México cuenta con dos grandes cerveceras industriales a gran escala: Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma. En el 2010 la Empresa Internacional Heineken compra Fomento Económico Mexicano (FEMSA) la cual tuvo un gran acceso al mercado mexicano y al brasileño, nace entonces Heineken-Cuauhtémoc—Moctezuma, la cervecería más grande del país.



En 1925 se funda otro grupo cervecero industrial mexicano Grupo Modelo, en 1933 inicia sus primeras exportaciones hacia EUA. Crea junto con Cuauhtémoc – Moctezuma la Impulsora Agrícola S.A. (IASA) para garantizar el abasto de cebada maltera a través de agricultura por contrato (Porrás, 2014). El crecimiento de esta cervecería se extiende por diferentes regiones del país con más plantas y comprando otras cervecerías de menor tamaño como La Pacífico y Montejo. Las exportaciones aumentan a Japón, Australia, Nueva Zelanda y algunos países de Europa.

En el 2006, Grupo Modelo anuncia la alianza entre Constellation Brands, para formar Crown Imports LLC. En el 2013 Grupo Modelo forma parte de AB – InBev.

Las cerveceras industriales fueron compradas por capitales extranjeros en su mayor parte, aumentando las inversiones y exportaciones hacia el mundo. Respecto al mercado nacional, las cervecerías Cuauhtémoc-Moctezuma y Grupo Modelo compiten en busca de integrarse al segmento de mercado con las cervezas especiales, de temporada y las empiezan a nombrarlas de acuerdo con su clasificación por estilo.

I.1.1. La cerveza en el mundo

La producción mundial de cerveza en el año 2000 fue de 1,275,423 millones de hectolitros (hl)⁴, sin embargo en el 2011 fue de 1,713,411 millones de hl⁵, esto tuvo un crecimiento del 27.85%. Ésta producción está dominada por China con 489,880 millones de hl, seguida por EUA con 225,330 millones, luego Brasil con 133,000 millones, Rusia con 98,140 millones, Alemania 95,545 millones y México se posiciona en el sexto lugar con 81,500 millones de hl, Ucrania con 56,000 millones hl, Polonia con 37,850 millones hl, y en el décimo lugar España con una producción de 33,600 millones de hl (The Barth-Haas Group, 2011).

⁴ 1 hectolitro = 100 litros

⁵ Se basa en los 40 países cerveceros con mayor producción mundial (91.8%). Datos del 2011

El consumo de cerveza lo obtiene la República Checa con 189 litros per-cápita anual, Irlanda con 131 litros, Alemania con 115.8 litros, Australia 109.9 litros, Austria 108.3 litros, EUA con 100 litros y Reino Unido 99 litros, entre otros. Los países latinoamericanos como Venezuela tienen un consumo per-cápita de 76 litros, Brasil con 70 litros y México de 62 litros per-cápita (Cerveceros de México, 2015; Reforma, 2015).

Las marcas de cervezas más consumidas en el mundo son: 1. Snow Beer (China), 2. Bud Light, 3. Budweiser (EUA), 4. Corona – Grupo Modelo, llega a más de 180 países en el mundo (México), 5. Danesa Skol-AB InBev (Belgica), 6. Heineken (Holanda), Coors Light (Estados Unidos), 8. Miller Lite (Brasil), finalmente 9. Asahi Super Dry (Japón), (El Comercio, 2013).

En el continente Americano, EUA tiene una participación en el valor de mercado del 55.8%, seguida por Brasil con el 16.6%, México con un valor del 14.4%, Canadá 8.1% y el resto de los países americanos con el 5.1%. (MarketLine, 2014), es decir que el crecimiento del mercado en América Latina está incrementando sus ventas.

México se coloca en el primer lugar como exportador de cerveza en el mundo, con presencia en más de 180 países, seguido por Holanda y Bélgica (Cerveceros de México, 2015; Reforma, 2015). México es el principal proveedor de EUA; el segundo de Australia, Chile, Guatemala y Argentina; el tercero de Canadá; y el cuarto de China y Japón (The Barth-Haas Group, 2011). EUA es el principal importador de la cerveza mexicana con el 86% del total de las exportaciones cerveceras y el 14% de otros países (Cerveceros de México, 2015).

I.1.2. La cerveza en México

El mercado mexicano de cerveza creció 1.3% en 2013 para alcanzar un valor de \$20,664.2 millones de dólares, con una tasa anual de crecimiento medio de 2.50%



(Cuadro 1) (MarketLine, 2014). Este ha tenido un crecimiento (2.88%) casi a la par del crecimiento económico del país (Banxico, 2015).

Cuadro 1.México. Cerveza valor de mercado

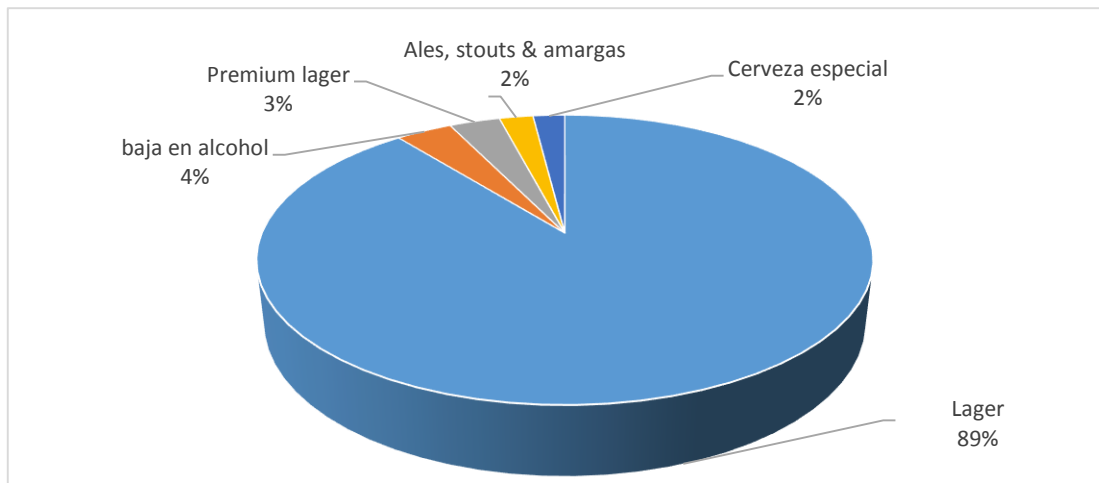
Año	\$ millones/dólares	\$ millón /pesos	% Crecimiento
2009	18,753.20	239,251.80	
2010	19,095.40	243,616.60	1.80%
2011	19,838.30	253,094.50	3.90%
2012	20,394.20	260,186.80	2.80%
2013	20,664.20	263,631.60	1.30%
Tasa anual de crecimiento : 2009–2013			2.50%

Fuente: MarketLine Industry Profile, 2014.

Según datos de MarketLine Industry Profile (2014), en 2018 se prevé que el mercado mexicano de cerveza tenga un valor de \$25,574.7 millones de pesos, un aumento del 23.8% respecto al 2013. La tasa de crecimiento anual compuesta del mercado 2013-2018 será de 4.4%

Grupo Modelo S.A.B. de C.V. es el productor líder en el mercado mexicano de cerveza, con una participación del 49.8% y del volumen del mercado y Heineken-Cuauhtémoc-Moctezuma tienen una participación de 39.4%. El 10.8% se encuentran cervezas de estilo Ales, Stouts, especiales y bajas en alcohol (Gráfica 1) (MarketLine, 2014).

Gráfica 1. México. Segmento de mercado por estilos 2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de MarketLine Industry Profile 2014.

Según datos de Treviño (2014), la industria cervecera ha creado 55,000 empleos directos, ofertados en su mayor parte por Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma, además conforma nuevas plantas productoras de cerveza.

Estas grandes empresas han optado por integrarse con consorcios internacionales, que son grandes exportadores de la industria con el fin de tener mayor respaldo de capital y reconocimiento.

Las cervecerías artesanales se han organizado a través de asociaciones en su región. Además conformaron la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta (ahora Cerveceros de México), con la finalidad de ser más incluyente en el sector cervecero artesanal, ya que representan el 1.16% del mercado nacional (El Financiero, 2014; Treviño, 2014).

1.2. Planteamiento del problema

El mercado de la industria cervecera mexicana en el último siglo ha tenido un crecimiento acelerado, con mayor presencia del Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma (duopolio), que acaparan el 99% del mercado nacional. Sin embargo, las



cervecerías más pequeñas se han posicionado alrededor del 1% en el mercado doméstico (Cerveceros de México, 2014).

Por lo anterior, este punto porcentual tiene un crecimiento de la demanda nacional promedio anual del 55% durante los últimos 5 años, que responde a un desarrollo más que deseable en el mercado de la cerveza artesanal (Treviño, 2014).

En los últimos 15 años en México se han creado diversidad de microcervecerías por la influencia americana, han generado en los clientes la necesidad de consumir y de probar algo diferente e innovador.

Las microcervecerías artesanales tienen un modelo de negocio que articula a todos los proveedores de la microempresa, ésta genera valor en su producto, después pasa este valor a sus clientes para satisfacer la demanda y generar utilidades para los accionistas y empleos directos que benefician a la sociedad.

Existen iniciativas de microempresarios que buscan alternativas de negocio, hay ocasiones que no son exitosos porque tienen riesgos innecesarios y no hay una viabilidad financiera, lo que en algunos casos los lleva al fracaso.

En Texcoco, Estado de México, la microempresa productora de cerveza artesanal “Cervecería Texcoco Mystic Ale” es uno de estas empresas que no conoce exactamente su modelo de negocio y no cuenta con su propia planeación, por lo que no tiene definido el rumbo y tiempo de desarrollo de la misma, que le permita delimitar acciones para su empresa. Por lo tanto surge la pregunta ¿la creación de un plan de negocio le permitirá al emprendedor integrarse adecuadamente al crecimiento de la demanda de cerveza artesanal?

I.3. Justificación

Desde su creación, la cerveza ha sido una bebida muy remunerable para quien la produce y comercializa. La gran aceptación que tiene ante los consumidores



promueve expectativas de desarrollo, genera empleo y derrama económica, a través de mejorar la calidad de vida de quien participa en este sector certero.

La actividad cervecera artesanal impacta en toda una cadena de valor, desde agricultores, productores (maestros cerveceros), transportistas, hasta puntos de venta, restaurantes, centros de recreación y esparcimiento, gracias a la aceptación de los clientes que están dispuestos a consumir y valorar el producto por todas sus cualidades. Sin embargo, esta bebida por su precio respecto a la industrial, solo la consume quien pertenece a una clase social media y media alta.

En México, el crecimiento acelerado de la demanda, ha obligado a cada uno de los ofertantes a hacer más atractiva su propuesta de valor para el cliente y permanecer en el mercado a través de la competitividad, innovación y creatividad del producto, posicionándolas en su propio mercado.

En el municipio de Texcoco Estado de México se desarrolla una microcervecería artesanal que genera oportunidades de empleos directos e indirectos en toda la cadena productiva, impacta en el bienestar para la sociedad texcocana y crea una derrama económica en el municipio.

Cabe mencionar que en el municipio de Texcoco por tradición, el mercado artesanal es muy cotizado y valorado, es así como en el caso de la cerveza artesanal está creciendo con su propia demanda, ya que no existe otra microcervecería en la región.

Por lo anterior, para cualquier actividad productiva es necesario elaborar un plan que desarrolle adecuadamente sus acciones y pertinencia en cada fase productiva y de transformación; es decir, planear y evaluar un proyecto para convertirlo en una realidad, de forma ordenada y con proyecciones en el tiempo, de aquí la importancia de elaborar un Plan de Negocio para la Cervecería Texcoco Mystic Ale.



I.4. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la microempresa productora de cerveza artesanal que defina la pertinencia en el mercado a través de su viabilidad operativa, administrativa y financiera en el municipio de Texcoco, Estado de México.

I.5. Objetivos específico

- Identificar los gustos y preferencias de los consumidores de una microempresa productora de cerveza artesanal TMA, para que le permita mejorar y desarrollar nuevos estilos que compitan en el mercado.
- Analizar la evaluación financiera de la microcervecería, para conocer su viabilidad y a su vez tomar decisiones que permita invertir en los próximos 10 años.

I.6. Planteamiento de hipótesis

Será rentable el funcionamiento de la microempresa productora de cerveza artesanal en el municipio de Texcoco, debido a la creciente demanda de esta bebida, además por sus características y cualidades del producto, y ser la única microempresa en su giro en la región. Esto garantizará su permanencia en el mercado a su vez la microempresa generará oportunidades de empleos directos e indirectos, que impactarán en el bienestar para la sociedad texcocana y creará una derrama económica en el municipio.

El análisis de gustos y preferencias de los consumidores será determinante para mejorar y desarrollar nuevos productos de la microempresa productora de cerveza artesanal en el mercado.



I.8. Metodología

Para revisar el contexto de cerveza y cerveza artesanal, se realizó una revisión bibliográfica, así como colecta de información, análisis y descripción general de la zona de estudio. La metodología a seguir fue la siguiente:

I.8.1. Fuentes de Información

La revisión bibliográfica fue hecha en libros, artículos de revistas especializadas, periódicos, artículos científicos, páginas electrónicas y estudios de caso. Estos documentos han proporcionado información contundente para identificar la problemática, aportaciones económicas y sociales que tiene este modelo de negocio y la industria cervecera.

Por falta de información estadística, padrón de tiendas y puntos de venta de cerveza artesanal existentes sobre el cual aplicar algún método estadístico, se utilizó un muestreo no aleatorio y a juicio del investigador (Levin y Rubin, 2004).

El productor (maestro cervecero) funge como informante clave y consumidores/clientes todos aquellos que beben la cerveza artesanal Texcoco Mystic Ale.

I.8.2. Método de colecta de información

Se realizaron tres entrevistas semi estructuradas con el productor (maestro cervecero), la primera el 19 de enero de 2015, donde se conocieron los procesos productivos y la logística del producto. Figura 1.

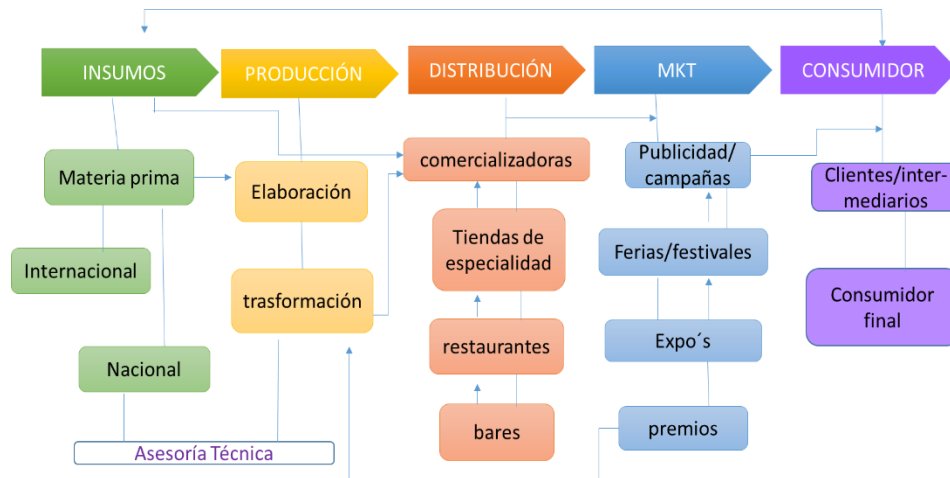


Figura 1. Logística del producto

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La segunda entrevista se realizó el 24 de febrero de 2015, donde se reconoció cada eslabón de la cadena con preguntas semi estructuradas que permitieran conocer las características de la logística interna y externa de la micro cervecería.

En la tercera entrevista, el productor aportó datos financieros para la elaboración del plan de negocios como: costos, gastos, precios, ventas, producción entre otros (Ver capítulo III. Resultados: Plan de negocios).

Para obtener información que complementara el plan de mercado fue necesario realizar entrevistas semi estructuradas⁶ a los consumidores de cerveza artesanal de la marca Texcoco Mystic Ale. Se aplicaron 102 encuestas a consumidores en tiendas de especialidad, restaurantes y bares donde se vende esta marca. En Texcoco Estado de México se aplicaron 50 encuestas y en la Delegación Cuauhtémoc de la ciudad de México se aplicaron 52. El periodo de aplicación fue del 25 de abril al 8 de mayo del 2015, a conveniencia de los tiempos establecidos por los dueños de cada negocio. La información general de la encuesta aportó datos socioeconómicos, gustos y preferencias, sugerencias al productor.

⁶ Se utilizó los apuntes de curso Encuestas Rurales, impartido por el Dr. Esteban Valtierra en Otoño 2013, del Programa de Posgrado de Desarrollo Rural, Colegio de Posgraduados.



I.8.3. Método de análisis

De acuerdo con Hernández Sampieri (2010), la caracterización que describe para este tipo de investigación es considerado el método cualitativo: descriptivo-analítico.

La construcción de un instrumento de recolección de datos e información por medio de entrevistas semi estructuradas dirigidas a: productor y consumidores, fueron revisadas y vaciadas en una base de datos, posteriormente analizadas en dos grupos a través de hojas de cálculo del Microsoft office a fin de conocer frecuencias e indicadores como: promedios, máximos, mínimos, entre otros, que permitiera analizar el comportamiento de los grupos I y II, a su vez analizar su propio mercado a través del análisis de la matriz DAFO.

Respecto al análisis financiero se efectuó con una herramienta “Sistema de apoyo para la evaluación financiera de proyectos-Excel”, para el uso de incubadoras de empresas- de la Universidad Autónoma del Estado de México, con registro Indautor: 03-2004-060211463600-01/2010, en el cual se calcularon: estados de resultados, proyección de ventas, costos, gastos, punto de equilibrio, TIR, VAN, Beneficio-Costo a 10 años, para saber la viabilidad del proyecto. Con todos estos datos se construyeron las ventajas competitivas y estrategias de Michael Porter.

I.8.4. Datos generales de la zona de estudio

La microempresa productora de cerveza artesanal “Cervecería Texcoco Mystic Ale” (TMA) está situada en la Ciudad de Texcoco de Mora, municipio del mismo nombre. Este municipio forma parte de la región económica III del Estado de México y es miembro de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM). La ubicación geográfica y económica de la empresa beneficia la comercialización y distribución de la cerveza artesanal en el municipio y en la Ciudad de México.

El municipio de Texcoco está ubicado al oriente del Estado de México y al occidente de la Ciudad de México. Colinda al Norte con los municipios de Tepetlaoxtoc,

Papalotla, San Andrés Chiautla, y Chiconcuac; al Sur con Chimalhuacán, Chicoloapan, Nezahualcóyotl e Ixtapaluca; al Oeste con Atenco y al Este con los estados de Tlaxcala y Puebla. Las coordenadas geográficas del municipio de Texcoco son: 19°31'46"N - 98°53'48", con una altitud de 2,247 msnm y una extensión territorial de 418.69 km² (INEGI, 2010) Ver figura 2.



Figura 2. Mapa de ubicación del Municipio de Texcoco

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El clima del municipio de Texcoco es templado semi-seco, con una temperatura media anual de 15.9°C y una precipitación media anual de 686 mm. Este clima favorece en la conservación natural de la cerveza artesanal, sobre todo en el los meses de octubre a marzo.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) en el municipio de Texcoco viven 235,151 habitantes, tiene un crecimiento poblacional del 1.55% con respecto al Estado de México, el 49.18% son hombres y 50.81% mujeres. La Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en este municipio es de 89,973 personas, 64.97% son hombres y 37.03% son mujeres (INEGI, 2010).

La Cervecería TMA distribuye su producto en dos localidades, la primera es el Municipio de Texcoco, donde aprovecha la cercanía de la planta con sus clientes de la ciudad para posicionar el producto en su propio mercado, a través de tiendas de especialidad, restaurantes y bares, ya que no existe otra cervecería artesanal en Texcoco, por lo tanto es un nuevo mercado a cautivar; y la segunda localidad es la



Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal, aquí posiciona la cerveza artesanal TMA en tiendas gourmet, restaurantes y bares. Cabe mencionar que en esta investigación el sujeto de estudio son los consumidores de cerveza artesanal marca Cervecería Texcoco Mystic Ale que se encuentran en las localidades antes mencionadas.



II. REVISIÓN DE LITERATURA

Las unidades productivas de bienes y servicios contribuyen al desarrollo, entendiéndolo a éste como un proceso de transformación de los bienes de vida, por medio del bienestar de su población (Singer, 1981). De esta forma las cervecerías ponen énfasis en mejorar la calidad, innovación y creatividad del producto que ofrecen para ser exitosas y contribuir al desarrollo, a través de eficiencia, flexibilidad y rapidez (Guajardo, *et. al.*, 2014).

De acuerdo con Almeraya (2011), el desarrollo se logra a través de acumular capital, ser productivas, competitivas, crean su demanda o se integran a la competencia del producto producido, generan empleos y derrama económica en su propia localidad.

El entorno competitivo en el que se desarrollan las microempresas es cada vez más globalizado y complejo, debido a la rapidez con la que suceden los cambios tecnológicos y la variación en los gustos de los consumidores, que llevan a los directivos a prever el futuro a través de estrategias para no verse sorprendido por éste.

Una estrategia viene a ser una respuesta que debe dar la microempresa ante una necesidad de adaptarse a esos cambios que experimenta su entorno. En general, estos cambios se manifiestan a través de amenazas que dificultan la eficiencia, o también en oportunidades que si se aprovechan traen consigo fortalezas ante una posición competitiva de la empresa (Porter, 2007).

Para conocer y manejar las fortalezas y oportunidades es necesario realizar una planeación de una microempresa, con el objeto de desarrollarse adecuadamente y no ser vulnerable ante las adversidades del entorno y de la misma microempresa. La estrategia indica hacia donde ir, la planeación el camino y el control informa en donde está en cada momento.



Por lo anterior se considera pertinente identificar los siguientes conceptos.

II.1. Desarrollo.

El término desarrollo está evolucionando constantemente en áreas económicas, sociales, políticas y culturales, desde que utilizó el término después de la segunda guerra mundial por Schultz, Lewis y Schumpeter. Estos realizan un concepto a través de la descripción de los países con mayor riqueza y tecnología. Hans Singer caracteriza el desarrollo en crecimiento, progreso, evolución, mejoría.

De acuerdo con (Almeraya, 2011; Guajardo, 2014; Lizarraga, 2005) desarrollo es acumular capital a través de actividades y procesos que realiza el hombre para aumentar la productividad, diversificar y transformar un producto, mejoramiento técnico, de sus condiciones de vida, entre otros, que impacta en el bienestar económico social de un territorio determinado.

Singer, H. (1981) define desarrollo económico como el crecimiento continuo y sostenido de la capacidad de un país o región para generar riqueza, así como para mantener e incrementar su capital financiero, todo lo cual se traduce en la posibilidad de ofrecer a sus ciudadanos óptimos niveles de prosperidad y bienestar, a través del mejoramiento de las condiciones de vida, como la salud, el empleo, disminución de pobreza.

II.2. Competitividad

El término competitividad fue introducido por David Ricardo en 1817, considerando las ventajas comparativas como eje medular para medirla. En 1980, Michael Porter retoma el vocablo considerando las ventajas competitivas como elemento principal para realizar un análisis de la competencia en su propio mercado.

Esser, *et. al.* (1994) define la competitividad como la capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de la competencia internacional, mientras los



ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible, siendo aceptada como una de las más congruentes.

De acuerdo con Pérez C. (2007), la competitividad es la posibilidad de obtener mejores niveles de vida, la aptitud y habilidad para maximizar los recursos escasos con los que cuenta cualquier persona, empresa o nación. Es el talento para hacer algo y el conjunto de habilidades que tiene una persona, institución o un gobierno para transformar la realidad en un mejor estado de las cosas.

La competitividad es una relación entre eficiencia, productividad, competencia, y mejoramiento del nivel de vida de los habitantes, la cual surge de la interacción entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad en un territorio.

La competitividad local a nivel de empresa o industria deben estar en condiciones de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez. Según Aguilar Fernández (2007) recomienda mejorar el entorno competitivo para la innovación a fin de asegurar el bienestar de su población. A su vez diseñar e implementar estrategias que les permita ser más innovadores y realizar mejores prácticas a lo largo de su propia cadena de valor (desarrollo, adquisición, mantenimiento de inventarios, producción y comercialización).

Michael Porter (2007) determinó cinco fuerzas que, conjuntamente establecen el nivel de competitividad en un determinado sector y en consecuencia, su potencial a largo plazo, que son:

- Nuevos participantes en el mercado, este será más atractivo cuanto más dificultades tengan los nuevos participantes para competir y apoderarse del mercado
- Productos, que sustituyan a nuestros productos
- Los competidores, es más fácil competir en mercados donde los competidores están bien organizados y posicionados



- Proveedores, el poder de negociación entre ellos, cuando estos están bien organizados y tengan el poder de negociar el precio y el volumen de venta
- Clientes, un mercado no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados y asociados, es decir que siempre buscan disminuir los precios, mayor calidad y mejores servicios.

Para analizar un sector, estas son las ideas básicas y la interacción de todas las fuerzas lo que determina el nivel de competencia, por ende la rentabilidad de un negocio en un determinado mercado.

II.3. Ventaja competitiva

De acuerdo con Michael Porter (2007) la ventaja competitiva se genera del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores. Una ventaja competitiva es entonces una o varias características de la empresa que le facultan para competir en una situación de superioridad respecto a las demás empresas del mercado o sector (Álvarez, 2007).

Por lo anterior, la ventaja competitiva es el valor que la empresa genera en cada uno de sus productos, que lo diferencia de los demás respecto a otros productos, por arriba de sus competidores.

II.4. Estrategia

Estrategia se entiende por un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios que sean objeto de su actividad, mediante una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno, a partir de las fortalezas y debilidades propias de la organización (Álvarez, 2007).

Para Porter, la estrategia engloba el conjunto de acciones y políticas de una empresa que establecen como pretende obtener sus objetivos a largo plazo. Es



decir, la creación de una posición inimitable y valiosa, producto diferente de otras actividades.

Por su parte, Kim y Mauborgne (2005) escriben el concepto de “La estrategia de Océano azul”, la cual implica crear un espacio sin competencia en el mercado, hacer que la competencia pierda toda importancia, crea y captura nueva demanda a través de la diferenciación del producto y alinea el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación a bajo costo.

De acuerdo con Porter y Álvarez (2007), una estrategia son acciones que permiten conseguir una ventaja competitiva respecto a otro producto, además se crea y captura una nueva demanda a través de la diferenciación de este.

II.5. Estrategia competitiva

Una estrategia competitiva es una serie coherente de acciones, encaminadas a obtener una sólida posición en el mercado en la que compite la empresa (Álvarez, 2007). Esta posición se obtiene con base en dominar las cinco fuerzas de Porter.

Un aspecto de la estrategia se refiere al modo con el que la empresa pretende obtener una ventaja competitiva, que le permita mantener o conseguir una posición sólida en su mercado respecto a sus competidores en un lapso de tiempo.

Kim y Mauborgne (2005) afirman que la estrategia competitiva tiene tres criterios: foco, divergencia y un mensaje contundente para comunicarse con el mercado, es decir un producto-calidad, innovación y servicio.

La estrategia competitiva es una estrategia que utiliza una empresa para competir, a través de un producto-calidad, innovación y servicio, es decir “ser diferente” y crear una posición de valor exclusivo, a través de realizar procesos y actividades con valor.



Para competir con éxito es necesario estudiar el entorno futuro de la empresa, sus segmentos de mercado y poseer las capacidades de la misma por medio de un análisis interno (capacidades) y externo (segmentos), para que las empresas puedan fijar una postura competitiva.

Las estrategias competitivas de Michael Porter (2007) que se utilizan son:

1. Estrategia de liderazgo en costos: Se caracteriza por tener los costos más bajos del sector, para esto es sistematizar todo el proceso producto de requerirse para la disminución de costos y poca variedad de productos. Esta estrategia se basa en vender más que el competidor aunque la utilidad sea menor, con una posición competitiva sostenible.
2. Estrategia de diferenciación: se busca la diferencia preponderante del producto o servicio ante el comprador, lo que el cliente valora el producto, paga un mejor precio y el margen de utilidad es generoso. A través del valor del producto, la empresa consigue un prestigio único.
3. Estrategia de enfoque: se trata de un segmento específico de mercado, y en este segmento trata de obtener una ventaja competitiva ante las demás empresas, que las otras no pueden igualar. Puede ser a través de los costos, tecnología, diferenciación del producto, entre otros. Para que esta estrategia tenga éxito se debe tener un potencial en crecimiento, el tamaño de mercado deberá ser grande para que la empresa tenga una buena rentabilidad y los competidores no estén interesados a corto y mediano plazo.

De acuerdo con Urrutia (2013) la acción de la microempresa en la creación del valor corresponde por si sola a una estrategia.

II.6. Planeación

El concepto de planeación se utiliza en diversos ámbitos como en el mundo de la empresa, la política, la economía o la educación. Este concepto se define por la acción



de planear, es el proceso y resultado simple o complejo de realizar una acción teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos.

La planeación estratégica es el análisis y formulación de planes a nivel estratégico de una organización para alcanzar unos objetivos. Planear o planificar una estratégica requiere de hacer un análisis del contexto y otros elementos como los recursos necesarios para alcanzar unas metas ya establecidas.

II.7. Plan de negocios

La elaboración de un plan se traduce en un análisis de alternativas y toma de decisiones en función de las consecuencias que cabe esperar (Álvarez, 2007; Magaña, 2013), es decir que al encontrar las alternativas se construyen estrategias con un rumbo determinado.

Cuando un emprendedor desea iniciar un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, debe auxiliarse de una herramienta para incrementar su probabilidad de éxito, un plan de negocio. El Plan de Negocio es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos, además de convertirse en la guía de sus actividades diarias.

Para Osterwalder (2010) el plan de negocio es un documento que define la pertinencia del mercado, la viabilidad operativa, administrativa y finalmente dar soporte a la viabilidad financiera.

Con base en las definiciones anteriores y de Nacar (2013), el plan de negocios es la materialización de la planeación para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial ya sea este el inicio, compra de un negocio, su ampliación, la incursión a un nuevo mercado, el lanzamiento de un nuevo producto, la adquisición de un nuevo financiamiento y la administración de la operación de una empresa.



Para Sánchez H. (2009) es un documento escrito que incluye información fundamental acerca de las características y perspectivas de una empresa.

Por lo anterior, el plan de negocio ayuda a poner en claro todas las ideas, detectar las oportunidades, anticiparse a los riesgos y problemas que puedan presentarse, estudiar la viabilidad del negocio antes de anticiparse a un compromiso financiero y/o inversión, revisar avances y fijar rutas de acción.

El plan de negocios describe la nueva empresa y su mercado, estrategias y direcciones futuras, también comprende sus funcionales, marketing, finanzas, fabricación y recursos humanos. A continuación se describe la manera en que debe estructurarse un plan de negocios, de acuerdo con González Salazar (2007).

I. Definición del negocio

Este apartado considera en formar una empresa de éxito, las ideas creativas y describe las características de la actividad empresarial y del mismo proyecto, sus oportunidades, objetivos, misión, visión, metas.

II. Plan de mercado

Está conformado por el análisis de mercado y sus características a través de la descripción del mercado meta, el marketing por medio de las cuatro P's (precio, plaza, promoción y producto), competencia investigación del mercado con un estudio a través de las encuestas al mercado meta y el análisis de esta información.

III. Plan operativo

Se refiere a la conformación interna de la empresa, ubicación del negocio, estructura organizativa, figura legal, la descripción del proceso productivo, requerimientos tecnológicos (maquinaria y equipo) y el plan de trabajo en un determinado periodo de tiempo.



IV. Plan financiero

Es de gran utilidad para la toma de decisiones y búsqueda de alternativas para invertir los recursos de que dispone una empresa, la importancia de invertir es a través de los resultados financieros. En este apartado se valoran los resultados de: estado financiero, ingresos, costos, gastos, TIR, VAN, Beneficio-Costo y Punto de equilibrio para encontrar su viabilidad (Baca, 2006; Hernández H., 2005)

V. Propuestas

Por lo anterior se sugiere realizar un análisis de la matriz DAFO, crear las ventajas competitivas internas y externas de la empresa, a su vez realizar propuestas a los emprendedores en un determinado periodo de tiempo.

En ese contexto, las microempresas de cualquier territorio buscan acumular capital, ser productivas, competitivas, crean su demanda o se integran a la competencia del producto producido, generan empleos y derrama económica en su propia localidad (Almeraya, 2011).

Las microempresas contribuyen en el desarrollo de los individuos, a través de sus actividades que satisfacen sus necesidades básicas, incrementan la calidad de vida y fomentan la permanencia de la población en su localidad. Estas buscan ser competitivas a través de la calidad, innovación y creatividad del producto, así como en condiciones de eficiencia, flexibilidad y rapidez, sin embargo no todas estas son cuidadosas de crear una planeación, por lo que tardan más tiempo en consolidarse las microempresas si fuera el caso.

Cualquier emprendedor que esté interesado en crear un negocio le será de gran relevancia preparar una planeación a corto o largo plazo, ya que permite definir hacia donde se dirige la empresa y la pertinencia del mismo, esto aporta si es viable invertir o hasta adquirir un financiamiento. Además a través de esta herramienta permite crear estrategias para su propio mercado y el éxito del negocio a efectuarse,



realizando actividades ordenadas, planeadas y consolidadas en estudios de mercado previos. He aquí la relevancia de utilizar el Plan de Negocios para una microempresa productora de cerveza artesanal en Texcoco Estado de México.



III. RESULTADOS: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA CERVECERÍA TEXCOCO MYSTIC ALE

III.1. Definición del negocio

3.1.1. Descripción y características de la actividad

En México en los últimos diez años, el consumo por los productos sanos ha ido en aumento, además de crear alianzas entre productores y consumidores. En el caso de lo “artesanal”, más que una moda ha permitido fortalecer nichos de mercado específicamente en la demanda de estos en el país, regiones y también por localidades.

La producción de cerveza en pequeña escala y no en forma industrial se le denomina cerveza artesanal. Los diversos estilos y recetas que los maestros cerveceros “productores” innovan día a día han permitido realizar productos de alta calidad para un nuevo mercado exigente y que gusta por propuestas.

3.1.2. Oportunidades del negocio

En la actualidad, México tiene la primicia en exportación de cerveza a nivel mundial y el sexto lugar como productor. El consumo per cápita es de 62 litros, posicionándose en el tercer lugar como consumidor en América Latina (Cerveceros de México, 2015).

Las empresas con mayor presencia en la industria cervecera mexicana son Grupo Modelo y Cuahutemoc-Moctezuma, que acaparan el 99% del mercado nacional, dejando alrededor del 1% a las cervecerías artesanales para el mercado doméstico. Estas han tenido un crecimiento acelerado de la demanda nacional del 55% promedio anual en los últimos 5 años, que responde a un desarrollo más que deseable de este nicho de mercado (Treviño, 2014).



A finales del siglo XX y principios del XXI, se crearon cervecerías artesanales consolidadas, quienes iniciaron su venta en sus localidades y con un incremento exponencial en el consumo de sus marcas. De aquí se han mantenido a la vanguardia en su producción y consumo además de conquistar otras regiones en el país.

De estas experiencias exitosas nace la oportunidad de brindar mayor variedad de estilos de cerveza artesanal, para su propio mercado en regiones o localidades aprovechadas por maestros cerveceros artesanales, con un mercado atractivo y potencial por el incremento constante del consumo de la cerveza artesanal, el desarrollo del gusto más refinado y exigente por parte del consumidor, la evolución del sector de la cerveza artesanal en el país y el incremento de la población, que integra como parte de sus preferencias en actividades sociales el consumo de bebidas alcohólicas como la cerveza.

Por lo anterior, se identifica la existencia de nicho de mercado con un gran potencial en los siguientes años, que plantea ofrecer productos de alta calidad e innovación de estilos que satisfagan los gustos de los consumidores potenciales.

3.1.3. Nombre de la empresa

La microempresa para elaborar este plan de negocios corresponde a una cervecería de producción artesanal denominada “**Cervecería Texcoco Mystic Ales**”, nombre que se caracteriza por las tradiciones culturales de la época prehispánica del lugar y el esplendor del Rey Nezahualcoyotl por sus grandes cualidades, que ha sido para muchos investigadores una razón y fascinación de estudio. La figura 3 muestra el logo de la microcervecería.



Figura 3. Nombre y logo de la microcervecería
Fuente:Elaborada por Cesar Ponce R. 2015.

3.1.4. Descripción de la empresa

Esta empresa corresponde al sector manufacturero, forma parte de la industria de alimentos y bebidas: Cerveza. La **Cervecería Texcoco Mystic Ales**, es una microempresa ubicada en la ciudad de Texcoco de Mora, Estado de México que se dedicará a la producción, distribución y venta de cerveza artesanal para su mercado local, ofreciendo un producto innovador y de excelente calidad.

La empresa ofrecerá cerveza artesanal, elaborada con ingredientes 100% naturales, con recetas originales y resaltando las características de cada uno de los cuatro estilos que oferta. El valor de cada producto está basado en: calidad, sabor, aroma y textura, dándole la categoría bebidas *Premium*. Además de crear cervezas de temporada (por los ingredientes que solo en ciertas estaciones del año están disponibles), además de innovar y crear recetas con nuevos conceptos. De esta forma se logra una línea completa de bebidas que satisfagan a los clientes.

Este producto está disponible para el segmento de mercado con las siguientes características: adultos de 25 a 50 años, perteneciente a un nivel socioeconómico medio y alto. Estos consumidores están dispuestos a pagar un excedente por una cerveza artesanal de alta calidad, innovación y creatividad. Estas bebidas se consumen en tiendas gourmet, pub⁷, bares y restaurantes.

⁷ Es un espacio donde se comercializa la cerveza artesanal, por ejemplo: un restaurante-bar, los mismos dueños elaboran su propia cerveza artesanal para sus clientes, es decir una bebida a granel.



La cerveza artesanal se distribuye a través de tiendas de especialidad, seguidas por bares y restaurantes, además de una venta directa en planta a consumidores finales.

3.1.5. Misión

Ser líder en cerveza artesanal, a través de la utilización de maltas 100% cereales y calidad suprema de los ingredientes utilizados, innovando sabores y aromas en cada estilo que permitirán una satisfacción en la degustación de la bebida, así como un maridaje en la mesa de cada comensal.

3.1.6. Visión

Ser una empresa que logre posicionar sus productos a corto plazo en su mercado, a través de la calidad, innovación y sabor en cada estilo de la cerveza para consumidores exigentes, así como convertirse en una de las empresas más reconocidas en el sector cervecero y tener presencia en todo el país.

3.1.7. Objetivo

Producir y distribuir cerveza artesanal de alta calidad e innovación en los estilos, con el fin de posicionar y consolidar el producto en el mercado local de Texcoco Estado de México y Ciudad de México (Delegación Cuauhtémoc).

3.1.8. Metas

A corto plazo:

- Posicionar su producto y etiquetas en su propio mercado (localidad), distribuyéndose en canales como: comercializadoras especializadas, tiendas gourmet, bares y restaurantes, además de participar activamente en festivales de cerveza artesanal en todo el país.



A largo plazo:

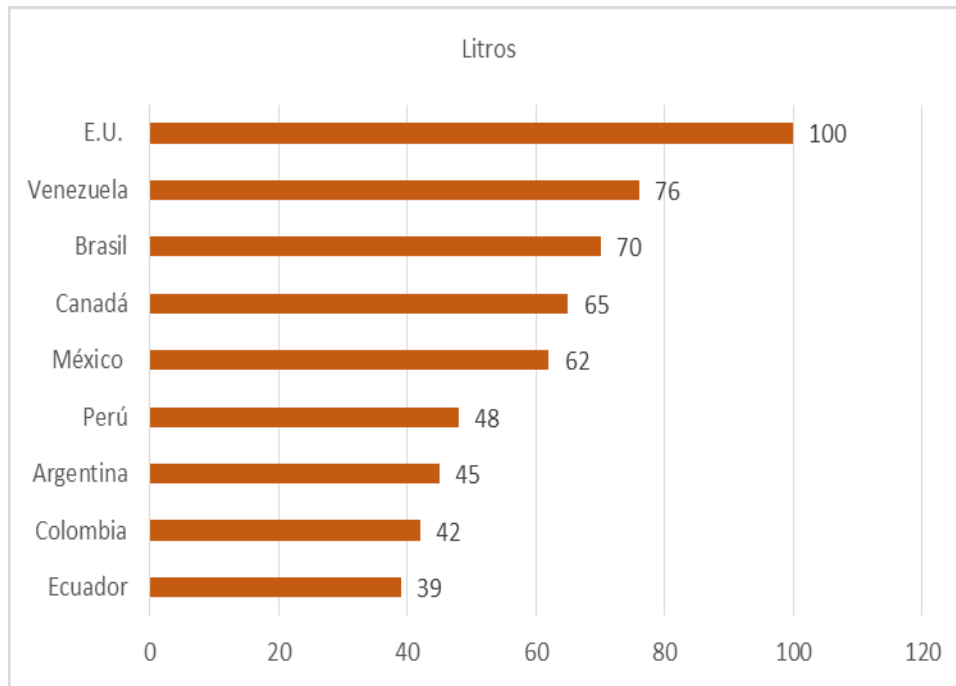
- Posicionar la marca Texcoco Mystic Ales en el sector cervecero y en el país, sin tener que sacrificar la calidad de la bebida.
- Poseer una línea amplia de cervezas de cada estilo y aumentar el segmento de mercado local a una región.
- Concurrir por premios y medallas que distingan la calidad del producto, esto proporciona mayor valor a la bebida y los clientes degusten con mayor confianza el producto.

III.2. Plan de Mercado

3.2.1. Características y análisis de mercado

En América Latina, E.U.A. se posiciona como el primer consumidor de cerveza industrial de este continente y México en el quinto lugar para el 2011. Cabe mencionar que la tendencia de consumo en América Latina es positiva y con crecimiento continuo. En el caso de México el consumo per-cápita es de 62 litros anuales, posicionando a este país en el quinto lugar en América Latina y el décimo a nivel mundial (Reforma, 2015). Gráfica 2.

Gráfica 2. Consumo per-cápita por país en América Latina, 2011



Fuente: Elaboración propia. Datos de Cerveceros de México, 2014.

La industria cervecera mexicana se posiciona en el sexto lugar como productor con 8,500 millones de hectolitros para 2011 y el primer lugar como exportador (The Barth-Haas Group, 2011).

Los países con mayor consumo per cápita en el mundo son: República Checa con 189 litros per-cápita anual, Irlanda con 131 litros, Alemania con 115.8 litros, Australia 109.9 litros, Austria 108.3 litros, Estados Unidos con 100 litros y Reino Unido 99 litros, entre otros (Cerveceros de México, 2015).

Así mismo, un factor favorable para el consumo de cerveza artesanal son las temperaturas cálidas que favorecen a México, los empresarios de bebidas y alimentos toman notablemente en cuenta este factor para su mercado. En los climas tropicales que cuenta este país, favorece el consumo de la cerveza artesanal, en especial de la familia lager que es baja en alcohol y refrescante. En el caso de lugares altos del país con climas obviamente más fríos el consumo tiende a la familia



de ALES con más alcohol y corpulentas, además las cervecerías artesanales se integran a la demanda de esta bebida.

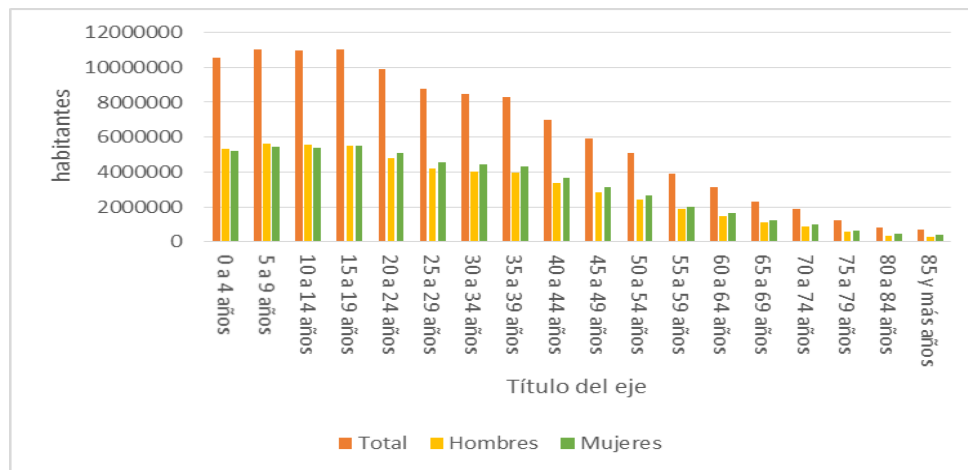
3.2.2. Mercado potencial

La Cervecería TexcocoMystic Ales (TMA) se encuentra en la zona metropolitana del Valle de México, con venta de su producto en dos localidades, la primera es el Municipio de Texcoco Estado de México, donde aprovecha la cercanía de la planta con sus clientes de la ciudad para posicionar el producto en su propio mercado, ya que no existe otra cervecería artesanal en el municipio, por lo tanto es un nuevo mercado que aprovechar. La segunda es en la delegación Cuauhtémoc en la Ciudad de México, aquí posiciona la marca en tiendas gourmet, restaurantes y bares. Los clientes potenciales en esta zona son más exigentes en los productos que consumen por su calidad e innovación.

A continuación se presentan indicadores que muestran el comportamiento de la población y la concentración de las mismas en estas dos áreas de estudio, con el fin de distinguir las características básicas de la población.

México cuenta con 112,336,538 habitantes en el 2010, siendo el 48.83% hombres y el 51.16% mujeres, con una tasa de crecimiento media anual de la población de 1.8% (INEGI, 2010). Para este mismo año el 57.39% de la población se encuentra entre las edades de 15 a 54 años de edad (Gráfica 3).

Gráfica 3. Distribución por edad y sexo de la población mexicana, 2010.



Fuente: Elaboración propia. INEGI, 2010.

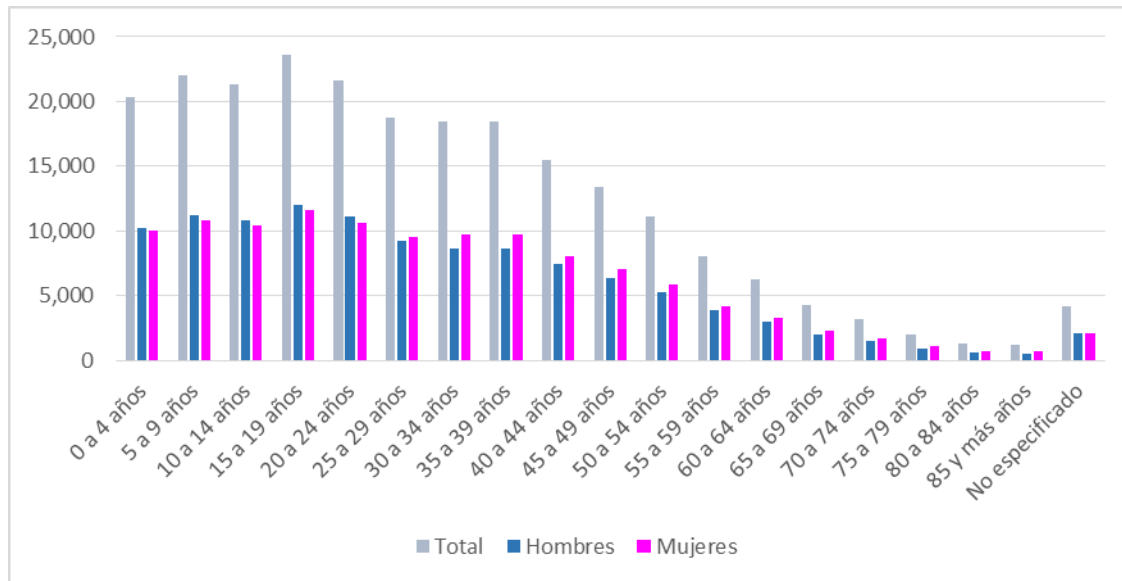
Por lo anterior, el rango de edades beneficia considerablemente al sector cervecero artesanal en cualquier parte del país y obviamente en ciudades con alta concentración de población como la ciudad de México y estado de México.

El Estado de México tiene una tasa de crecimiento media anual de la población de 1.4%, teniendo una población total de 15,175,862 habitantes en el 2010, que representa el 13.50% del total de la población nacional. El Estado cuenta con 48.74% hombres y 51.25% mujeres, porcentajes muy similares a los datos nacionales (INEGI, 2010).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) el municipio de Texcoco se encuentra dentro de la zona metropolitana del Estado de México, en el cual viven 235,151 habitantes, tiene un crecimiento poblacional del 1.55% con respecto al Estado de México, el 49.18% son hombres y 50.81% mujeres. La Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en este municipio es de 89,973 personas, 64.97% son hombres y 37.03% son mujeres (INEGI, 2010).

Por lo anterior, se contempla una alta densidad poblacional en el municipio, cuantificando la mayor concentración de esta a partir de los 15 a 54 años de edad, donde existe una distribución casi del 50% en hombres y mujeres (Gráfica 4).

Gráfica 4. Distribución por edad y sexo de la población Texcocana, 2010



Fuente: Elaboración propia. INEGI, 2010.

La ciudad de Texcoco cuenta con tiendas de especialidad, restaurantes y bares, donde el consumidor está dispuesto a adquirir este producto; gracias a los clientes que tienen disponibilidad de demandar este tipo de productos.

En la actualidad en el municipio de Texcoco se desarrolla el turismo rural, que también se considera un mercado potencial por conquistar, especialmente en la gastronomía del sector por el hecho de ser “artesanal”, que es muy valorada por el mismo.

En la Ciudad de México (Distrito Federal) se localiza el centro económico del país, con una población de 8,851,080 habitantes en el 2010, que representa el 7.88% de la población nacional, con un crecimiento medio anual de 0.3%. De las 16 delegaciones que integra la Ciudad de México, la zona de estudio es la delegación Cuauhtémoc, debido a que los puntos de venta se encuentran en esta (INEGI, 2010).

En el 2010, la Delegación Cuauhtémoc contaba con 531,831 habitantes, el 47.33% son hombres y 52.66% mujeres. De acuerdo a la estratificación que realiza INEGI,



el 26% de los hombres se encuentran entre los 15 y 29 años de edad y 23% mujeres para el mismo estrato, que corresponde a los puntos más altos en la población.

Cabe mencionar que en la Ciudad de México existe una diversidad de tiendas y restaurantes de especialidad que están dispuestos a adquirir la cerveza artesanal, gracias al valor que tiene la bebida en calidad, estilo, sabor y cuerpo, que conquista cada paladar que la degusta.

Por lo anterior, estos dos territorios de estudio fomentan el desarrollo económico y social que permite el desarrollo de este tipo de modelos de negocio.

3.2.3. Descripción de clientes potenciales.

Como resultado de la aplicación de encuestas, los clientes se agrupan entre los 20 a 53 años de edad, son de clase social media y media alta, son estudiantes de licenciatura y posgrado, profesionistas, asalariados entre otros⁸. A estos consumidores les gusta experimentar por productos de nueva creación y están dispuestos a pagar el valor agregado del producto, por una bebida de alta calidad e innovadora. Para los más jóvenes el precio es relevante, sin embargo para los profesionistas y asalariados no lo es, ya que están dispuestos a consumir un producto de calidad.

Para otros clientes es una bebida que los reúne en eventos sociales y están dispuestos a pagar el valor de la cerveza artesanal por degustar sabores nuevos e innovadores que les permite distinguir sus características de esta y obviamente la convivencia social⁹.

La Cervecería Texcoco Mystic Ales, ofrece sus productos a través de tiendas de especialidad, restaurantes y bares, cada uno de estos lugares cuenta con una gama

⁸ Muestra de 102 encuestas.

⁹ Convivencia social: Reunión de un grupo de individuos



extensa de producto, diversidad de estilos y marcas que proporciona al consumidor final una gama de oportunidades de degustar la cerveza artesanal de diferentes marcas. Entre estas no existe una competencia sino una cooperación, debido a la particularidad de cada receta y sazón de cada etiqueta que marca la diferencia.

3.2.4. Investigación y segmentación de mercado del producto

El estudio de mercado de esta investigación implementa una estrategia de segmentación de mercado de acuerdo a la concentración del mismo, es decir a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de la cerveza (Fernández, 2002). Este trabajo tiene la finalidad de recabar información que permita identificar los gustos y preferencias de los consumidores de una microempresa productora de cerveza artesanal TMA, para que le permita mejorar y desarrollar nuevos estilos que compitan en el mercado.

La investigación se realizó en la Ciudad de Texcoco, Estado de México y en la Delegación Cuauhtémoc, de la Ciudad de México. Para la caracterización de cada mercado meta, se describe como **Grupo I:** Ciudad de Texcoco y **Grupo II:** Ciudad de México.

Se aplicaron 102 encuestas con un muestreo no aleatorio (Levin y Rubin, 2004), estas se realizaron a los clientes que frecuentan los lugares de venta de la cerveza Texcoco Mystic Ale (TMA), en: restaurantes, bares y tienda de especialidad, del 25 de abril al 8 de mayo de 2015.

El estudio se basó en un análisis estratificado a través de la edad de población meta que son muy semejantes a los que INEGI, 2010 publica. Los estratos a considerar en ambos grupos son:

- Estrato 1: 18 a 29 años
- Estrato 2: 30 a 40 años
- Estrato 3: mayor a 40 años



De acuerdo con las entrevistas realizadas a los consumidores (Anexo 1. Encuestas), la distribución demográfica poblacional se identifica con los siguientes datos: edad mínima de 18 años, máxima de 53 años, con una edad promedio en el grupo I de 28.5 años y grupo II de 34.4 años, así como la distribución por género es casi uno a uno. Cabe mencionar que el 86.6% y 40.4% de los grupos respectivos son solteros y se encuentran en el estrato I.

El nivel socioeconómico de los entrevistados es medio y medio alto debido a que su actividad laboral es asalariado (26%) o profesionista (26%) en el grupo I; y en el grupo II asalariado (51.92%), profesionista (19.23%). Además los entrevistados del grupo I cuentan con nivel licenciatura (82%) y el Grupo II con el 63.4 % seguido de estudios de posgrado con 23%. Esto les permite tener una co-relación ingresos-bienestar.

La población del grupo I radica en Texcoco (94%), otros clientes (6%) visitan la ciudad de Texcoco de municipios vecinos porque no encuentran la cerveza artesanal y, además los lugares de venta proporcionan seguridad para estos.

En el grupo II, los consumidores (38.5%) radica en otros municipios del Estado de México, esto tiene relación con el desplazamiento que realizan para actividades laborales y buscan esparcimiento con amigos y compañeros de trabajo. La diferencia son personas que radican en la Ciudad de México (61.5%). A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada en ambos grupos que son (Cuadro 2):

Cuadro 2. Resultados de encuesta

	Grupo I	Grupo II
Tipo de cerveza artesanal vs convencion al	-La cerveza artesanal es preferida por los clientes (66%), distribuido casi equitativamente en los tres estratos. -El consumo de la cerveza convencional (34%), tiene relación directa con el precio y edad.	-Los clientes prefieren consumir cerveza artesanal (69.2%) casi homogéneo en los tres estratos. -La cerveza convencional la consume el 30.8% del total de la muestra, sin embargo el 19.2% de este la consume el estrato I que se relaciona con el precio y edad.

Preferencia de consumo en los estilos ofrecidos	La cerveza tipo stout “Bathory” fue de mayor gusto para los clientes (36.8%), seguida por una estilo Imperial Pale Ale “psicosis” (31.58%)*	La cerveza bathory (35.29%), psicosis (23.53%) y gótica 19.12% se posicionan en el gusto del estrato I y II. El 7.3% de los entrevistados no fue de su gusto por estar muy alcoholizadas *
Motivo de consumo	-Los consumidores mencionan que la calidad del producto y sabor, son de mayor gusto y preferencia (66%)*, sin embargo los productos naturales libres de químicos y conservadores son importantes por una cultura de consumo responsable.	-Entrevistados del estrato I y II prefieren la cerveza artesanal por ser un producto de alta calidad, sin conservadores (31.5%). Estos los consumen por recomendación de algún amigo o familiar (22.3%) y por experimentar el consumo de un producto innovador (23%)*.
Frecuencia de consumo	-La frecuencia de consumo de cerveza artesanal, es una vez por semana (46%), siendo este el más representativo en los tres estratos. -Otros clientes prefieren el consumo una o dos veces al mes (24%) respectivamente. Mayor incidencia estrato I	-Los clientes de este grupo prefieren el consumo una vez por mes (59.1%), aunque la tendencia es hacia el estrato I, por lo que no cuentan con ingreso para consumo más frecuente. -La representación de la muestra (32.7%) prefieren el consumo quincenal, con mayor incidencia en el estrato II, tiene relación con un mayor ingreso y conocimiento del producto.
Cantidad de consumo	-Los clientes están dispuestos a consumir por visita de 2 a 3 cervezas (62%), con un gasto promedio de \$222.	-Los consumidores están dispuestos a consumir por visita de 1 a 2 cervezas (75%), con un gasto promedio de \$159.
Recomendación de otros estilos al maestro cervecero	Los clientes sugieren que la microcervecería elabore los siguientes estilos: <ul style="list-style-type: none"> • Lager (25%) • Lámbica (19.2%) • Red Ale (5.8%) • Viena (1.9%) 	-Los clientes sugieren se elabore los siguientes estilos: <ul style="list-style-type: none"> • Lager (14%) • Pilsener (14%) • Lámbica (18%) • Red Ale (8%) • Otras (12%)
Sugerencia para mejorar producto	Los clientes refieren cambios en: <ul style="list-style-type: none"> -Etiqueta (54%) <ul style="list-style-type: none"> • Pierde calidad • No me gusta • No impacta confianza • No se llevan con el producto • Se ve de baja calidad • Le falta color -Producto (16%) <ul style="list-style-type: none"> • cerveza más ligera, • más promoción, • en barril • excelente calidad 	Los clientes refieren cambios en: <ul style="list-style-type: none"> -Etiqueta(21.2%) <ul style="list-style-type: none"> • no me gusta -Producto (11.5%), <ul style="list-style-type: none"> • menos alcohol • presentación más pequeña • excelente calidad. • Promoción en mesas de consumo -Precio (17.3%), <ul style="list-style-type: none"> • precio más bajo en comparación con otras cervezas artesanales

*Los clientes respondieron más de una vez, tomando el 100% todas las respuestas del apartado.

Fuente: Elaboración propia. Encuestas, 2015.



3.2.5. Matriz DAFO

Se realiza una descripción de la situación competitiva de la microempresa dentro de su mercado (Porter, 2007) y sus características internas, determinando sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (Álvarez, 2007), que son:

Fortalezas

- Precios competitivos, respecto a empresas consolidadas
- Producto de alta calidad.
- 100% uso de malta (base y especiales)
- La TMA tiene capacidad de producir otros estilos de cerveza respecto a la demanda, como una lager
- Premios nacionales e internacionales
- Experiencia y elaboración del producto a cargo del maestro cervecero
- Producción y entrega oportuna del producto
- Asesoría personalizada a los clientes

Debilidades

- Promoción y presencia de marca escasa
- No hay crédito a distribuidores, ventas de contado
- La cervecería Texcoco Mystic Ale (TMA), no elabora cerveza de temporada, por lo que no compite con las cervecerías consolidadas en esta línea de producto
- Micro cervecería aún en crecimiento
- Pocos empleados – muchas tareas
- Inversión de infraestructura baja
- Falta de gestión financiera
- Etiquetas que no son del gusto del cliente
- La TMA no elabora cervezas de bajo nivel de alcohol
- La TMA no embotella en presentaciones inferiores y mayores a 355 ml

Amenazas

- La venta de la cerveza artesanal es menor que la industrial, por lo que los costos de producción son mayores y escasos que en la industrial
- La producción de cebada maltera base, es acaparada por la Impulsora Agrícola para las dos cervecerías industriales
- El precio de algunos insumos como el lúpulo y cebada maltera, se pueden ver afectados en los costos variables respecto al incremento del precio del dólar americano.
- Carga fiscal, se paga el doble de impuestos que los duopolios cerveceros, con el 28% IEPS + IVA 16% por litro vendido
- Crecimiento de maestros cerveceros con mínima experiencia, que intentan posicionarse en el mercado con cervezas de baja calidad, ofrecen producto que amenaza al mercado artesanal
- Las cervecerías industriales copian los estilos de cerveza con baja calidad para abordar la demanda de los estilos artesanales

Oportunidades

- Nicho de mercado abundante y en crecimiento
- Mercados potenciales por conquistar: locales y regionales
- El consumo per cápita tiende a aumentar
- El precio de una cerveza artesanal se posiciona en el comercio justo, es valorada por sus cualidades
- No existe restricción de venta exclusiva de alguna marca en restaurantes, bares y tiendas de especialidad u otros lugares
- Exposición y venta de cerveza en festivales, ferias y Expo's – promoción
- Creación de Asociación de cerveceros artesanales para impulsar y promover este mercado

El análisis de la matriz DAFO, se ubica en el apartado III.5.



3.2.6. Competencia

Actualmente existen en el mercado nacional más de 80 marcas (Treviño, 2014), estas compiten principalmente por los insumos, en especial por la malta y todo aquel producto que es importando para la elaboración de la cerveza y/o que son de nula producción en el país como el lúpulo. Respecto a la botella de 355 ml color ámbar, hay competencia por adquirir este insumo ya que los grandes consorcios cerveceros han acaparado el mercado de este, por lo que se ha tenido desabasto en años anteriores. Hoy en día se están organizado y articulando las microcervecerías para solicitar el producto con más tiempo.

Respecto a la plaza también existe la competencia con otras marcas artesanales que son más longevas, han logrado posicionarse y el reto de mantenerse en el mercado local, conquistando regiones dentro y fuera del país. Esta parte más que una competencia es un reto para la Cervecería Texcoco Mystic Ales (TMA) en crear y conquistar una nueva demanda de su producto ofrecido (Kim y Mauborgne, 2005).

En la región de Texcoco solo existe la Microcervecería Texcoco Mystic Ales, no hay competencia en este sentido y tiene un amplio mercado. Según datos del Periódico El Financiero (2014), los competidores consolidados de la zona centro del país, se localizan en el Distrito Federal y otros en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México, estos mantienen una producción mínima de 7,500 litros mensuales (21,000 botellas), buscando la innovación de producto con cervezas de temporada, que además mantienen toda la calidad, cuidando la imagen de la etiqueta y marca por medio de publicidad que desarrolla las microcervecerías.

Sin embargo, no pasa lo mismo en la plaza de la Delegación Cuauhtémoc de la Ciudad de México, ya que existen diversos lugares como algunos bares o Pub's y se vuelve parte de la competencia para la marca Texcoco Mystic Ales, aunque cabe destacar que ésta crea su propia demanda del producto ofrecido. Las cervecerías más grandes del país han apostado por conquistar el mercado de la Ciudad de



México estas se han posicionado en el mercado meta de la cerveza artesanal, con sus propias cualidades.

Por lo anterior, en bares, restaurantes y tiendas de especialidad existen diferentes marcas que pueden ser competencia entre estilos, empero la sazón en la elaboración de cerveza distingue a cada una de ellas.

3.2.7. Marketing

En este apartado se describe el ambiente interno de la empresa, a través de producto, plaza, precio y promoción (las 4 P's), que aporta un análisis y estructura para el plan de mercadotecnia (Stanton, 1994).

La cervecería Texcoco Mystic Ales es una microempresa de reciente creación que ofrece una alternativa específica en el ramo de bebidas alcohólicas: cerveza artesanal. Esta se caracteriza por sus ingredientes: 100% uso de malta, lúpulo, levadura, agua, además de no tener aditivos químicos, su producción es mucho menor a 5 millones de hectolitros anuales, además de ser una cervecería independiente de consorcios cerveceros.

Según Ponce (2015) una cerveza artesanal es: nutritiva, refrescante y social, así como una bebida con sabor, olor, textura y cuerpo, por lo que sus características conforman una cerveza de alta calidad.

Una característica preponderante en la producción de cerveza es la fermentación, ya que es la clave en su elaboración para hacer cerveza ALE y Lager. En el caso de Texcoco Mystic Ales, se realiza cerveza ALE, su descripción de esta es la fermentación a altas temperaturas, siendo la levadura implicada la *Saccaromyces cerevisiae* que es flotante en este proceso y genera esta familia. Esta engloba numerosos estilos que comúnmente se les llama "Ale's", aunque hay muchos estilos



dentro de esta familia, por mencionar algunos son: Weizen, Pale ale, Saison, Stouts, Porters, Dubbel, Tripel, India Pale Ale (IPA), Amber Ale, Brown Ale, etc.

Los ALE, son estilos que se diferencian por su mayor contenido en lúpulos y en alcohol. Los lúpulos confieren aromas afrutados, herbáceos, cítricos y resinosos, pero sobre todo suelen aportar un mayor amargor. Los lúpulos americanos (American IPAs) suelen ser algo más aromáticos y amargos. Para las Porter/Stout, son cervezas muy oscuras o negras, con mucho cuerpo, normalmente con aromas a café, regaliz, caramelo o cacao.

De estos estilos se ofrecen cuatro, que son: Imperial India Pale Ale, Porter Ale, Coffee Stout y black Ipa. La cerveza Imperial India Pale Ale tiene un color claro, sabor intenso, aroma a cítrico y carácter ligero, producto de las cebadas malteadas tipo Pilsen. La bebida Porter Ale tiene un aroma al malteado del cereal y el amargor del lúpulo, es una cerveza fuerte y color muy oscuro. Coffee Stout es una bebida de color casi negro, su sabor tostado, con textura cremosa y toques de café. La cerveza black Ale está hecha con mayor porcentaje de maltas tostadas, con color muy oscuro y gran cuerpo.

A) Producto

El producto tiene un concepto único en sus recetas y calidad con materias primas naturales y seleccionadas cuidadosamente, se utiliza 100% malta de cebada, lo que permite un estricto control de calidad en las etapas de cocción y en el término del producto, esto garantiza la confianza en los clientes y el posicionamiento de la misma marca.

Envase y etiqueta.

La cerveza Texcoco Mystic se ofrece en una botella de 355 ml, color ámbar, que conserva las características de cada estilo de cerveza. Esta es encajada en 24 espacios que permiten un pleno cuidado y manejo de la misma en su distribución y



cuenta con el diseño y logo de la microcervecería, además de mostrar al cliente el diseño de cada estilo de cerveza artesanal que juega un papel importante en su propio nombre ya que estas no distinguen exclusividad alguna (Anexo 2).

Las etiquetas logran transmitir las cualidades y características de cada estilo con su propio perfil y el gusto del dueño de la microcervecería.

Las características de las cuatro etiquetas (Ponce, 2015) son:

- **Psicosis:** es una cerveza clara, con tonos dorados, sabor fuerte a lúpulo, con exquisitos aromas frutales. Es una etiqueta estilo Imperial IPA con 8,5 % Alc. Vol. 101 Amargor IBU. Su maridaje es con comida picante, carnes rojas, pollo o costillas BBQ.
- **Demencia:** esta bebida alcohólica es oscura, con aroma herbal a lúpulo fresco, fuerte carácter de malta tostada con una intensa carga de fresco amargor en armonía. Su estilo es una Black IPA, con 8.7% Alc. Vol. 90 Amargor IBU. Su maridaje consta de costillas a la parrilla, pastas y borrego a las brasas entre otros platillos similares.
- **Báthory:** Es una cerveza negra, sabor y aroma intenso con un toque de café tostado de la región de Chiapas, su estilo Russian Imperial Coffee Stout, contiene 7,3% Alc. Vol. y 70 amargor IBU. Elaborada en colaboración de unbarista certificado. Su maridaje está acompañado de postres a base de café, vainilla, chocolate y moka, además con un mole poblano es una gran delicia.
- **Gotinga:** Es una cerveza oscura, se perciben aromas a frutos secos, con un sabor fresco y balanceado con notas torrefactas, su estilo es American Porter con un ligero sabor a lúpulo, contiene 5,5 % Alc. Vol. y 38 Amargor IBU. El maridaje de esta bebida es bien acompañada por filetes ahumados, tabla de

quesos, alambre y helados de crema, entre otros. Anexo 3. Fichas técnicas de cada etiqueta.

B) Precio

De acuerdo con los datos proporcionados por el productor, este vende la cerveza artesanal en botella ámbar de 355 ml, en 38 pesos por unidad para todos los estilos o etiquetas, con una producción mensual de 6,800 botellas y 81,600 unidades/anuales. Se realizó el cálculo de costos variables y fijos incluido los gastos de operación, donde se muestra el margen de utilidad unitario respecto al precio final es de 62.15% para el productor (Cuadro3).

Cuadro 3. Precio de cerveza artesanal

Producto	Producción/anual					Margen de Utilidad		Precio Unitario
	producción esperada (pz)	Costo variable	Costo fijo	Gastos* operación	Costo total unitario**	%	\$	
cerveza artesanal en botella de 355 ml	81,600	948,408	979,093	445,849	\$17.51	62.15	23.62	\$ 38

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota: * Los gastos de operación ya están considerados en los costos fijos.

** Para 81,600 unidades producidas en el año 1.

A través de la comercializadora de cervezas artesanales mexicanas The Beer Company (distribuidor mayorista) se revisaron los precios de venta de diferentes cervezas artesanales en presentación de 355 ml/unidad y estilos semejantes, se obtuvo un precio promedio de venta/unidad a mayorista de \$35.22, un precio mínimo \$23.09 y máximo de \$47.00. La cervecería Calavera, presenta el precio más alto en el mercado nacional, ya que la marca se ha posicionado en el mercado como un producto de alta calidad. Respecto a la Cervecería Minerva ofrece el precio más bajo. Cabe mencionar que la Cervecería Texcoco Mystic Ale tiene un precio a distribuidores o mayoristas de \$38, por lo que el precio es competitivo con las otras (Ver anexo 4).



Se consultó la lista de precios de productos similares en bares y restaurantes, estos oscilan entre \$45 hasta \$130 por botella. En el caso de la marca Texcoco Mystic Ale, el precio de venta del producto al consumidor final es de \$60 a \$80 en estos espacios de venta.

En el caso de las tiendas de especialidad el margen de utilidad es de 30 a 50%, es decir que el precio al consumidor final en botella cerrada esta referenciado a partir de los de \$49. Los comercios que contemplan el concepto de consumo en la tienda, adicionan al precio \$10 más por descorche.

Cabe mencionar que las políticas de precio de la cervecería, contemplan el mismo precio por volumen que unitario (venta mínima 24 piezas), solo considera promociones en las ferias y expos que en las que participa.

C) Plaza

De acuerdo con la segmentación de mercado y el mercado meta, la segmentación en la distribución del producto se realiza a través de cuatro principales canales de comercialización, que son:

- *Tiendas de especialidad, gourmet*: Es el principal lugar de preferencia de los consumidores para adquirir la bebida para llevar a casa o eventos sociales, además de conservar siempre la marca y estilos a la mano de los clientes fieles.
- *Bares y restaurantes*: En estos espacios se trabaja mayor la promoción de la cerveza, ya sea por degustación o recomendación de la bebida, propuesta por la cercanía directa con el consumidor final. Este vínculo es aprovechado para darle al producto el reconocimiento de la marca y el cliente se familiarice con la imagen y producto.
- *Comercializadoras*: La cerveza artesanal se distribuye a vendedores minoristas y no va directamente al consumidor final, por lo que es necesario instruir al distribuidor minorista para que conozca la descripción y características de las etiquetas y pueda dar recomendaciones adecuadas a las necesidades del cliente directo. En



ocasiones la rentabilidad no es tan buena ya que algunas de sus ventas son a concesión o a crédito.

- *Venta directa*: Esta se realiza a través de solicitudes electrónicas, con la creación de una página web interactiva, de igual forma por medio de llamadas telefónicas, donde especifica la solicitud de compra directa al productor y la empresa se encarga de las entregas oportunas en tiempo y forma. Este canal elimina a los intermediarios y tiene una alta rentabilidad, ya que la recuperación del pago es inmediato a través de un depósito bancario o transferencia electrónica antes que el producto salga de planta.

La promoción que se realiza contempla la creación de un folleto que describa las características de cada etiqueta y le permita al cliente o distribuidor obtener mayor información clara y precisa. Además entregar muestras gratuitas para la promoción y algunos souvenirs para clientes distinguidos (Anexo 5).

Referente al sistema logístico de distribución del producto, se propone optimizar las rutas, esto a través de entregas controladas considerando que la empresa disminuirá costos y tiempos de entrega, además de no dejar una demanda insatisfecha.

D) Promoción

La estrategia de promoción se realiza con una mercadotecnia directa que impacte y llegue al cliente objetivo, cautivando a este con las bondades propias de la cerveza al ser bebida.

La promoción se realiza con atención personalizada de quien la vende, con una página web que describa el producto, cualidades, innovación y tiendas de especialidad, además de ventas por internet con envío a domicilio. Por otro lado, a las promociones se le añadirá artículos gráficos como: cristalería, posavasos, destapadores, gorras, camisas, playeras, etcetera, que aporten reconocimiento de



marca, ofertas de compra y regalos por la compra en determinada cantidad de producto.

La cervecería proporciona visitas guiadas a todo aquel cliente que tenga el interés de conocer el proceso de producción de la cerveza, por lo que esta visita está guiada por el maestro cervecero quien aportará todas las bondades de sus recetas y cautivará al consumidor final a través de una cata y maridaje.

La participación en ferias y festivales son un excelente lugar para cautivar a nuevos clientes potenciales, ya que estos las visitan por interés de conocer y probar bebidas nuevas e innovadoras. Además de realizar contactos nuevos con comercializadoras y tiendas de especialidad. Un lugar para distinguir las cualidades de las etiquetas de Mystic Texcoco Ale.

Servicios

La Cervecería Mystic Texcoco ofrece catas de la línea de cervezas artesanales que oferta, al mismo tiempo una explicación breve sobre los elementos que la componen y como se produce. Es decir, con estos elementos se valora aún más la bebida que tiene el cliente entre sus manos.

El productor considera de suma relevancia la visita a la planta para que los clientes potenciales conozcan los insumos con los que son elaboradas cada una de las cervezas artesanales, además de conocer el proceso de producción.

Sin embargo, otro elemento importante que genera valor en el servicio es la capacitación directa a los distribuidores del producto, ellos deben tener la mayor información posible para poder recomendar el producto, así mismo la sugerencia para el maridaje de la bebida y sobre todo facilitar el trabajo



III. 3. Plan operativo

3.3.1. Ubicación del negocio

La cervecería Texcoco Mystic Ale está situada en la Ciudad de Texcoco de Mora, municipio del mismo nombre, al oriente del Estado de México y al occidente del Distrito Federal (D.F.). Colinda al Norte con los municipios de Tepetlaoxtoc, Papalotla, San Andrés Chiauhtla, y Chiconcuac; al Sur con Chimalhuacán, Chicoloapan, Nezahualcóyotl e Ixtapaluca; al Oeste con Atenco y al Este con los estados de Tlaxcala y Puebla.

Las coordenadas geográficas del municipio de Texcoco son: 19°31'46"N - 98°53'48", con una altitud de 2 247 msnm y una extensión territorial de 418.69 km² (INEGI, 2010). Figura 1.

El clima del municipio de Texcoco es templado semi-seco, con una temperatura media anual de 15,9°C y una precipitación media anual de 686 mm. Este clima favorece en la conservación natural de la cerveza artesanal, sobresaliendo los meses de octubre a marzo.

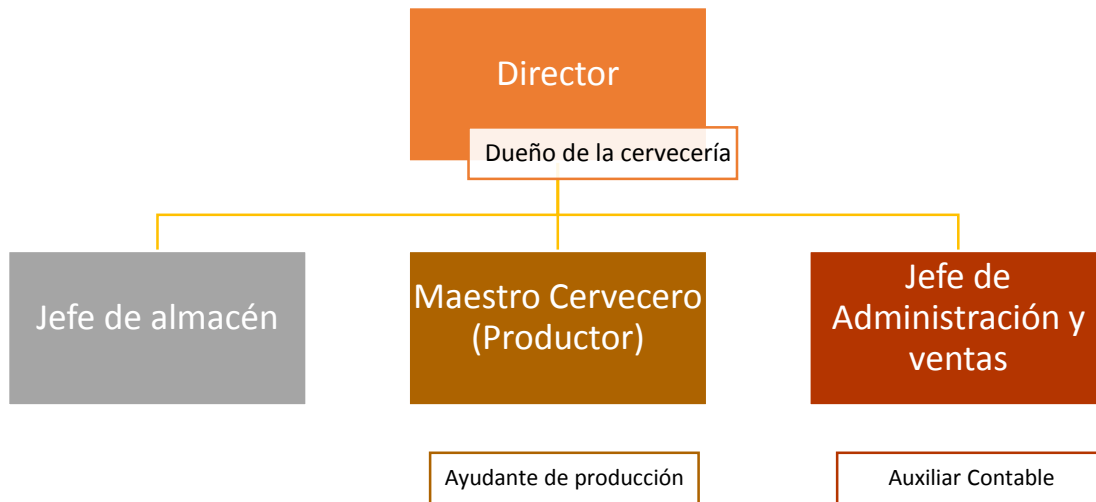
El municipio forma parte de la región económica III del Estado de México y es miembro de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM), lo que beneficia la ubicación en la comercialización y distribución de la cerveza con el Distrito Federal.

3.3.2. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Cervecería Texcoco Mystic Ale (Gráfica 5) funciona a través de una Dirección General que asume las funciones de organización, administración y financiera; un Almacenista que se encarga de las compras y el almacén; un Maestro Cervecerero, que su función es cocinar la cerveza artesanal e innovar sus recetas con apoyo de un Ayudante de producción; un Administrador que

su participación se integra en el área de ventas, contabilidad y administración de las mismas; y un Auxiliar Contable (Aguilar, 2006).

Gráfica 5. Estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según Hernández H. Abraham (2005), las funciones específicas por puesto, se describen como:

- **Director**
Responsable de la dirección, coordinación y organización de la empresa, así como ejecutar las políticas generales de la misma. Además el director tiene la facultad de desarrollar, definir y planificar el crecimiento de la empresa, a través de la administración financiera, busca opciones que ofrece el mercado financiero y administra el recurso humano a mediano y largo plazo. Cabe mencionar que supervisa las siguientes áreas: contables, almacén, ventas y proyectos que tengan a cualquier plazo.
Requisitos del puesto: Licenciatura en Administración de empresas con experiencia de dos años mínimo comprobables y manejo del idioma inglés (diversos productos de materia prima y maquinaria son de importación).



- **Jefe de almacén**
Responsable del departamento de almacén, inventarios, las compras de insumos y mantenimiento de maquinaria. Organiza, coordina y dirige las actividades del mismo. Es el responsable por el recibimiento, almacén y distribución dentro de la empresa que dará fluidez oportuna a la logística en cada área de trabajo, así como del stock de insumos para la producción continúa.
Requisitos del puesto: Licenciatura en Administración Pública, Administración de Empresas o Técnico en Administración, con experiencia laboral de 3 años.
- **Maestro cervecero**
Responsable del departamento de Producción. Coordina, dirige y cocina la cerveza artesanal. Es responsable de recibir en esta área los insumos en perfecto estado, mantener inocuo el área, verificar constantemente los procesos de producción hasta que sale el producto a bodega.
Requisito del puesto: Licenciatura en Gastronomía o afin, experiencia mínima de 8 años en elaboración de cerveza, con actualización académica continua y dominio del idioma inglés 50%.
- **Jefe de administración**
Responsable de las áreas de comercialización, distribución y ventas (proceso de ventas), así como supervisa el cumplimiento de las metas en el área correspondiente en un determinado tiempo, con el fin de mantener ventas exitosas. Administra los recursos humanos.
Requisitos del puesto: Licenciado en Administración de Empresas, experiencia en el área de comercialización y ventas mínimo 2 años, excelente carácter para relaciones públicas.
- **Ayudante de producción**
Apoya en todos los procesos de producción: limpieza del área de producción, lavado y desinfección de botellas y corcholatas, limpieza de cajas, lavado de



instrumentos de producción en específico en preparar las porciones para elaboración de cualquier estilo de cerveza, llenado de bitácoras, entrega de reportes al maestro cervecero y al área de almacén.

Requisitos del puesto: Técnico en Gastronomía o a fin, experiencia en el área de alimentos 2 años.

- Contador

Responsable del área contable en la cual aplica, maneja e interpreta la contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos, así como la liquidación de impuestos fiscales como lo dicta la Ley Fiscal, esto con el visto bueno del Director.

Requisitos del puesto: Licenciado en Contaduría Pública, con experiencia mínima de dos años.

3.3.3. Figura Legal

Para la empresa Cervecería Texcoco Mystic Ale, se constituye como una empresa familiar para llevar a cabo actividades de transformación de materia prima y comerciales cuya obligación se limita a responder por el monto de su aportación. Esta sociedad es la dueña de la empresa, con un representante legal, que será el dueño “director general”. Esta contempla lo siguiente:

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)

La Cervecería Texcoco Mystic Ale, se constituye bajo una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que es “se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley” (Ley General de Sociedades Mercantiles, Art.58. 2015).



La transmisión de capital no es libre y no es usual los pactos entre socios. Los derechos de los socios son (Moreno, 2008):

- Reconocimiento en su calidad de socio
- Preferencia en adquirir sesiones o acciones de otros socios
- Participación de utilidades anuales proporcionales a su monto de participación,
- Tener información de la empresa
- Prevenirse ante la muerte de un socio, la sociedad continúa con los herederos de éste, sin necesidad de consentimiento de los socios, sin embargo se puede prever en los estatutos, como: la disolución de la sociedad ó liquidación de la parte social que corresponde al socio finado.

Los órganos sociales que contempla son: 1. Asamblea de socios, 2. Administración consejo de gerentes o gerente único, 3. Consejo de vigilancia (opcional), 4. Directores y funcionarios.

Esta sociedad se conforma con tres socios (maestro cervecero y dos familiares) y la razón social es: **Cervecería Texcoco Mystic Ale, S. de R.L.**

3.3.4. Descripción del proceso productivo.

La cerveza artesanal tiene un proceso productivo específico y detallado en cada etapa, estos son: molienda del grano, macerado, filtrado, cocción, enfriado, fermentación con el ingreso de levadura, maduración, embotellado y etiquetado.

El proceso inicia con la obtención de insumos importados (malta, lúpulo y levadura), esta se adquiere a través de la tienda Mi CerveSA que se ubica en la Ciudad de México, la malta que utiliza es de 2 y 6 hilos (el productor no revela las variedades de cebada maltera que utiliza para su recetas). Respecto al embase se provee a través del grupo Pres, ubicado en Tlanepantla y Amunco en la Ciudad de México.



Etiqueta Megalavel en Texcoco y caja Innovapack en Cuernavaca y distribución en zona metropolitana. Ninguna de éstas empresas proporciona créditos a la Cervecería TMA, las compras son anticipadas.

Al contar con todos los insumos, continua con su control de calidad en el almacén, de acuerdo a las características de la receta que se va a elaborar, posteriormente se extrema la limpieza y desinfección de cada instrumento que se utiliza para evitar el ingreso de microorganismos que puedan alterar la fermentación de la cerveza.

A continuación se describe el proceso de producción, respecto a entrevista con el maestro cervecero:

- Se preparan todos los insumos a ocupar
- Molienda de insumos para preparación

Los granos de cebada maltera se muelen con un molino de rodillos, deben quedar triturados en proporciones, se debe apreciar que no existan granos enteros pero tampoco debe de quedar polvo. Para su posterior uso, la cebada maltera libera los almidones que este contiene en el macerado.

Tiempo de elaboración: 100 minutos

- Macerado

Es el proceso en que principalmente los almidones de los granos se convierten en azúcares, y además otras enzimas actúan bajando el Ph (5.2 a 5.6) de la mezcla, esta tiene claridad a la cerveza, entre otros. El proceso se lleva a cabo en un tanque de macerado en el que la mezcla es expuesta a una variedad de temperaturas por tiempos definidos, moviendo los granos constantemente para una mayor homogeneidad de la temperatura. Las temperaturas y los tiempos están definidos por cada receta y para cada tipo de cerveza.

Tiempo de elaboración: 110 minutos.



- Lavado del grano

Se extrae la mayor cantidad de azúcares que estén en los granos para un mejor rendimiento del proceso, se genera un filtrado natural de la cerveza, lo que incidirá en la claridad de esta (cuando es el caso para cada estilo). El lavado del grano se realiza recirculando el líquido después de la maceración, es decir se retira el líquido del tanque por la parte inferior y se vuelve a introducir por la parte superior, de manera de que este recircule y pase por todo el manto de grano que hay en el tanque las veces que sea necesario, dependiendo del estilo y receta de la cerveza.

Tiempo elaboración: 20 minutos

- Cocción

Una vez terminado el lavado del grano, el líquido resultante se pasa al tanque de cocción donde este hervirá por 100 minutos. En el primer hervor se agrega el lúpulo, después de 45 minutos, se adiciona más lúpulo y transcurridos los últimos 55 minutos se agrega más lúpulo.

Una vez finalizada la cocción se revuelve el líquido con mucho movimiento circular para que los residuos sólidos se concentren en el centro del tanque y así no se mezclan con el líquido. Este se pasa al tanque fermentador a través del enfriador, lo que hace llegar a temperaturas bajo 22°.

Tiempo de elaboración: 100 minutos aproximadamente.

- Fermentación

Cuando el líquido está en el estanque de fermentación se añade las levaduras, de esta forma inicia la fermentación, aquí las levaduras producen y transforman los azúcares en alcohol y CO₂ (bióxido de carbono). En este proceso lo que se hace principalmente es extraer la mayor cantidad de azúcares que estén en los granos para un mejor rendimiento del proceso. Es importante considerar que no puede haber variación de temperatura.

Tiempo de elaboración: 5 a 10 días promedio dependiendo del estilo de cerveza.

- **Maduración**

Una vez finalizada la fermentación se traspasa la cerveza del tanque fermentador al tanque de maduración. La maduración afirmará los sabores y el cuerpo de la cerveza y a la vez permitirá que esta logre una mayor claridad, ya que las levaduras inactivas se van al fondo del tanque. Se debe madurar la cerveza a temperaturas bajas, de lo contrario no se logrará la claridad y transparencia deseada, si así lo requiriera la receta, o lo contrario.

Tiempo de elaboración: 90 minutos.

- **Embotellado y Etiquetado**

La cerveza que será embotellada obtendrá su gas característico a través de una segunda fermentación realizada en botella, utilizando la dextrosa o inyección de CO₂. Una vez que las botellas hayan sido llenadas y tapadas se procede a pegar la etiqueta y encajado.

Tiempo de elaboración: 180 minutos

Este proceso se presenta a través del siguiente Figura 4. Proceso productivo de la cerveza artesanal (Ponce, 2015):



Figura 4. Proceso Productivo

Fuente: Procesos tecnológicos, 2015.



De acuerdo a las necesidades de producción de cada etiqueta, puede haber modificaciones en los tiempos de cocción y fermentación, así como en algunos procesos.

3.3.5. Requerimientos de tecnología: maquinaria y equipo e infraestructura

En este apartado se describe el tipo de implementos a utilizar en la producción de cerveza, que son:

1. Molino de rodillos con capacidad de 200 kg/hora
2. Macerador con capacidad de 200 litros de acero inoxidable, termómetro incorporado y válvulas, falso fondo, con bomba y sistema de recirculación completo.
3. Olla de cocción de 220 litros de capacidad de acero inoxidable con termostato incluido y válvulas, con bomba, sistema de circulación y trampa.
4. Enfriador de contracorriente de acero inoxidable
5. Bomba para filtrado de cerveza
6. Mangueras
7. Acopladores
8. Fermentador de 1,000 litros de acero inoxidable, con termostato y válvulas de acero inoxidable.
9. Embotelladora
10. Taponador
11. Etiquetadora
12. Carbonatador

Para poner en proceso el área de producción de la Cervecería se requiere de un espacio de 90 m² de infraestructura. En esta se contempla una bodega de almacenamiento de insumos y otra para la salida del producto terminado. Área administrativa y ventas contempla 9 m².

3.3.6. Programa plan de trabajo

Las actividades de la empresa, se organizan en un plan de trabajo para integrarlas y organizarlas. Esto facilitará la operación de la misma empresa y cada área aporta su actividad a desarrollar (Cuadro 4).

Cuadro 4. Plan de trabajo

Actividad	Fecha inicio	Fecha término	Responsable	Recursos necesarios
Compra de insumos	lunes una vez por mes	Lunes, una vez por mes	Jefe de almacén	Cotizaciones y verificar calidad
Elaboración de cervezas	Martes	miércoles	Maestro cervecero y ayudante	Todos los insumos y en perfectas condiciones maquinaria
almacenamiento	Miércoles	Jueves	Jefe de almacén	Almacenamiento de producción en bodega
Distribución de producto	viernes	Sábado	Jefe de administración	Ventas y logística de distribución
Contabilidad	Lunes	Martes	Contador	Reportes de ventas y compras
Coordinar, dirigir, administrar	Lunes	sábado	Director	supervisar

Fuente: Elaboración propia. Datos productor, 2015.

Programa de producción: Se contempla una producción para el primer año de 81,600 unidades, con una proyección a 10 años de 104,068 unidades/anuales.

Programa de suministros: la compra de insumos se realiza una vez por mes y estos se mantienen en bodega. El jefe del almacén provee de insumos necesarios al área de producción.



III. 4. Plan financiero

Todo plan de negocios requiere una evaluación financiera, que es de gran utilidad para la toma de decisiones y búsqueda de alternativas para invertir los recursos de que dispone una empresa, una persona o un país (Hernández, 2005).

La importancia de invertir en un proyecto es tal que las operaciones normales dependen principalmente en las utilidades que genere la empresa, es decir la mejor alternativa de inversión en un tiempo determinado.

Para este estudio se realiza una evaluación simple, derivados de estados financieros como: estado de resultados, flujo de efectivo, balance general e inversión. Las técnicas de evaluación económica demuestran la rentabilidad del proyecto a través de la Tasa Interna del Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y relación Beneficio/Costo, que analizan la viabilidad del proyecto (Baca, 2006). Esta le será de gran utilidad del productor para saber sus capacidades financieras que tiene la microcervecería para ejecutar decisiones de acuerdo a las estrategias planteadas o si en el mediano o largo plazo, si pretende utilizar un financiamiento para la misma.

Para este ejercicio se realizó una entrevistas exhaustiva al productor de cerveza artesanal, con el fin de conocer sus gastos, inversiones, ventas, precios y utilidades con los que opera su micro cervecería en los primeros meses de vida, a su vez realizar las proyecciones a 10 años.

Este proyecto se evaluó bajo la herramienta “Sistema de apoyo para la evaluación financiera de proyectos-Excel”, utilizado para el uso de incubadoras de empresas- Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

3.4.1. Estado Financiero Proforma

En el Cuadro 5 se observa una proyección a 10 años, esta toma en cuenta los incrementos en ventas, aumento en el precio de venta e inflación anual (Banxico, 2015).

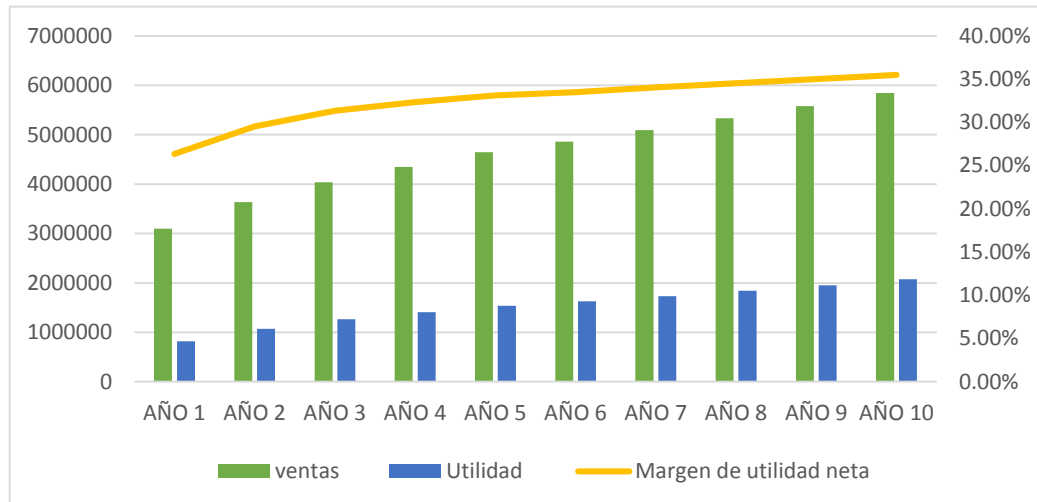
Cuadro 5. Incrementos

	Incremento en Ventas(Unidades)	Incremento en Precio de Venta	Inflación* Acumulado	
			mensual	Anual
Año 1				
Año 2	10%	3%	0.30%	3.66%
Año 3	5%	2%	0.30%	3.66%
Año 4	3%	1%	0.30%	3.66%
Año 5	2%	1%	0.30%	3.66%
Año 6	1%	0%	0.30%	3.66%
Año 7	1%	0%	0.30%	3.66%
Año 8	1%	0%	0.30%	3.66%
Año 9	1%	0%	0.30%	3.66%
Año 10	1%	0%	0.30%	3.66%

Fuente: Elaboración propia. Banxico, 2015

El estado de resultados refleja las actividades financieras de una empresa durante un periodo determinado. Se le llama proforma, significa proyectado (Baca, 2006). En el Estado de Resultados (Cuadro 6) se observa que el primer año, obtiene una Utilidad Neta de 816,960 pesos con un margen de utilidad neta del 26.35%. A medida que pasan los años aumenta el volumen de producción, ventas y utilidades para el año 5 se tiene de Utilidad Neta 1,537,978 pesos con un margen de utilidad neta del 33.11%; para el año 10 se tiene de Utilidad Neta 2,073,894 pesos con un margen de utilidad neta del 35.49%. La Gráfica 6 muestra la tendencia de utilidades.

Gráfica 6. Tendencia de utilidades



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Cabe mencionar que el aumento de ventas, precios e inflación, se obtiene un margen de utilidad positiva, viéndose beneficiada realmente la operación de la microcervecería.

Cuadro 6. Estado de Resultados (Año 1 al año 10)

Estado de Resultados:		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
		Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
	Ventas	\$3,100,800	\$3,638,045	\$4,036,156	\$4,350,968	\$4,644,797	\$4,862,945	\$5,091,338	\$5,330,457	\$5,580,807	\$5,842,915
(-)	Costo de ventas	\$1,481,652	\$1,646,921	\$1,763,825	\$1,866,347	\$1,962,763	\$2,032,728	\$2,105,933	\$2,182,527	\$2,262,669	\$2,346,523
	Materia prima	\$948,408	\$1,102,297	\$1,211,347	\$1,305,829	\$1,394,015	\$1,459,486	\$1,528,032	\$1,599,798	\$1,674,934	\$1,753,599
	Mano de obra directa	\$374,400	\$381,888	\$385,707	\$389,564	\$393,460	\$393,460	\$393,460	\$393,460	\$393,460	\$393,460
	Gastos de fabricación (Desembolsables)	\$106,344	\$110,236	\$114,271	\$118,453	\$122,789	\$127,283	\$131,941	\$136,770	\$141,776	\$146,965
	Depreciación de Maquinaria y equipo	\$52,500	\$52,500	\$52,500	\$52,500	\$52,500	\$52,500	\$52,500	\$52,500	\$52,500	\$52,500
(=)	Utilidad Bruta	\$1,619,148	\$1,991,124	\$2,272,331	\$2,484,621	\$2,682,034	\$2,830,216	\$2,985,405	\$3,147,930	\$3,318,138	\$3,496,392
(-)	Gastos de Operación	\$445,849	\$457,087	\$465,944	\$475,053	\$484,923	\$503,176	\$510,279	\$517,642	\$525,774	\$533,686
	Gastos de Administración	\$214,848	\$219,759	\$222,977	\$226,265	\$229,624	\$231,188	\$232,809	\$234,490	\$236,232	\$238,038
	<i>Gastos sin sueldos y salarios</i>	\$37,008	\$38,362	\$39,767	\$41,222	\$42,731	\$44,295	\$45,916	\$47,596	\$49,338	\$51,144
	<i>Sueldos y salarios</i>	\$177,840	\$181,397	\$183,211	\$185,043	\$186,893	\$186,893	\$186,893	\$186,893	\$186,893	\$186,893
	Gastos de distribución y venta	\$212,501	\$218,828	\$224,467	\$230,289	\$236,299	\$241,588	\$247,070	\$252,752	\$258,643	\$264,749
	<i>Gastos sin sueldos y salarios</i>	\$125,141	\$129,721	\$134,469	\$139,390	\$144,492	\$149,780	\$155,262	\$160,945	\$166,836	\$172,942
	<i>Sueldos y salarios</i>	\$87,360	\$89,107	\$89,998	\$90,898	\$91,807	\$91,807	\$91,807	\$91,807	\$91,807	\$91,807
	Depreciación	\$18,500	\$18,500	\$18,500	\$18,500	\$19,000	\$30,400	\$30,400	\$30,400	\$30,900	\$30,900
(=)	Utilidad de Operación (EBIT)	\$1,173,299	\$1,534,036	\$1,806,387	\$2,009,568	\$2,197,111	\$2,327,041	\$2,475,126	\$2,630,288	\$2,792,364	\$2,962,706
(-)	Gastos financieros corto plazo	\$6,213	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)	Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=)	Utilidad antes de impuestos	\$1,167,086	\$1,534,036	\$1,806,387	\$2,009,568	\$2,197,111	\$2,327,041	\$2,475,126	\$2,630,288	\$2,792,364	\$2,962,706
30%	ISR	\$350,126	\$460,211	\$541,916	\$602,870	\$659,133	\$698,112	\$742,538	\$789,086	\$837,709	\$888,812
0%		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
0%		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Utilidad (pérdida neta)	\$816,960	\$1,073,825	\$1,264,471	\$1,406,697	\$1,537,978	\$1,628,929	\$1,732,588	\$1,841,202	\$1,954,655	\$2,073,894
	Margen de utilidad neta	26.35%	29.52%	31.33%	32.33%	33.11%	33.50%	34.03%	34.54%	35.02%	35.49%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4.2. Ingresos

Los ingresos que capta la Cervecería TMA son solo a través de la venta de cerveza en sus cuatro estilos y el precio es el mismo para estas. En los primeros cinco años se considera un aumento en la proyección de ventas, a partir del segundo año con un 10% hasta el 1%, más un incremento al precio e inflación.

En el año 1 se producen 81,600 unidades, obteniendo un ingreso anual de 3,100,800 pesos. Respecto al año 5 incrementa la producción en el 2% y el precio en 4.66% con una proyección en ingresos de 4,350,967.67 pesos. Sin embargo, el año 10 se tendrá un ingreso anual de 4,644,797.13 pesos . En el Cuadro 7 presenta los Ingresos esperados en un periodo de 10 años.

Cuadro 7. Ingresos

Ventas	Incremento en ventas	Incremento precio e inflación	unidades/ Mensual	unidades/ Anual	Precio unitario	total/\$
Año 1			6,800	81,600	\$ 38.00	\$ 3,100,800.00
Año 2	10%	6.66%	7,480	89,760	\$ 40.53	\$ 3,638,044.54
Año 3	5%	5.66%	7,854	94,248	\$ 42.82	\$ 4,036,155.68
Año 4	3%	4.66%	8,090	97,075	\$ 44.82	\$ 4,350,967.67
Año 5	2%	4.66%	8,251	99,017	\$ 46.91	\$ 4,644,797.13
Año 6	1%	3.66%	8,334	100,007	\$ 48.63	\$ 4,862,944.58
Año 7	1%	3.66%	8,417	101,007	\$ 50.41	\$ 5,091,337.54
Año 8	1%	3.66%	8,501	102,017	\$ 52.25	\$ 5,330,457.19
Año 9	1%	3.66%	8,586	103,037	\$ 54.16	\$ 5,580,807.34
Año 10	1%	3.66%	8,672	104,068	\$ 56.15	\$ 5,842,915.43

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por lo anterior, el margen de utilidad de las ventas totales en esta proyección es del 26.35% al 35.49% durante los 10 años, que son de utilidades nada despreciables para los socios (ver Cuadro 6. estado de resultados)

3.4.3. Costos y gastos de operación.

A continuación se realiza una descripción sobre costos y gastos de operación para el primer año, ya que los sucesivos cambiarán de acuerdo a la proyección de producción que se muestra en el estado de resultados.

La Cervecería TMA contempla sus costos de producción (Cuadro 8) para el primer año en 1,481,652 pesos, por producir 81,600 unidades. En esta actividad se considera: materias primas, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación y depreciación.

Cuadro 8. Costos de producción

COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION	UNIDAD	\$ unitario	aplicación	Total/Mensual	Total/Anual
Materia prima					
Malta base	KG	25.21	150	15,126.00	181,512.00
Maltas especiales	KG	37.01	60	8,883.30	106,599.60
Lúpulos	KG	344.12	4	5,505.84	66,070.08
Levadura	GR.	3.23	300	3,875.42	46,505.04
Dextrosa	KG	35.7	15.28	2,181.98	26,183.76
Agua y sales minerales	LT	0.05	1110	222.00	2,664.00
Sanizante	LT.	170.47	0.05	34.09	409.08
Café	KG.	140	1.2	672.00	8,064.00
Botellas	UDS.	3.97	1700	26,976.43	323,717.16
Etiquetas	UDS.	1.46	1700	9,938.88	119,266.56
Cajas	UDS.	13	71	3,692.00	44,304.00
Corcholatas	UDS.	0.28	1700	1,926.71	23,120.52
				79,034.65	948,408.00
Mano de obra directa					
Maestro Cervecerero	sueldo x día	2.35	1700	20,800.00	249,600.00
Ayudante de Producción	sueldo x día	0.59	1700	5,200.00	62,400.00
Jefe de Almacén	sueldo x día	142.86	7	5,200.00	62,400.00
				31,200.00	374,400.00
Gastos indirectos de fabricación					
gas	Lt	5.78	20	462.00	5,544.00
electricidad	Kw/hr			600.00	7,200.00
Renta de nave				5,000.00	60,000.00
Artículos de limpieza				800.00	9,600.00
mantenimiento				2,000.00	24,000.00
				8,862.00	106,344.00
Depreciaciones					
Maquinaria y Equipo	Días	525,000	0.1	4,375.00	52,500.00
				4,375.00	52,500.00
Total Costo de producción				123,471.65	1,481,652.00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el caso de los gastos de operación (Cuadro 9) son todos aquellos que se generan por concepto de administración, venta, sueldos de venta y depreciaciones, con un total de 445,849 pesos. Este gasto se calcula para el primer año, obteniendo una utilidad de operación de 1,173,299 pesos (ver estado de resultados).

Cuadro 9. Gastos de operación

GASTOS	UNIDAD	\$ unitario	aplicación	Total/Mensual	Total Anual
Gastos de admón.					
Electricidad	Kw/hr			100.00	1,200.00
AGUA para servicio	Lt	0.04	600	84.00	1,008.00
RENTA de oficina	MTS	50	40	2,000.00	24,000.00
productos de limpieza				300.00	3,600.00
teléfono admón.				600.00	7,200.00
				3,084.00	37,008.00
Gastos de venta					
teléfono ventas	Llamadas	75	1	300.00	3,600.00
gasolina	LT	13.57	30	1,628.42	19,541.00
Viáticos		1,000.00	4	4,000.00	48,000.00
Derechos stand		1,500.00	3	4,500.00	54,000.00
				10,428.42	125,141.00
Sueldos de admón.					
Sueldo Director	sueldo x día	350	7	12,740.00	152,880.00
Honorarios contador	sueldo x día	57.14	7	2,080.00	24,960.00
				14,820.00	177,840.00
Sueldos de ventas					
Sueldo Jefe de admón./ventas	sueldo x día	200	7	7,280.00	87,360.00
				7,280.00	87,360.00
Depreciaciones					
Gastos de instalacion				125.00	1,500.00
Equipo de transporte				833.33	10,000.00
Otro Mobiliario y equipo				83.33	1,000.00
Equipo de computo				166.67	2,000.00
Otros activos				333.33	4,000.00
				1,541.67	18,500.00
Total de gastos de operación				37,154.08	445,849.00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4.4. Costos para la implementación del negocio

El capital social que requiere la cervecería TMA es aportado en partes iguales de \$212,666 por los tres socios. La inversión inicial del proyecto es de \$ 638,000 para la adquisición de los implementos de una microcervecería con producción de 4,000 litros/mensuales y 48,000 litros/anuales, esto es igual a 81,600. La descripción se contempla en los siguientes rubros del Cuadro 10.

Cuadro 10. Inversión para planta

DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD	PRECIO	TIEMPO	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Molino	200 kg/h	5,000	10	41.67	500
Macerador	200 Lt	30,000	10	250.00	3,000
Olla de cocción	220 lt	100,000	10	833.33	10,000
Enfriador	200 lt	10,000	10	83.33	1,000
Bomba		12,000	10	100.00	1,200
Acopladores		18,000	10	150.00	1,800
Fermentador	1 000 lt	100,000	10	833.33	10,000
Llenadora, embotelladora y taponadora		80,000	10	666.67	8,000
Carbonatador		100,000	10	833.33	10,000
Caldera		70,000	10	583.33	7,000
COSTOS INDIRECTOS DE PLANTA					
Instalación de equipo		30,000	20	250.00	3,000
Depreciación Planta y equipo				4,666.67	56,000
Stand		20,000	5	166.67	2,000
Vehículo		50,000	4		
Equipo de computo		8,000	4	166.67	2,000
Otro mobiliario y equipo		5,000			
TOTAL INVERSION POR PLANTA		638,000		4,833.33	58,000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La Cervecería TMA proyecta vender 6,800 unidades/mensuales, con un costo de producción mensual de 119,096 pesos y un costo variable unitario de 11.62. Cabe mencionar que el productor tiene un precio de venta unitario de 38 pesos.



Punto de equilibrio

Es el predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, el punto donde las ventas son iguales a los costos y gastos.

La cervecería TMA genera un nivel de producción para no tener pérdidas ni ganancias. Se calcula bajo la siguiente ecuación (Baca, 2006):

$$\text{Punto de equilibrio} = CF / (PV - CV)$$

$$PE = 81,591.08 / (38 - 11.62)$$

$$= 37,116 \text{ unidades/anuales}$$

$$= 3,093 \text{ unidades/mensuales}$$

$$= 773 \text{ unidades/semanales}$$

El cuadro 11 muestra los datos para el cálculo del punto de equilibrio. La producción es de 773.32 unidades/semanal, 3,093 unidades/mensual, y/o 37,119 unidades/anual. La producción de 6,800 unidades/mensuales y/o 81,600 unidades/anuales para el primer año, esta se encuentra por arriba del punto de equilibrio en un 120%.

Cuadro 11. Punto de equilibrio anual.

Punto de equilibrio (unidades)	37,119	
Punto de equilibrio (pesos)	\$1,410,510	
VENTAS	\$3,100,800	100%
GASTOS FIJOS	\$979,093	31.60%
GASTOS VARIABLES	\$948,408	30.60%
UTILIDAD DE OPERACIÓN (EBIT)	\$1,173,299	37.80%

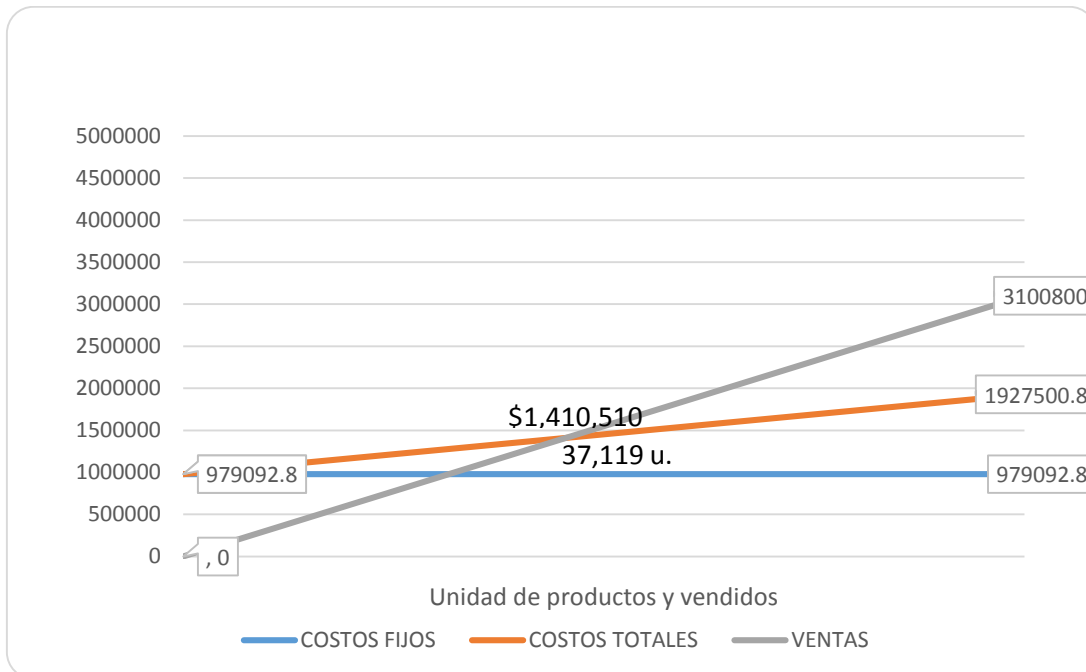
Fuente: Elaboración propia, 2015.



Los costos y gastos de producción son \$1,481,652 por producir 81,600 unidades/anuales, obteniendo una utilidad bruta anual de \$1,619,148, lo que permite realizar inversiones a corto plazo (Cuadro 11).

$$\begin{aligned}\text{Utilidad} &= \text{Unidades (PVU-CVU)} - \text{CF} \\ &= 6\,800 (38 - 11.62) - 81,591.08 \\ &= \$97,792.92 \text{ mensual} \\ &= \$1,173,515.04 \text{ anual}\end{aligned}$$

Gráfica 7. Punto de equilibrio/anual



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4.5. Análisis y evaluación financiera

Existen tres indicadores para esta evaluación financiera y que consideran el valor del dinero en el tiempo, estos son: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio-Costo(B/C).



Para dar inicio a este análisis un primer paso es calcular el Valor Presente Neto de un determinado número de flujos de efectivo futuros, originados por una inversión. La Cervecería TMA muestra un flujo de efectivo positivo desde el primer año y en crecimiento debido a que no hay pagos por financiamientos o inversiones no contempladas. Cuadro 12. Flujo de efectivo

**Cuadro 12. Flujo de efectivo**

	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado	AÑO 4 Acumulado	AÑO 5 Acumulado	AÑO 6 Acumulado	AÑO 7 Acumulado	AÑO 8 Acumulado	AÑO 9 Acumulado	AÑO 10 Acumulado
Utilidad neta	816960.07	1086775.37	1277420.75	1419647.38	1551277.75	1650208.59	1753868.15	1862481.53	1976284.51	2095524.07
+ depreciación y amortización	-71000.00	-71000.00	-71000.00	-71000.00	-71500.00	-82900.00	-82900.00	-82900.00	-83400.00	-83400.00
Generación bruta de efectivo	887960.07	1157775.37	1348420.75	1490647.38	1622777.75	1733108.59	1836768.15	1945381.53	2059684.51	2178924.07
Usos Operativos										
Financiamiento a cuentas por cobrar	-6029.33	-1044.64	-774.10	-612.13	-571.34	-424.18	-444.10	-464.95	-486.79	-509.65
Financiamiento a inventarios	-45475.56	-4976.39	-3935.15	-3672.87	-2726.84	-2854.91	-2989.00	-3129.38	-3276.35	73036.44
Total usos operativos	-51504.89	-6021.03	-4709.25	-4285.00	-3298.18	-3279.09	-3433.09	-3594.33	-3763.14	72526.79
Fuentes Operativas										
Financiamiento (amort.) proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total fuentes operativas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Generación Neta Operativa	836455.18	1151754.34	1343711.50	1486362.38	1619479.57	1729829.50	1833335.06	1941787.20	2055921.37	2251450.85
Fuentes de Instituciones de Crédito										
Recursos por financiamiento CP	47795.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recursos por financiamiento LP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de créditos bancarios CP	-47795.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de créditos bancarios LP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financiamiento neto con costo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Usos no operativos										
Venta (inversión) en activos fijos	-638000.00	0.00	0.00	0.00	-10000.00	-132000.00	0.00	0.00	-12000.00	0.00
Venta (inversión) en activos diferidos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de dividendos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de usos no operativos	-638000.00	0.00	0.00	0.00	-10000.00	-132000.00	0.00	0.00	-12000.00	0.00
Fuentes no operativas										
Aportaciones (retiros) de capital	634994.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total fuentes no operativas	634994.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Generación de flujo no operativa	-3005.92	0.00	0.00	0.00	-10000.00	-132000.00	0.00	0.00	-12000.00	0.00
Generación Neta de Flujo de Efectivo	833449.26	1151754.34	1343711.50	1486362.38	1609479.57	1597829.50	1833335.06	1941787.20	2043921.37	2251450.85
Caja inicial	\$ -	\$ 833,449.26	\$ 1,985,203.60	\$ 3,328,915.10	\$ 4,815,277.48	\$ 6,424,757.05	\$ 8,022,586.55	\$ 9,855,921.61	\$ 11,797,708.81	\$ 13,841,630.17
Caja final	\$ 833,449.26	\$ 1,985,203.60	\$ 3,328,915.10	\$ 4,815,277.48	\$ 6,424,757.05	\$ 8,022,586.55	\$ 9,855,921.61	\$ 11,797,708.81	\$ 13,841,630.17	\$ 16,093,081.02

Fuente: Elaboración propia, 2015.



Valor Presente Neto o Valor Actual Neto (VAN)

Este método consiste en restar el valor actual a la inversión inicial, si la diferencia es mayor o igual a cero ($VAN \geq 0$), el proyecto se considera viable y aceptable. En caso contrario se rechaza, es decir no es viable (Portillo, *et. al.*, 2006).

Durante la vida útil del proyecto se considera una tasa de actualización del 29.23% que atrae el capital que se invierte en el proyecto, se obtiene VAN de \$3,525,340 pesos. El proyecto presenta una VAN mayor a cero, por lo que es aceptado el proyecto (Cuadro 13).

Cuadro 13. Valor Presente Neto

Valor Presente Neto (VPN)			
Periodo	Tasa actualización de descuento		29.23%
Año	FNE	F. de Desc.	FEND
0	-\$682,789	1.0000	-\$682,789
1	\$885,594	0.7738	\$685,269
2	\$1,138,804	0.5988	\$681,870
3	\$1,330,761	0.4633	\$616,565
4	\$1,473,412	0.3585	\$528,238
5	\$1,596,180	0.2774	\$442,806
6	\$1,576,550	0.2147	\$338,427
7	\$1,812,055	0.1661	\$300,992
8	\$1,920,507	0.1285	\$246,846
9	\$2,022,291	0.0995	\$201,132
10	\$2,156,784	0.0770	\$165,985
VPN			\$ 3,525,340
Se acepta el proyecto			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR consiste en igualar la inversión inicial con la suma de los flujos actualizados a una tasa de descuento supuesta que haga posible su igualdad. Si la tasa de



interés que hizo posible la igualdad es mayor o igual al costo de capital, el proyecto se acepta, de lo contrario se rechaza.

Durante la vida útil del proyecto se recupera la inversión a partir del primer año, contempla una tasa de interés del 26%, con un valor actual neto positivo de \$4,012,004, el proyecto será aceptado hasta una tasa de descuento del 150.85% para su propio rendimiento esperado, por lo tanto es aceptable (Cuadro 14).

Cuadro 14. Tasa Interna de Retorno

Año	Monto/año	TASA (VPN POSITIVO)	
		FACTOR	VPN
		26%	
0	-\$682,789	1.0000	-\$682,789
1	\$885,594	0.7937	\$702,852
2	\$1,138,804	0.6299	\$717,312
3	\$1,330,761	0.4999	\$665,256
4	\$1,473,412	0.3968	\$584,578
5	\$1,596,180	0.3149	\$502,608
6	\$1,576,550	0.2499	\$393,989
7	\$1,812,055	0.1983	\$359,400
8	\$1,920,507	0.1574	\$302,309
9	\$2,022,291	0.1249	\$252,644
10	\$2,156,784	0.0992	\$213,846
		VPN (+)	\$4,012,004
		TIR Excel	150.85%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Relación Beneficio-Costo

Para Portillo (2006) la relación Beneficio-Costo consiste en dividir el valor actual entre el valor inicial, si el valor del cociente es mayor o igual a uno a la tasa de actualización, ese proyecto se considera viable y se acepta. En caso contrario se rechaza.



La relación Beneficio-Costo afirma que el negocio seguirá siendo rentable en los próximos 10 años, es decir que para el año 1 por cada peso vendido se obtiene una utilidad de 26 centavos; en el año 5 son 33 centavos y para el año 10 se obtendrían 35 centavos (Cuadro 15).

Cuadro 15. Relación Beneficio/Costo

Año	B/C
1	1.2635
2	1.2952
3	1.3133
4	1.3233
5	1.3311
6	1.335
7	1.3403
8	1.3454
9	1.3502
10	1.3549

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4.6. Viabilidad financiera

Es conveniente invertir en una microcervecería artesanal con las características antes mencionadas. La inversión presenta una rentabilidad económica aceptable, ya que la VAN > 0 con una utilidad de 3,525,340 pesos, la cual se refleja en una tasa interna de retorno (TIR) del 150.85%. Se considera que por cada peso invertido estaremos teniendo una utilidad de 26 a 35 centavos durante el periodo de los 10 años proyectados del negocio. Por lo tanto, se acepta el proyecto.

Bajo esta primicia, la cervecería artesanal TMA tiene la capacidad de sustentar un financiamiento para incrementar la producción a mediano plazo y aprovechar la demanda del producto.

La cervecería TMA no contabiliza el costo de oportunidad para la misma, ya que la inversión que realiza lo hace con recursos propios y hace que no se materialicen con otras inversiones posibles, por ello el valor de la TIR.

III.5. Propuesta a los inversionistas

3.5.1 Ventajas competitivas

De acuerdo con Michael Porter, las estrategias competitivas son una serie de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición consolidada en la industria a la que pertenece, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Álvarez, 2007).

Según Osterwalder, (2010), las estrategias están asociadas a la construcción de ventajas competitivas que tiene una empresa y por lo tanto genera valor.

Para competir con éxito es necesario analizar su entorno interno y externo de la cervecería para fijar una posición competitiva ante otras microcervecerías.

A continuación se enumeran las ventajas competitivas con las que cuenta la Cervecería Texcoco Mystic Ale, que son:

Concepto	Ventajas competitivas
Internas	<ul style="list-style-type: none">• La Cervecería TMA, es una microempresa única en su giro empresarial en la región de Texcoco, con un mercado que conquistar por el gusto de la cerveza artesanal.• TMA geográficamente está localizada en un punto clave para la distribución y comercialización del producto, también para la obtención de diversos insumos, ya que la mayor parte de los proveedores se encuentran en el D.F. y en la región norte del Estado de México.• La Cervecería TMA utiliza materia prima de alta calidad lo que garantiza una bebida con cualidades únicas como pocas bebidas en el mercado.• El área de producción de la cerveza está a cargo del maestro cervecero, que obviamente garantiza la calidad del producto y permanencia de éste en planta, el área más vulnerable.• El área de ventas de la empresa, fortalece las mismas a través de la atención personalizada y directa del comercio de su producto

	<p>hacia sus distribuidores, ofreciendo talleres descriptivos y participativos, a través de catas que aporten conocimiento de la cerveza hacia los consumidores finales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los clientes entrevistados están dispuestos a consumir cerveza artesanal e iniciar su consumo con 2 a 3 cervezas por visita, por considerar el valor del producto a través de su elaboración artesanal y con ingredientes de alta calidad.• La cervecería TMA mantiene comunicación permanente no solo con sus distribuidores sino con todos sus clientes que tengan inquietudes por el producto.• La cerveza Psicosis ha obtenido dos premios internacionales, por lo que el cliente valora y reconoce el producto.
Externas	<ul style="list-style-type: none">• El mercado de la cerveza artesanal es relativamente nuevo en México, por lo que este presenta una demanda creciente en sus propios mercados de cada marca, en el caso de Cervecería TMA su mercado está creciendo en otras regiones del país, gracias a la promoción en festivales.• Esta bebida compite con otras marcas que están consolidadas, a pesar de ser de nueva creación, garantiza su permanencia en el mercado por su calidad y creatividad en el producto.• La Cervecería se asocia con otras para realizar compras de insumos, obtener mejores precios y asegurar el abasto de algunos productos• Los estilos elaborados por TMA, pueden ser producidos por otras cervecerías, sin embargo lo diferencia es el valor que cada cliente le da al consumir esta bebida ya que los clientes están ávidos de conocer nuevas cervezas• La experiencia del maestro cervecero <i>versus</i> otros en diferentes cervecerías artesanales

3.5.2. Estrategia competitiva

Para la Cervecería Texcoco Mystic Ale, se sugiere implemente dos tipos de estrategias para el mediano y largo plazo de vida en el proyecto. Estas son (Porter, 2007):

- 1) estrategia de costos, a través de un incremento en la escala de producción manteniendo los costos fijos constantes, por lo tanto disminuye el costo unitario de la producción (costos que no varían con el volumen de producción). Mejora en el diseño del producto, eficiencia en la maquinaria de producción y reinversión para mantener costos bajos.

- 2) Estrategia de diferenciación, a través de poner todo el énfasis en alguna diferencia de un aspecto preponderante y deseado por el cliente, lo que se obtendrá un mejor precio y un margen de utilidad, con independencia en el precio (Álvarez, 2007). Esta puede ser en el prestigio de la marca. El cliente valora la posesión del producto diferenciado o el disfrute de esta bebida y por ello es capaz de pagar un adicional.

3.5.3. Estrategias de mercado

Las acciones que se recomiendan de acuerdo a la matriz DAFO (Porter, 2007), son las siguientes:

- 1) Fortalezas y Oportunidades
 - El mercado de cerveza artesanal está en crecimiento a pesar del precio, los clientes prefieren el producto por ser de alta calidad, lo que permite conquistar nuevos mercados (locales y regionales) sin restricción en bares, restaurantes y tiendas de especialidad.
 - El cliente valora el producto y paga el precio sin problema
 - El mercado demanda un producto estilo lager que la empresa está dispuesta a producir
 - Otras micro cervecerías dependen de la contratación de un maestro cervecero, en este caso éste es el dueño
- 2) Debilidades y Oportunidades
 - La promoción personalizada por medio de una explicación breve de cada estilo y degustación, garantiza el consumo del producto. Esta actividad se realiza a clientes mayoristas y consumidor final
 - La participación en ferias y eventos sociales, son espacios que garantizan la presentación y posicionamiento de la cerveza en el mercado



3) Fortalezas y Amenazas

- Los impuestos que paga la cervecería por la producción de la bebida es muy alta, por ello no es factible la disminución del precio por la cantidad que produce.
- El maestro cervecero de TMA, cuenta con alta experiencia y conocimiento para la elaboración del producto, por lo tanto el riesgo de una mala producción es baja.
- Si los insumos de importación aumentan el precio directos de la Unión Europea (U.E.), se pueden triangular a través del TLCAN (U.E.-E.U.-Méx), lo que permite un libre comercio de malta Premium y lúpulos, lo que permitiría no desabastecer el mercado nacional.

4) Debilidades y Amenazas

- Las cervecerías industriales, tratan de competir en el mercado artesanal, con productos de especial edición, sin embargo por su calidad no son competitivos. La promoción tiene un impacto positivo para estas empresas industriales.
- La cervecería TMA producirá a corto plazo cerveza de temporada y lager, ofreciendo una nueva línea de productos.
- La calidad-precio-imagen adecuada al producto, garantiza mayor aceptación por recomendación propia del producto y clientes.
- Buscar los servicios de un publicista, para fortalecer la imagen de la micro cervecería.
- Conforme crece la empresa, crece la necesidad de contratar nuevos empleados.
- A medida que la micro empresa crezca, se tendrá que recurrir a financiamientos que facilite la inversión en las necesidades de la misma.



IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Es pertinente y viable el funcionamiento de la microempresa productora de cerveza artesanal Texcoco Mystic Ale en el municipio de Texcoco, debido a la positiva rentabilidad financiera que presenta en los próximos 10 años. Gracias a la creciente demanda de esta bebida, cualidades del producto y ser la única microempresa en su giro en la región.
- La Cervecería TMA genera oportunidades de empleos directos e indirectos, que impactarán en el bienestar para la sociedad texcocana y crea una derrama económica en el municipio.
- La cerveza artesanal TMA es muy bien aceptada por los consumidores en los puntos de venta en ambas localidades de estudio, éstos prefieren con mayor frecuencia ingerir el estilo stout e American IPA, seguidos por una porter y black IPA, considerando una tendencia de consumo positiva.
- Los consumidores sugieren a la microempresa desarrollar, crear e innovar nuevas recetas, estilos como lámbica y red ale. Además éstos proponen un cambio de la imagen “etiquetas” del producto, la creación de cerveza de temporada.
- Los clientes entrevistados están ávidos por encontrar nuevas propuestas innovadoras, lo que TMA aprovecha oportunamente para ofertar el producto.
- Este tipo de modelo de negocio requiere crear, innovar, distribuir y captar la atención de sus clientes a través de sus estilos y mantener los clásicos, asimismo competir con otras marcas en el momento que el consumidor seleccione la cerveza artesanal.



-
- Las utilidades que genera cada mes TMA realiza una reinversión de éstas, sin embargo se sugiere que busque un financiamiento que le permita aumentar la producción y aprovechar la oportunidad de mercado que tiene en el corto plazo.
 - Se recomienda para futuros trabajos, aportar investigación técnica y científica en la producción de cebada maltera, debido a la creciente demanda de ésta para la elaboración de cerveza artesanal en México. Así como la elaboración de un censo de cervecerías artesanales, sus características y el estudio de mercado en el país.

V. LITERATURA CITADA

- Aguilar Fernández, M. (2007). La competitividad y sus indicadores de México. UPIICSA-IPN. Vol. XV. Año 6. Núm. 46. 23-27pp.
- Aguilar Valdés, Alfredo. (2006). Tratado para administrar los negocios. 6ta. Edición. Editorial Limusa. México.
- Almeraya Quintero, Silvia Xochilt. (2011). Propuesta para la distribución de créditos en el medio rural. Memoria de tesis doctoral. Universidad Politécnica de Madrid
- Álvarez González, Alfonso. (2007). Estrategia, planeación y control de gestión de la empresa. Ed. RA-MA. Madrid, España.
- Álvarez Uriarte, Miguel. (1995). Cerveza. Mercados y Productos. Revista Bancomext. México. 579-592 pp.
- Baca Urbina, Gabriel. (2006). Evaluación de proyectos. 5ta. Edición. Ed. Mac Graw Hill. México, D.F.
- Banxico. (2015). Inflación. Disponible en: <http://www.banxico.org.mx/portal-inflacion/inflacion.html>
- Brewers Association (2014). Starting brewer. Disponible en: <http://www.brewersassociation.org/category/educationalpublications/?search=brew+definition&cat=99>
- Cerveceros de México. (2015). Datos relevantes. Disponible en: <http://www.cervecerosdemexico.org.mx/datos-relevantes/>
<http://www.cervecerosdemexico.org.mx/historia-de-la-cerveza/>
- El Comercio (2013). Gastronomía: Las diez cervezas más consumidas en el Mundo. Disponible en: <http://elcomercio.pe/gastronomia/bares-y-copas/estas-son-10-cervezas-mas-consumidas-mundo-noticia-1474896>
- El Economista (2014) México, exportador líder de cerveza por cuarto año. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/07/13/mexico-exportador-lider-cerveza-cuarto-ano>
- El Financiero (2014). Las 5 reinas de la cerveza artesanal en México. 21 de Octubre. Página 30.

- Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner y J. Meyer-Stamer. (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín, Alemania. Disponible en: <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>
- Fernández Valiñas, Ricardo.(2002). Manual para elaborar un plan de mercadotecnia en la empresa mexicana. 1ª. Edición. Ed. ECAFSA. México
- González Salazar D. M. (2007). Plan de negocios para emprendedores al éxito. 1ra. Edición. Ed. Mc Graw Hill. México, D.F.
- Guajardo Hernández, L. G.; Almeraya Quintero, S.X.; Pérez Hernández, L. M. (2014). Un acercamiento al estudio de desarrollo territorial en el estado de Puebla. Ed. Colegio de Posgraduados-Campus Montecillo. México.
- Hernández Hernández, Abraham. (2005). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. 5ª. Edición. Editorial Thomson. México
- Hernández Sampieri, R., C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio (2010). Metodología de la investigación. 5ª. ed., México, D.F: Mc Graw Hill.
- INEGI, (2010). Indicadores de demografía y población. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=17484> .
- INEGI, (2010). Población total por sexo y edad quinquenal 1950-2010 Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=17484>.
- INEGI, (2010). Censos de la Población y vivienda, 2010. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/graficas_temas/piramides/graf/2010.html?s=est&c=35636.
- INEGI, (2010c). Información Nacional por entidad federativa y municipios. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=9>.
- Kim, W.C. y R. Mauborgne (2005). La estrategia del océano azul: como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Harvard bussiness School Publishing Corporation. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Levin, Richard I. y Rubin, David S. (2004). Estadística para la administración y economía. Séptima Ed. Editorial Pearson Educación. México. Pag, 237-241



- Ley General de Sociedades Mercantiles. (2015). Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf
- Lizarraga C.; Casas, A. (2005). Política agraria común y desarrollo rural en la Unión Europea ampliada. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. Julio-Diciembre, Vol/año 5. Núm. 002. Facultad de Economía, Santiago Compostela, España.
- MarketLine. (2014). Beer in Mexico. Disponible en: http://store.marketline.com/Product/regional_beer_market_a_changing_landscape?productid=ML00017-008
- Moreno Fernández, Joaquín. (2008). Contabilidad de sociedades. 3ra. Edición. Ed. Patria. México
- Nacar Vázquez, José M. (2013). Plan de negocios para la empresa Carmin Artesanos en Olinalá Guerrero. Tesis de Maestría en Ciencias en Economía. Colegio de Postgraduados.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pingneur. (2010) Bussines model generation. Ed. PAPP, S.L.U. New Jersey E.U. Disponible en: http://issuu.com/basicdadoscrew/docs/generacion_de_modelos_de_negocio-gu/1?e=14737997/10501130
- Pérez Castaño, Bernardo J. (2007). Competitividad, desarrollo e ingeniería: algunas definiciones y reflexiones. Revista ingeniería y competitividad. Vol. 9. Num 1. Calí, Colombia. 57-75 pp. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291323498005>
- Ponce Rodríguez Cesar Israel. (2015). Entrevistas semi estructuradas cerveza artesanal. 19 de enero, 24 de febrero y 2 de abril. Texcoco Estado de México
- Porter E. Michael. (2007). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 37ª. Ed. Editorial Grupo Editorial Patria. México.
- Portillo Vázquez, Marcos; Pérez Soto, Francisco; *et. al.* (2006). Evaluación de proyectos de inversión. 1ª. Edición. Ed. Universidad Autónoma Chapingo




- Porras Aguirre, María de Jesús Norma (2014). Red de valor cebada maltera en México. Tesis de la Maestría en estrategias agroempresariales. CIESTAAM-UACH
- Procesos tecnológicos para la cerveza artesanal. 2015. Disponible en: <http://holismoplanetario.com/2015/04/28/procesos-tecnologicos-en-la-elaboracion-del-vino-la-cerveza-y-la-leche-libros-en-pdf-de-descarga-gratuita/>.
- Reforma. (2015). Lidera México en exportación de cerveza. En: Periodico, sección estilos. Disponible en: <http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=592807&v=5&urlredirect=http://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=592807&v=5>
- Sánchez Hernández, Germán. (2009). El primer paso: Plan de negocios. Revista Entrepreneur. Año 17. Edición especial mayo.
- Singer, H. (1981). La estrategia del desarrollo internacional: ensayos sobre el atraso económico. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Stanton William J., Etzel Michael J., Walker Bruce J. (1994). Fundamentos de Marketing. 10ma. Edición. Editorial Mc Graw Hill. E.U.A. Traducción
- The Barth-Haas Group (2011). Beer production. Market Leaders and their Challengers in the Top 40 Countries in 2011. Disponible en: http://www.barthhaasgroup.com/images/pdfs/BARTH_Ergaenzungsbericht_MLR_2012.pdf
- Treviño Garza, Arnulfo. (2014). Estado de la Industria. Cámara Nacional de Cerveza y Malta en México. Congreso Nacional de Cerveceros de México. WTC. Cd. de México. 3 al 5 de septiembre.
- Urrutia Lozano, B. A. (2013). Formación de redes estratégicas para crear valor: las cervecerías artesanales en México. Tesis de Maestro en Ciencias en Estrategia Agroempresarial, CIESTAAM-UACH.




ANEXO

Anexo 1. Encuesta Clientes



**COLEGIO DE
POSTGRADUADOS**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CERVECERÍA TEXCOCO MYSTIC ALE



Preséntese y mencione el propósito del estudio

Buenos días Sr(a): El COLPOS es una Institución de Enseñanza e Investigación en Ciencias Agrícolas, donde se enseña la investigación como herramienta práctica a los estudiantes. Además, realizamos actividades de apoyo al desarrollo de las localidades, municipios y/o territorios, a través de la búsqueda de mejorar la calidad de vida de los habitantes de nuestro país. La presente **ENCUESTA** tiene como finalidad recabar información que nos permita identificar los factores de consumo de cerveza artesanal Texcoco Mystic, así como los gustos y preferencias de los clientes. Es importante señalar que la información que aporte tiene carácter estrictamente confidencial y será utilizada en forma agregada sin identificación a nivel individual. Será usada única y exclusivamente para fines de este trabajo de investigación.

1. Fecha de aplicación: / / 2015 2. Folio: / / /

3. Nombre del encuestador: _____ ID2 4. Lugar de entrevista: _____ ID3

P1) Lugar donde vive (radica) _____ ID4 P2) Edad: / / x1 P3) Sexo: 1) H. 2) F. / Y1

P4) Estado civil / Y2

- 1) Solter@
- 2) Casad@
- 3) Divorciad@
- 4) Unión libre
- 5) Separad@
- 6) Viud@

P5) ¿Cuál es su escolaridad? (1º de Secundaria = 07; 1º Prepa=10; Universidad=13; Posgrado=17) / X2

P6) En la actualidad, ¿Cuál es su actividad laboral-profesional a lo que se dedica? / Y3

- 1) Estudiante de licenciatura
- 2) Estudiante de posgrado
- 3) Asalariado (académico, empleado de gobierno, etc.)
- 4) Comerciante
- 5) Profesionista
- 6) Empresario
- 7) Trabaja por su cuenta
- 8) Otra (Especifique): _____

P7) ¿Qué tipo de cerveza prefiere consumir? (le gusta más) / Y4

- 1) Artesanal
- 2) Convencional (pase a la pregunta 9)

P8) ¿Qué cervezas conoce de la cervecería Texcoco Mystic? / Y5

- 1) Psicosis (Pase a la pregunta 10) / Y6
- 2) Demencia (Pase a la pregunta 10) / Y7
- 3) Gótica (Pase a la pregunta 10) / Y8
- 4) Báthory (Pase a la pregunta 10) / Y9
- 5) Ninguna (Pase a la siguiente pregunta)

PLAN DE NEGOCIO PARA LA
CERVECERÍA TEXCOCO MYSTIC ALE

- P9) ¿Le gustaría probar alguna de las cervezas que ofrece la cervecería Texcoco Mystic? Y10
1) Sí, ¿por qué? _____ A1
2) No (fin de la entrevista)
- P10) ¿Cuál cerveza artesanal le gusta más? Y11
1) Psicosis: estilo Imperial IPA Y12
2) Demencia: estilo back IPA Y13
3) Gótica: estilo porter Y14
4) Báthory: estilo Stout Y15
5) Ninguna
- P11) ¿Qué lo motiva a consumir la cerveza artesanal Texcoco Mystic? Y16
1) Precio Y17
2) Calidad del producto: 100% malta, productos naturales libres de químicos y conservadores Y18
3) Moda Y19
4) Recomendación de amig@ (s) o familiar Y20
5) Experimentar el consumo de un producto innovador y de alta calidad Y21
6) Me gusta la etiqueta (presentación) Y22
7) Sabor Y23
8) Otro: especifique _____
- P12) ¿Con qué frecuencia consumiría la cerveza artesanal de esta empresa? Y24
1) Una vez al mes
2) Dos veces al mes
3) Una vez a la semana
4) Tres veces a la semana
5) Es la primera vez
- P13) ¿Dónde compraría las cervezas de la Cervecería Texcoco Mystic? Y25
1) En la tienda de especialidad
2) En el bar
3) En el restaurant
4) En festivales cerveceros
5) Otro: Especifique _____
- P14) En promedio por visita ¿Cuántas cervezas consumiría? X3
\$ _____ X4
- P15) ¿Qué otro estilo de cerveza artesanal le gustaría que elaborara el maestro cervecero? A2
1) _____ A3
2) ¿Por qué? _____ Y26
3) Ninguna
- P16) Respecto a la cerveza artesanal ¿Qué le sugiere al Maestro Cervecero para mejorar el producto? A4
1) _____ Y27
2) Ningún comentario

AGRADECEZCO SU TIEMPO Y PARTICIPACIÓN A ESTA INVESTIGACIÓN

Anexo 2.Caja



Anexo 3. Ficha técnica

Báthory



Estilo: Russian Imperial Coffee Stout

Alc. Vol.: 7.3%

Color: Negra

Descripción

Comercial:

Sabor y aroma intenso, con un toque de café tostado de la región de Chiapas, México, con mucho cuerpo.

Ideal su consumo con mole rojo, postres a base de chocolate, vainilla y moka.



Gótika



Estilo: Porter estilo americano

Alc. Vol.:5.5%

Color: Oscura

Descripción

Comercial:

Se perciben aromas a frutos secos con un ligero sabor a lúpulo, sabor fresco y balanceado con notas torrefactas.

Ideal su consumo con filetes ahumados, tabla de quesos, helados de crema, otros.



DEMENCIA



Estilo: Black IPA (Cascadian Dark Ale)

Alcohol: 8.7%

Color: Oscura

Descripción

Comercial:

Aroma hierbal a lúpulo fresco, fuerte carácter de malta tostada con una intensa carga de fresco amargor en armonía.

Se sugiere se acompañe con carnes rojas a la parrilla, a las brasas y pastas.



Psicosis



Estilo: Imperial IPA Californiano

Alc. Vol.:8.5%

Color: Clara

Descripción

Comercial:

Cerveza con tonos dorados, sabor fuerte a lúpulo, con exquisitos aromas frutales.

Su maridaje se recomienda con alimentos picantes, hamburguesas, pollo y costillas.





Anexo 4. Lista de precios promedio de la Comercializadora The Beer Company enero – mayo 2015

CERVEZA	ESTILO	PRECIO
AGUA MALA ASTILLERO	IPA	\$39.46
AGUA MALA MANTARRAYA	OATMEAL STOUT	\$36.33
FAUNA LYCAN LUPUS	IPA	\$33.09
FAUNA PENELOPE	PORTER	\$33.09
PARAMO	PALE ALE	\$29.14
TICUS	PORTER	\$29.14
BARRIL PARAMO	PALE ALE	\$40.00
BARRIL TICUS	PORTER	\$40.00
BAJA STOUT	OATMEAL STOUT	\$27.92
CUCAPÁ CHUPACABRAS	ENGLISH PALE ALE	\$24.68
INSURGENTE LA LUPULOSA 355ML	IPA	\$36.15
RAMURI IMPERIAL STOUT	IMPERIAL STOUT	\$30.77
RÁMURI LAGRIMAS NEGRAS	IMPERIAL STOUT	\$29.42
BORDER PYCHO PORTER	PORTER	\$34.00
BORDER PYCHO IMPERIAL PSYCHO ALE IPA	IPA	\$37.77
BORDER PYCHO LA PERVERSA IIPA	IPA	\$37.77
19 ° DAKOTA STOUT	STOUT	\$38.62
LACH HAZMELA RUSA	IMPERIAL STOUT	\$34.52
EL PORTAL IMPERIAL STOUT	STOUT	\$42.64
EL PORTAL PORTER	PORTER	\$38.32
EL PORTAL INDIAN PALE ALE	IPA	\$42.64
CENTRAL GALAXY IPA	IPA	\$34.97
CALAVERA MEXICAN IMPERIAL STOUT	IMPERIAL STOUT	\$43.44
ATOMICA V-PORTER	PORTER	\$39.40
JACK CHOCOLATE	SWEET STOUT	\$38.35
JACK STOUT	STOUT	\$36.59
HACIENDA HIDALGO	STOUT	\$37.04
YUBARTA NEGRA	PORTER	\$42.11
MINERVA EL DORADO	IPA	\$49.00
MINERVA PALE ALE	PALE ALE	\$23.09
MINERVA STOUT	IMPERIAL STOUT	\$23.09
LA BRU PORTER	PORTER	\$34.05
LA BRU IPA	IPA	\$34.05
LA BRU STOUT	STOUT	\$34.05
LA BRU DOBLE IPA	IPA	\$38.18
ALBUR 2DO PALO	SMOKED PORTER	\$37.15
ALBUR MANO PACHONA	IPA	\$32.05
BRACINO BECERRO	STOUT	\$30.59
PROPAGANDA BAGHA SUPER IPA	IPA	\$41.56
TORO SUPERNOVA	SPICED PORTER	\$35.83
7 BARRIOS CHOCOLATE ALE	CHOCOLATE STOUT	\$39.02
7 BARRIOS PORTER ALE	PORTER	\$31.08

Anexo 5. Folleto con descripción del producto

TEXCOCO MYSTIC ALES
CERVECERÍA
TMA
CERVEZA ARTESANAL

Báthory *GÓTIKA* *DEMENCIA* **Psicosis**

			
RUSSIAN IMPERIAL COFFEE STOUT	AMERICAN PORTER	BLACK IPA <i>DRY HOPPED</i>	IMPERIAL IPA <i>Dry hopped</i>
Cerveza Negra, sabor y aroma intenso, con un toque de café tostado de la región de Chiapas	Cerveza oscura, se perciben aromas a frutos secos, con un sabor fresco y balanceado con notas torrefactas	Cerveza oscura. Aroma herbal a lúpulo fresco, fuerte caracter de malta tostada con una intensa carga de fresco amargor en armonía	Cerveza clara, con tonos dorados, sabor fuerte a lúpulo, con exquisitos aromas frutales
7,3 % Alc. Vol. 70 Amargor (IBU)	5,5 % Alc. Vol. 38 Amargor (IBU)	8,7 % Alc. Vol. 90 Amargor (IBU)	8,5 % Alc. Vol. 101 Amargor (IBU)
Maridaje: -Postres a base de vainilla y chocolate -Pasteles de Moka -Mole rojo	Maridaje: -Filetes ahumados -Tabla de quesos y fiambres -Helados de crema	Maridaje: -Costillas a la parrilla -Pastas -Borrego a las brazas	Maridaje: -Comida Picante -Hamburguesa -Pollo o costillas BBQ
Elaborada en colaboración de un barista certificado	Porter estilo americano con un ligero sabor a lúpulo	Black Ipa (Cascadian Dark ale)	Todo el sabor de una IPA estilo californiano
 /CerveceríaTexcocoMysticAles	textcocomystic@gmail.com		
01 800 7023 481			

Anexo 6. Publicidad

TEXCOCO MYSTIC ALES
VEGERÍA
TMA
CERVEZA ARTESANAL

Déjate seducir por el maravilloso sabor de sus lúpulos.

¡Gozala!, ¡Bebela!

Disfruta la Psicosis que dejará en tu interior

COPA CERVEZA DE AMÉRICA 2014
Temuco, Chile

ORO

COPA CERVEZAS DE AMÉRICA

Mejor India Pale Ale

COPA CERVEZAS DE AMÉRICA

TEXCOCO MYSTIC ALES
VEGERÍA
CERVEZA ARTESANAL
Psicosis
IPA
Imperial India Pale Ale