



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**PROYECTO DE NEGOCIO  
PARA LA PRODUCCIÓN DE  
CERVEZA ARTESANAL**

**TESIS**

Que para obtener el título de  
**LICENCIADA EN ECONOMÍA**

**P R E S E N T A**

RASHYDE MEDINA LARA

**DIRECTOR DE TESIS**

M.A. RAÚL PATRICIO MARTÍNEZ  
SOLARES PIÑA



Ciudad Universitaria, CDMX, 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*“La locura acierta a veces cuando el juicio y la cordura no dan fruto”*

Polonio (Hamlet)

*“La cerveza es la prueba de que Dios quiere que seamos felices”*

Benjamin Franklin

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi mamá Ruth por el infinito amor que me ha dado en cada etapa de mi vida, por ser la maravillosa mujer que me educó y cuidó. Gracias por ser mi gran ejemplo de vida y fortaleza.*

*A mi papá Rubén por su inagotable dedicación y amor, gracias por ser uno de los pilares importantes en mi formación como persona.*

*A mi hermano Renato por ser el motor de mi vida y razón para ser mejor cada día; gracias por tus consejos, tu alegría y gran amor, sin ti ningún logro estaría completo.*

*A mi hermana Nínive por nunca dejarme sola, gracias por ser mi segundo ejemplo de cómo ser una gran mujer.*

*A mis amigos porque sin su existencia esta etapa hubiera sido aburrida.*

*A mi asesor Raúl por su infinita paciencia, cariño, regaños, consejos y lecciones.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA CERVECERA .....</b>	<b>10</b>
1.1 Breve Historia de la Cerveza.....	10
1.2 Clasificación de la Cerveza .....	13
1.3 Producción Actual de la Cerveza .....	17
1.4 Cerveza Artesanal Mexicana.....	21
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>29</b>
2.1 Metodología.....	29
2.2 Mercado Meta .....	30
2.3 Mercado Potencial .....	32
2.4 Perfil del Consumidor.....	33
2.5 Resultados del Estudio de Mercado.....	34
2.6 Análisis FODA .....	46
<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE MARKETING.....</b>	<b>48</b>
3.1 Producto.....	49
3.2 Precio.....	51
3.3 Plaza.....	54
3.4 Promoción.....	55
<b>CAPÍTULO 4. ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>58</b>
4.1 Materia Prima.....	58
4.2 Producción.....	62

4.3 Proceso de Producción.....	65
<b>CAPÍTULO 5. ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>68</b>
5.1 Inversión Inicial .....	68
5.1.1 Capital de Trabajo.....	68
5.1.2 Materia Prima.....	69
5.1.3 Insumos.....	70
5.1.4 Mano de Obra.....	70
5.1.5 Equipo de Trabajo.....	70
5.1.6 Publicidad para Inicio de Operaciones.....	71
5.1.7 Empaque.....	72
5.2 Estimación de la Inversión Mensual.....	72
5.3 Depreciación.....	72
5.4 Precio.....	73
5.5 Crédito.....	75
5.6 Flujo de Efectivo.....	76
5.7 Periodo de Recuperación de la Inversión PRI.....	81
5.8 Valor Presente Neto VPN.....	82
5.9 Tasa Interna de Retorno TIR .....	84
5.10 Riesgo.....	85
<b>CAPÍTULO 6. MARCO LEGAL.....</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>

## INTRODUCCIÓN

La industria cervecera, es una de las industrias que en las últimas décadas se ha venido consolidando en nuestro país. México se encuentra en cuarto lugar a nivel mundial como país productor y ocupa el primer lugar internacional en cuanto a exportación de cerveza, el producto nacional se consume en el mundo en más de 180 países, siendo Estados Unidos el principal consumidor. Las exportaciones del sector cervecero en 2016 fueron de 24.5 millones de hectolitros, con un valor estimado de 2 mil 262 millones de dólares. Las importaciones fueron de 1.77 millones de hectolitros, el valor de las importaciones de cerveza fue de 142 millones de dólares. La balanza comercial de la industria cervecera alcanzó un superávit de 1,884 millones de dólares en 2016 con respecto al año anterior.

En México la industria cervecera genera más de 55 mil empleos directos, 2.5 millones de empleos indirectos; contribuye con el 0.6% de la riqueza nacional y en conjunto, la industria representa el 4.0% de la recaudación total de impuestos, a través de Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Renta (ISR) y nómina. También apoya a uno de los sectores más importantes de nuestra economía, éste es, el sector primario. En México se producen 594,437 toneladas de cebada, el 100% de la malta de cebada que se produce en México es consumida por la industria cervecera mexicana. La industria cervecera impacta en una cadena de valor, desde agricultores, transportistas, empresas, puntos de venta, locales y centros de esparcimiento.

Dentro de esta industria, la cerveza artesanal juega un papel importante, se conoce que a partir de 2009 comenzó a popularizarse su consumo, en conjunto estas cervecerías cubren apenas un 0.5% del mercado nacional, la tendencia es poderosa, ya que de acuerdo con Cerveceros de México, en 2016 se alcanzó un incremento del 62% en la producción respecto al 2015. Si bien la cerveza artesanal comenzó a producirse y consumirse en la región centro del país, actualmente este sector de la industria se ha expandido a toda la República Mexicana.

Es importante señalar, que a pesar de su crecimiento, la cerveza mexicana artesanal busca todavía su identidad propia, lo que se puede considerar como una gran oportunidad para que, al conocer las necesidades del negocio, pueda al mismo tiempo aportar elementos que permitan construir su identidad y posicionarla en el mercado internacional.

En el mercado nacional, el consumo de la cerveza artesanal se ha incrementado sobre todo en un importante segmento de la población joven, con un ávido interés de probar diferentes sabores y texturas del producto, quienes le dan cabida a los productos que ingresan desde diferentes partes del mundo. Es por ello, que es oportuno aprovechar el crecimiento que se está dando en su consumo, así como los beneficios que de ello se derivan.

El interés de trabajar en este proyecto, se basa en la inquietud de llevar a cabo una investigación para evaluar la rentabilidad económica de una empresa productora de cerveza artesanal, desde su creación y puesta en marcha, así como su comercialización, distribución y posicionamiento en la Ciudad de México, a mediano plazo en el mercado nacional y su exportación a Estados Unidos como visión a largo plazo.

El giro de la cerveza artesanal es popular en el sector joven de la población de la Ciudad de México, sin embargo se detectaron algunas necesidades satisfechas parcialmente como lo son la distribución del producto, actualmente está concentrado en la Zona-centro de la ciudad en colonias como Centro, Polanco y Roma-Condesa y en la Zona-sur en Coyoacán, la demanda está insatisfecha en el norte de la Ciudad y en colonias que muestran una tendencia a ser populares por su gran oferta cultural, gastronómica y de esparcimiento. A pesar de su popularidad la cerveza mexicana está en busca de una identidad propia es por ello que se creará una marca con identidad mexicana además de garantizar sabores innovadores que es la constante inquietud de los consumidores, cabe mencionar que parte de la demanda es satisfecha por productos importados, el objetivo es

cubrir mayor parte del mercado con productos generados por una empresa productora mexicana.

La investigación tiene como hipótesis demostrar que la creación de una empresa productora de cerveza artesanal es un negocio rentable por su viabilidad en su comercialización, distribución y posicionamiento en el mercado nacional, además de que la recuperación de la inversión inicial y la generación de utilidades se da a corto plazo.

Desde una vertiente de política económica, se ha buscado incentivar el crecimiento económico, el empleo y el progreso a través de la figura del emprendedor. El emprendedor tiene la finalidad de generar nuevas oportunidades económicas, éstos es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción e introducir sus ideas en los mercados; adopta decisiones sobre la forma y uso de los recursos; asimismo generan efectos indirectos, considerando que el éxito de un emprendedor motiva a otros a seguir su ejemplo, además de crear oportunidades para terceros que brindan servicios a los primeros. La creación de esta empresa es una iniciativa con fines sociales y económicos ya que generará oportunidades de empleo y contribuirá de manera directa al desarrollo regional y local y contribuirá a la producción nacional, así como a la distribución de bienes y servicios. Representa, por sí, un medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Cabe destacar, la implementación de apoyos gubernamentales, la puesta en marcha de programas institucionales para jóvenes emprendedores, así como los créditos financieros.

El documento está estructurado a través de seis capítulos. El primer capítulo muestra datos históricos de la cerveza tanto de su origen como desarrollo, también se expone información relacionada con el producto como son los diferentes estilos

de cerveza. Se muestra un panorama actual a nivel nacional de la industria de la cerveza y datos relevantes de la rama artesanal en México.

El segundo capítulo es el estudio de mercado el cual tiene como objetivo determinar el comportamiento y preferencias de los consumidores, analizando sus necesidades, hábitos y costumbres; y así demostrar que el mercado de la cerveza artesanal, es un nicho en el que existe la oportunidad de crecimiento, así como de posicionamiento de un producto viable en su comercialización.

En el tercer capítulo se desarrolla el plan de marketing, punto esencial para llevar a cabo el proyecto, tiene como objetivo analizar los precios y canales de distribución adecuados, así como la situación actual del mercado; además de explicar la estrategia de marketing para dar a conocer la nueva cerveza artesanal y posicionarla en el mercado, considerando los cuatro elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza o distribución, y estrategias para la promoción conjunto de elementos conocido como las 4 Ps.

El cuarto capítulo, el estudio técnico, detalla los insumos requeridos para la elaboración de las cervezas artesanales y la elección precisa de éstos para la elaboración de dos tipos de cerveza, además de su proceso paso a paso de creación de los productos.

El objetivo del quinto capítulo, el estudio financiero, es determinar el nivel de inversión necesario para llevar a cabo el proyecto y el tiempo de su recuperación, así como los costos de cada uno de los elementos necesarios para su operación, así mismo evaluar la rentabilidad del proyecto y comprobar la factibilidad de la operación de la empresa productora de cerveza artesanal en México.

El capítulo final tiene como objetivo puntualizar el marco legal necesario para la puesta en marcha del proyecto, desde su creación como empresa hasta las leyes y

normas especiales para el giro de la elaboración de bebidas alcohólicas, en este caso de la cerveza artesanal.

La metodología que se consideró en la investigación incluye diferentes etapas:

- Se realizó una amplia búsqueda bibliográfica para recabar datos históricos de la cerveza, así como series estadísticas nacionales e internacionales del sector cervecero industrial y artesanal. Las fuentes consultadas fueron de diversas instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía; las Secretarías de Economía y de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; asociaciones productivas del Ramo como Asociación Cervecera la República Mexicana, Cerveceros de México, Brewers Association; así como Notas Hemerográficas entre otras.
- Se partió de la identificación de la necesidad de opciones en estilos y sabores en los consumidores de cerveza artesanal.
- Posteriormente se definió que el producto a elaborar sería una cerveza que incluyera un ingrediente mexicano como es el chile y una cerveza más versátil dirigida a una población de consumidores nuevos necesidad del producto.
- Se realizó un sondeo de mercado, en el que se integró la información de fuentes primarias y secundarias, esto es, la consultada en documentos oficiales y la generada por el propia investigación.
- En la complementación del la investigación, se analizaron las características de la competencia: precio, calidad, canales de distribución, tipos de producto ofertado.

El estudio de mercado es una etapa determinante, da una vista preliminar que permite potencializar la rentabilidad del negocio. Para llevarlo a cabo se realizaron dos encuestas a 130 personas, a través de una plataforma digital, que permite contar con información en tiempo real, abarca mayor número de consumidores y disminuye costos de investigación.

La primera encuesta tuvo el objetivo de conocer gustos, preferencias y hábitos de consumo de cerveza industrial y artesanal de los consumidores potenciales. La segunda se realizó para saber la disposición con la que aceptarían un nuevo producto en el mercado, así como el precio dispuesto a pagar por éste. Resultando de ello, el perfil del cliente y el mercado meta.

- Con base en los resultados del estudio de mercado se tomó la decisión de elaborar dos cervezas: una Ale de frutos rojos y una Lager con Chile. Se creará una estrategia de marketing para su posicionamiento, distribución, venta y difusión en redes sociales considerando el producto, el precio, la plaza y la promoción.
- En el estudio técnico se describe detalladamente el proceso para realizar las cervezas, desde la selección y correcta manipulación de las materias primas e insumos hasta el envasado y empaquetado, bajo un sistema de calidad tanto interno como externo.
- El estudio financiero inicia con la clasificación de los costos con base en el estudio técnico tomando en cuenta los insumos, materia prima y el equipo necesario para realizar la cerveza artesanal, adicional a esto se investigaron los costos de empaque, la constitución de la empresa, y de acuerdo al estudio de mercado, los costos de la publicidad y marketing ha realizar para obtener la inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto. Para la solicitud de crédito se investigaron distintas instituciones financieras y gubernamentales y se opto por la opción del INADEM (Instituto Nacional del

Emprendedor), ofrece crédito con una tasa de interés simple de 9.90% anual con opción a un lapso de cuatro años.

- Se proyectaron tres escenarios para una mejor toma de decisiones, el escenario pesimista, el conservador y el optimista, en los cuales el nivel de ventas varia justificado por el nivel de inversión en publicidad, para efectos de la presente investigación, el escenario conservador es el punto de referencia para orientar los volúmenes de producción y el nivel de ventas

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una empresa productora de cerveza artesanal en la Ciudad de México, con la finalidad de crear una cerveza con identidad mexicana y ampliar las posibilidades de elección de los consumidores así como eliminar estereotipos de este tipo de producto. Se iniciará con la creación de dos cervezas.

El mercado meta está conformado por personas entre 24 y 40 años, habitantes de la Ciudad de México que frecuentan zonas populares con potencial para convertirse en zonas trendy, por su posición geográfica y las ofertas de entretenimiento, cultura y gastronomía. Son estudiantes y profesionistas con ingresos mensuales mayores a \$7,000.00. Con tendencia al consumo de productos innovadores y naturales, son personas cultas que apoyan el consumo local y buscan un producto exclusivo y personalizado; son consumidores de arte, alejados de las marcas comerciales, con deseo de consumir éticamente, con mentalidad progresista y con alta interacción en redes sociales.

Los productos a elaborar serán dos cervezas, la primera es una cerveza tipo Cerveza tipo Ale estilo frutal. Además de usar los cuatro ingredientes básicos: agua, lúpulo, malta y cebada, en el proceso serán añadidos distintos frutos rojos como zarzamora, frambuesa, fresa y mora. Es fresca al paladar, grados IBU (grado de amargor) bajo. Color rojo rosado transparente.

La segunda es una Cerveza tipo Lager con Chile. Además de usar también los cuatro ingredientes básicos: agua, lúpulo, malta y cebada, en el proceso será añadido chile mulato deshidratado. Tiene el aroma del malteado y el amargor del lúpulo. Fuerte y clara, seca, poco cuerpo, carentes de sabor dulce y aromatizadas con mucho lúpulo, color ámbar, es transparente, grados IBU medio. Ambas cervezas se envasarán en botellas de vidrio color ámbar con capacidad de 355 ml.

La inversión inicial requerida para poner en marcha la producción de cerveza artesanal será un monto de \$71,000.00, abarcando cada uno de los elementos necesarios como las materias primas, el equipo de trabajo, la publicidad, el empaque, la constitución de la empresa y el capital de trabajo. La recuperación de la inversión se dará en el mes 15 de operación, escenario positivo para una micro empresa productora de cerveza artesanal.

Los ingresos mensuales se obtendrán de la venta de las cervezas a través de distintas plazas, el producto estará presente en establecimientos como bares, restaurantes y depósitos, además de las ventas a través de una tienda virtual y redes sociales. Su distribución se dará en zonas estratégicas de la Ciudad de México iniciando en la Delegación Cuauhtémoc buscando una rápida expansión a lo largo de la zona metropolitana, a mediano plazo se colocará en distintos estados de la República y, a largo plazo se buscará su exportación.

## CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA CERVECERA

### 1.1 Breve Historia de la Cerveza

La historia de la cerveza inicia prácticamente con las primeras civilizaciones agrícolas, no se tiene el dato exacto de su nacimiento, pero ha estado presente en todas las etapas de la Historia. La cerveza ha tenido tantos cambios como el ser humano, moviéndose a lo largo del mundo, evolucionando en estilos y técnicas de su producción hasta la actualidad donde prácticamente en cada rincón del mundo existe con su propio sello.

La cerveza es conocida desde hace 5000 años. El nacimiento de la cerveza fue una especie de accidente por un simple proceso de fermentación. Se tienen registros que en el año 3000 a.C. en Mesopotamia la cerveza ya era producida. La receta más antigua del mundo esta escrita en tablillas de arcilla sumerias, los sumerios fueron conocidos como grandes bebedores de cerveza, incluso nombraron *Ninkasi* a una diosa de la cerveza, cuyo significado es “la dama que llena la boca”.<sup>1</sup> En el código de Hammurabi se puede encontrar la Reglamentación a la fabricación y el despacho de cerveza.

Posteriormente en Egipto se documenta la elaboración de cerveza; además de haber sido fabricada por mujeres como alimento y medio de pago, era consumida por todos los egipcios, desde el Faraón hasta sus súbditos. La producción hasta esa época era sin lúpulo, utilizaban también la cebada y el trigo Emmer, cultivos dominantes en el territorio. Algunos de los productos fueron de consistencia muy densa y se denominaron “*boozah*” (bebidas embriagadoras), posteriormente se elaboraron bebidas más ligeras y suaves conocidas como “*hekt*”<sup>2</sup>. La cerveza prosperó en Egipto hasta finales del siglo VIII d.C., las técnicas de elaboración de cerveza fueron difundidas por el Oriente

---

<sup>1</sup> Hornsey Ian S., Elaboración de cerveza, microbiología, bioquímica y tecnología, editorial ACRIBIA, S.A. España, 2003.

<sup>2</sup> *Ibidem*, pág 3

Medio y más regiones de la zona; asimismo, se conoce que los comerciantes heredaron los fundamentos y los trasladaron a regiones como las Islas Británicas.

La cerveza era considerada una bebida exclusiva para mujeres, dejando para los hombres el vino. Tiempo después se inició su elaboración en monasterios, tanto en la Islas Británicas como en la Europa Continental, conocida como cerveza de abadía o monacal, convirtiéndose en una profesión masculina. Es aquí cuando comienza la introducción de hierbas a la receta, naciendo así el estilo "*Gruit*". Ya en el siglo XIII existían cientos de cervecerías, que abastecían a la comunidad local enriqueciendo los fondos eclesiásticos. Los monjes comenzaron a experimentar y observar la reacción con diferentes tipos de levadura, las de fermentación baja tendían a ser más claras, ligeramente más espumosas y más estables, por lo que respecta a las de fermentación alta, eran más susceptibles a infiltración de contaminantes. Los monjes optaron por elaborar las primeras ya que podían ser almacenadas a baja temperatura en bodegas o cuevas y podían producir todo el año. Estas cervezas fueron las antecesoras de los actuales estilos "Lager" (cerveza dorada de bodega).

Entre los años 1000 y 1600 se extendió su producción y consumo a Inglaterra y Alemania, en el año 1428 se introdujo el lúpulo en la elaboración de la cerveza (llamada lupulada o cerveza clara). El uso de lúpulos creó un nuevo estilo de cerveza más amarga y aromatizada, impuso superioridad por sus características de sabor y técnica de empleo, al hervir con lúpulo permitía coagular la proteína clarificando la cerveza; así mismo, le añadió el agradable sabor amargo, sabor característico de las cervezas actuales. En 1516 se promovió la Ley de Pureza "Reinheitsgebot", que establecía tres ingredientes mínimos para la elaboración de cerveza: agua, malta y lúpulo. En el periodo 1700 - 1900, se añadieron maltas negras dando lugar al estilo "Porter", también se comienza a utilizar la levadura para la fermentación.

En 1542 se estableció la primera cervecería en América específicamente en México (establecida en Amecameca) dirigida por Alfonso de Herrera, el cual contaba con la autorización del Rey Carlos V para poder elaborar cerveza en el Nuevo Mundo, con la condición de que la Corona recibiera un tercio de las ganancias. Al principio maestros cerveceros europeos eran trasladados a México para elaborarla, quienes tenían la habilidad, práctica y experiencia, con el paso del tiempo estas prácticas y conocimientos fueron heredados.

Cabe destacar, que las primeras cervecerías se establecieron en la Ciudad de México cerca de ríos para poder aprovechar el agua para su producción.

Con la revolución industrial, el proceso de fabricación evolucionó y comenzaron a utilizarse mejores herramientas y maquinaria, permitiendo el aumento en la producción y mejoras en el transporte y distribución, extendiendo por lo tanto su consumo y cubriendo al mismo tiempo un mayor territorio. Uno de los utensilios introducidos en el proceso fue el termómetro, se utilizó como equipo básico para control de temperaturas en el proceso, además de la refrigeración artificial (con lo que nace el estilo “Lager”). Previo a este cambio en la industria, la elaboración de cerveza casera era muy común, esta práctica dejó de ser una actividad cotidiana debido a la automatización y la producción en masa por la nueva tecnología.

La historia de la industria cervecera moderna en México transcurre en un lapso no mayor a un siglo. Si bien a finales de la década de 1880 ya existía la Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Modelo y la Compañía Cervecería Toluca y México, no es hasta 1927 cuando surge la empresa Cervecería Moderna, en la época existían 30 cerveceras; además de las anteriores, se encontraban la Cervecería Moctezuma y la Cervecería Sonora como las seis de mayor producción y distribución.

## 1.2 Clasificación de la Cerveza

Actualmente, conocemos que la cerveza es la bebida resultante de la fermentación alcohólica, mediante levadura seleccionada de un mosto procedente de malta de cebada, sólo o mezclado con otros productos transformables en azúcares por digestiones enzimática como malta de otros cereales, granos crudos, así como azúcares y féculas, a las cuales se les agrega lúpulo y es sometida a procesos de cocción. Otros cereales son utilizados en la elaboración de cervezas como: trigo, arroz, avena, centeno, maíz, triticale y sorgo.

Debido al proceso de elaboración tan detallado que requiere para su producción, cada cerveza es única. Sin embargo, existen tres grandes grupos de acuerdo a su contenido, producción y filosofía, y son clasificadas en:

**Cerveza industrial:** además de utilizar los cuatro productos básicos que son agua, malta, lúpulo y levadura, puede llegar a incluir materiales adjuntos que es cualquier ingrediente distinto de la malta que se use en el proceso para producir extracto como el maíz, arroz o la cebada sin maltear con el objetivo de reducir costos, aumentar ventas y posicionar la marca en un amplio mercado.

**Cerveza semi-industrial:** también conocida como mini cervecería, la cerveza se elabora en pequeñas cantidades para consumo personal y sin fines de comercialización. Utiliza los cuatro ingredientes principales y pueden o no incluirse otros. Tienen un equipamiento más sofisticado que el de los cerveceros artesanales como tanques, bombas y filtros pero no llegan al nivel de producción de las cervecerías industriales. Muchas partes del proceso son realizadas de forma manual.

**Cerveza artesanal:** utiliza los mismos cuatro principales ingredientes además de un mayor número de maltas de especialidad y cualquier otro ingrediente que exalte el sabor de la cerveza. Son realizadas por organizaciones independientes, quienes poseen un equipo rudimentario y la mayoría de los procesos son manuales.

Las diferencias entre la cerveza industrial y la artesanal se encuentran en las porciones, el tratamiento de las materias primas, su proceso de producción, su distribución y comercialización. La cerveza artesanal no utiliza ningún aditivo químico a diferencia de la cerveza industrial; la calidad del producto al no usar ingredientes adjuntos, para reducir costos, es mayor; la gama de estilos y sabores es amplia; el diseño de la imagen está conceptualizado para segmentos específicos.

Asimismo, dependiendo de las levaduras utilizadas se obtienen diferentes tipos de fermentación. Derivado de ello, las cervezas se dividen en dos grandes familias:

**Ale:** El término Ale surgió en Inglaterra para designar a las bebidas fermentadas con cereales, cuyo sabor característico era dulce, conocida también como de fermentación alta, en las que las levaduras actúan a altas temperaturas y además, se acumulan en la superficie del mosto (en la parte alta). Su temperatura de fermentación es mayor y su tiempo de maduración más corto.

La cerveza tipo Ale se caracteriza por tener una fermentación rápida debido a la temperatura 25°C (60°-75°F), según el tipo de levadura podemos encontrar una gran variedad de sabores y aromas frutales y florales. Las levaduras utilizadas en este estilo trabajan en temperaturas frescas. Posteriormente se asignó el término a todas las cervezas de fermentación alta.

**Lager:** La palabra Lager proviene del alemán lagern que significa "guardar". La fermentación en las cervezas lager es baja y las levaduras trabajan más lento debido a la temperatura alrededor de los 34°F, por lo mismo tienden a reposarse durante más tiempo a una temperatura baja para su maduración y se depositan en el fondo de los tanques de fermentación. Las levaduras utilizadas en este estilo tienden a producir menos rango de sabores y aromas.

En general, las cervezas inglesas y la mayoría de las especiales belgas, son de fermentación alta (Ale), y las alemanas, de fermentación baja (Lager), aunque hay algunas excepciones.

Las primeras son cervezas con más variedad de sabores, pero las de tipo Lager tienden a ser más ligeras y refrescantes; en ambos tipos existen gran variedad de tonalidades. Lo que define el tipo de cerveza es la fermentación que llevan, así como los diversas variedades de levadura que se usa en ambos estilos.

Cabe señalar, que de ellas se desprenden una gran variedad de estilos:

### **Cuadro 1.1 Estilos de Cerveza y Clasificación**

<b>Ale - Fermentación con levaduras altas</b>	
Pale	Clara, mucho lúpulo, seca, muy amarga, fabricada a partir de maltas pálidas y fuertemente aromatizadas con lúpulo, habitualmente poco dulce.
Bitter	Clara, mucho lúpulo, mucho cuerpo. Amarga, término usado para las "Pale Ale" de barril.
Brown	Oscura, poco lúpulo. Amarga, fabricada con maltas que proporcionan un color intenso, generalmente más dulce y menos cargada de lúpulo que las pálidas.
Mild	Semioscura, dulce, poco densa, amarga. Suave, equivalente para la cerveza de barril y parda.
Stout o Porter	Es la más oscura, mucho cuerpo, mucho lúpulo, algunas intensamente amargas, secas y otras dulces.

<b>Lager - Fermentación con levaduras bajas</b>	
Pale (Hell o Pilsener)	Clara, seca, poco cuerpo, fabricada con malta pálida, carente de sabor dulce y aromatizada con mucho lúpulo.
Dark, Dunkel, Munich	Oscura, sabor intenso, aromática, mucho cuerpo. Fabricada con maltas Oscuras, algunas veces ligeramente dulce y más fuerte que las pálidas.
Bock, Marzen o Marzenbier	Cerveza de gran fuerza, igual que la Munich pero con más alcohol.

Fuente: Hough J.S., Biotecnología de la Cerveza y la Malta (1990) y Hernández Alicia, 2003, Microbiología Industrial.

Por su consumo, la cerveza se divide en cuatro categorías:

- **Cervezas de consumo masivo.** Es el grupo de mayor participación en el mercado, en este grupo se encuentran las marcas posicionadas y de alta preferencia por los consumidores. Muchas de estas cervezas son importadas.
- **Cervezas de descuento.** Son productos específicamente sensibles a disminuir el precio del mercado y participar en los segmentos de menores ingresos.
- **Cervezas premium.** Son básicamente marcas que garantizan una calidad superior y precios altos, algunas marcas son cervezas de importación reconocidas mundialmente. Las cervecerías independientes ya industrializadas forman parte de esta categoría también.
- **Cervezas artesanales.** Son productos de baja producción, su participación está en locales específicos de la ciudad, son consumidas en pequeñas cantidades, su precio es alto.

### 1.3 Producción Actual de la Cerveza

La industria de la cerveza en México genera más de 55 mil empleos directos y otros 2.5 millones de empleos indirectos. Hoy en día la cerveza mexicana está presente en más de 180 países,<sup>3</sup> siendo Estados Unidos el principal consumidor con un 72%, Chile 5%, Australia 5%, Canadá 4%, Reino Unido 2%, otros 12%,<sup>4</sup> convirtiendo a México en el principal exportador de cerveza del mundo y 4to país productor de cerveza a nivel internacional. No obstante, por su consumo ocupa el 15º lugar como país importador de cerveza.

La actividad cervecera nacional impacta en toda una cadena de valor, desde agricultores, transportistas e industriales, hasta puntos de venta, restaurantes y centros de recreación y esparcimiento. Las marcas de cerveza mexicana son las de mayor crecimiento en el mercado a nivel mundial y abren las puertas a la internacionalización de otros productos mexicanos, favoreciendo al progreso de México.

#### Cuadro 1.2 Países Exportadores de Cerveza

Lugar	País	mdd
1	México	2.4
2	Holanda	2
3	Alemania	1.4
4	Bélgica	1.4
5	Reino Unido	0.8
6	EE.UU.	0.5
7	Francia	0.5
8	Dinamarca	0.3
9	Portugal	0.3
10	Irlanda	0.3

Fuente: El Financiero [http:// www. El financiero.com.mx/ rankings/top-10-los-paises-mas-cheleros del-mundo.html](http://www.Elfinanciero.com.mx/rankings/top-10-los-paises-mas-cheleros-del-mundo.html)  
mdd: millones de dólares

<sup>3</sup> Cerveceros de México, <http://www.cervecerosdemexico.org.mx/la-cerveza-mexicana/>.

<sup>4</sup> Secretaría de Economía. (2015). Industria de la Cerveza en México. enero 2017, de SE, Blog Sitio web: <http://www.gob.mx/se/articulos/industria-de-la-cerveza-en-mexico>.

### Cuadro 1.3 Países Productores de Cerveza

Lugar	País	Millones de hectolitros
1	China	478
2	EE.UU.	228
3	Brasil	142
4	México	97
5	Alemania	97
6	Rusia	67

Fuente: Estimación de Cerveceros de México (excepto para México).

Entre enero y septiembre de 2016, la producción del sector cervecero se ubicó en 77.9 millones de hectolitros, ésto significó un crecimiento de 7.3%, respecto al mismo periodo de 2015 (72.6 millones de hectolitros).

México está localizado entre los mayores mercados cerveceros del mundo junto con Estados Unidos, Brasil y China. Las exportaciones del sector cervecero fueron de 24.5 millones de hectolitros, lo que significó un crecimiento del 13% respecto al mismo periodo de 2015 (14.5 millones de hectolitros), con un valor estimado de 2 mil 262 millones de dólares.<sup>5</sup>

Las importaciones del sector cervecero fueron de 1.77 millones de hectolitros. Lo que representa un decrecimiento de 2.8%, respecto al mismo periodo de 2015 (1.82 millones de hectolitros); el valor de las importaciones de cerveza fue de 142 millones de dólares.<sup>6</sup>

La balanza comercial de la industria cervecera alcanzó un superávit de 1,884 millones de dólares.

---

<sup>5</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). Secretos de los productos que México exporta. febrero 2017, de SAGARPA, Blog Sitio web:<http://www.gob.mx/sagarpa/articulos/mas-productos-mexicanos-de-exportacion?idiom=es%20SAGARPA>.

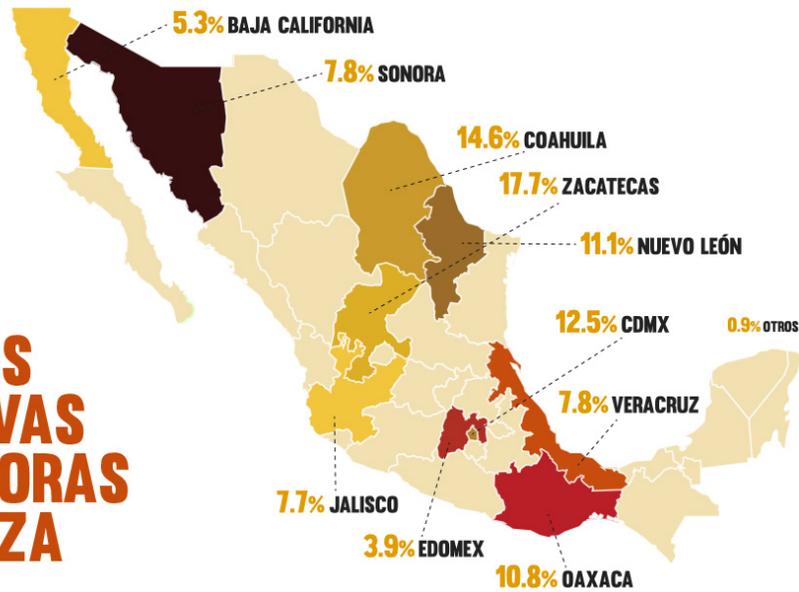
<sup>6</sup> Cerveceros de México, Estado de la Industria Cervecera en México, <http://cervecerosdemexico.com/estado-de-la-industria/>.



## ENTIDADES FEDERATIVAS PRODUCTORAS DE CERVEZA

(PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL)

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2014.



Existen 55 unidades económicas en el país dedicadas a la elaboración de cerveza, las cuales generan 1.2% de la producción bruta total manufacturera. La producción bruta total representa 78,403 millones de pesos.<sup>7</sup>

Existen más de un millón de puntos de venta de cerveza en todo el país. En conjunto, la industria representa el 4% de la recaudación total de impuestos, a través del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), del Impuesto al Valor Agregado (IVA), del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y de nómina.

El sector de la cerveza es el más importante dentro de la actividad agroindustrial en México, su exportación representa alrededor del 20% de las exportaciones agroindustriales del país, con un valor de 2,814.3 millones de dólares en 2016. El 100% de la malta de cebada que se produce en México es consumida por la industria cervecera mexicana, lo que proporciona empleo a más de 92 mil agricultores. 7 de cada 10 botellas utilizadas por la industria cervecera nacional se producen en México. La producción de cebada maltera en el país en 2016 fue de 995 mil toneladas, se consume en México alrededor de 999 mil

<sup>7</sup> INEGI, Censos Económicos 2014.

toneladas. En cuanto a la producción de malta, en México se producen 471 mil toneladas y su consumo es de 886 mil toneladas.<sup>8</sup> En promedio un mexicano consume 62 litros de cerveza al año.

Por cada 1.5% de crecimiento en el mercado cervecero en México, o un 3% en sus exportaciones, se genera 1 billón de pesos en inversión directa de la industria cervecera, la producción de un millón de hectolitros de cerveza y 3,500 nuevos empleos en agricultura.

En 2014 la Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta (CANICERM), evolucionó a Cerveceros de México (Cámara de la Cerveza); además de la integración de los dos grandes grupos cerveceros del país, Grupo Modelo y Cuauhtémoc Moctezuma, también se unió a los micro cerveceros, esto es un gran aporte que le ha brindado a la Cámara mayor diversidad y un amplio y sólido conocimiento sobre la cultura cervecera, dando pie a nuevas áreas de consumo.

**Cuadro 1.4 Producción, ventas internas y consumo per cápita de cerveza Serie anual de 2007 a 2013**

Año	Producción	Ventas en el país	Consumo por habitante
	Miles de litros		
2007	8,075,440	8,054,036	73.8
2008	8,162,618	8,161,123	73.8
2009	8,219,223	8,223,594	73.4
2010	7991604	7991594	69.9
2011	8474815	8470815	73.2
2012	8643086	8623642	73.7
2013	8436671	8464533	71.5

Fuente: INEGI. Encuesta mensual de la industria manufacturera (EMIM).

<sup>8</sup> Cerveceros de México, Estado de la Industria Cervecera en México, <http://cervecerosdemexico.com/estado-de-la-industria/>.

## 1.4 Cerveza Artesanal Mexicana

En los últimos años, la población ha retomado la importancia de hacer las cosas por sí misma, la creación propia de alimentos parte de la idea de que la industrialización ha generado un malestar en una parte importante del mercado, ya sea por el uso de hormonas, insecticidas, herbicidas, así como la conservación química de alimentos y bebidas. La industria cervecera no es la excepción.

Según la Brewers Association, para que una cerveza sea artesanal debe cumplir tres factores: la producción tiene que ser menor a 7 millones de hectolitros al año, debe ser independiente, con menos del 25% de capital social en manos de una industria grande, y debe ser un producto 100% de malta, es decir, sin aditivos.<sup>9</sup>

La industria cervecera artesanal está representada por la ACERMEX (Asociación Cervecera de la República Mexicana), grupo que busca crear mejores condiciones para el mercado de la cerveza artesanal. La asociación expone tres términos que una cerveza artesanal debe cumplir: ser independiente, pequeña y tradicional; es decir, no debe pertenecer a ningún grupo cervecero grande, la producción anual debe ser menor al 1% de la participación en el mercado, generar 650,000 hectolitros anuales; y por último, la producción de la cerveza artesanal debe estar dentro de los métodos tradicionales, además de utilizar como ingrediente principal la malta, lúpulo, levadura y agua, en caso de utilizar aditivos sólo será con la finalidad de enaltecer su sabor y cualidades, así como para fomentar la innovación no el abaratamiento de costos en la producción.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Brewers Association, <https://www.brewersassociation.org> .

<sup>10</sup> ACERMEX, <http://acermex.org/que-es-la-cerveza-artesanal/>.

Existe un sello ACERMEX que está autorizado para todas las marcas afiliadas a esta asociación, actualmente son 40 los proyectos cerveceros que se han unido a ACERMEX y cumplen con tres características: artesanales, independientes y mexicanas.

En 2013, la COFECE (Comisión Federal de Competencia Económica) determinó que un productor artesanal es aquel que produce 100 mil hectolitros (10 millones de litros) anuales o menos.

La cerveza artesanal mexicana comenzó a producirse y consumirse en la región centro del país a finales del siglo XX, actualmente este sector de la industria se ha expandido a toda la República Mexicana, teniendo una mayor producción en las regiones de Baja California, Occidente, Bajío y en el centro del país, principalmente en los estados de Baja California, Jalisco y el Distrito Federal; a partir de 2009 comenzó a popularizarse su consumo, su comercialización aún es baja y representa tan sólo el 0.05% de la producción total que genera esta industria. En conjunto, las cervecerías artesanales cubren apenas un 1% del mercado, aunque la tendencia es poderosa.

En 2002 nace Cervecería Minerva, en 2006, Cervecería Primus, para 2008 se crea Cervecería Calavera, en 2010 Cervecería Tepozteca y cervecería Nevado y en 2011 Cervecería Josefa. Éstas son algunas de las marcas más reconocidas en el país, pero se estima que hay más de 500 productores nacionales de cerveza artesanal.

La amplia variedad de estilos de cerveza artesanal contribuye positivamente en la popularidad de la cerveza mexicana tanto en el país como en el extranjero. El consumo de la cerveza artesanal en México y a nivel internacional se ha incrementado sobre todo en un importante segmento de la población joven, con un ávido interés de probar diferentes sabores y texturas del producto, quienes le

dan cabida, incluso, a los productos que ingresan desde diferentes partes del mundo.

Entre las 50 cervecerías artesanales más grandes de México producen alrededor de 100 mil hectolitros (10 millones de litros) al año; la capacidad de producción de cada una de estas cervecerías oscila entre los 2,000 a 15,000 hectolitros al año. El costo promedio de una cerveza artesanal es de \$25.00, tomando en cuenta sólo la materia prima y envasado, dejando fuera costos variables y mano de obra.

Uno de los temas más importantes que afectan a la industria de la cerveza artesanal son los impuestos. Las cervezas artesanales tributan casi tres veces más que las cervezas industriales, ésto se explica porque están bajo el régimen ad valorem, impuesto basado en el valor o precio de una mercancía, es decir, que si es más caro el producto, se pagan más impuestos.

En México, las cervezas industriales pagan alrededor de \$350.00 en impuestos por hectolitro, mientras que las artesanales pagan entre \$1,000.00 y \$1,200.00 pesos por hectolitro. Por cada litro que la cerveza industrial vende se pagan \$4.28 de IEPS antes de IVA, contra \$11.92 que paga la cerveza artesanal. Situación que obligó a ACERMEX ha presentar una iniciativa ante la Cámara de Diputados para establecer una cuota fija de \$4.25 por litro para todos los productores de cerveza; buscando con ello que los productores artesanales sean más competitivos.

La producción de cerveza artesanal se encuentra en expansión a lo largo de República Mexicana. Los estados principales donde se elabora son Baja California, Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Puebla y la Ciudad de México, donde se concentra el 21% de las cervecerías formales. En

2016 las cervecerías artesanales presentaron un crecimiento del 56% respecto al 2015.<sup>11</sup>

En 2015, la producción de cerveza artesanal en Baja California ascendió a los 3 millones de litros. Son ocho cervecerías las que exportan cada año entre 500 mil y 800 mil litros a países de Centro América y Estados Unidos. Los cerveceros artesanales en Baja California están representados por la Asociación de Cerveceros de la Baja (ACB) que cuenta con 81 asociados formales: Tijuana (40 miembros), Ensenada (27 miembros) y Mexicali (14 miembros). También existen la Asociación de Micro cerveceros de Mexicali y la Asociación de Cerveceros Artesanales Ensenada que están integradas a la ACB. En ese año, la ACERMEX reportó 110 cervecerías artesanales en el estado.

En el estado de Chihuahua se producen poco más de 19 mil litros mensuales de cerveza artesanal. Los cerveceros artesanales están representados tanto por la Asociación de Cerveceros Artesanales de Ciudad Juárez (ACA Juárez), como por la Sección de Cerveza Artesanal de la CANACO del estado. En 2015, ACERMEX reportó 18 cervecerías artesanales.

En Guanajuato se producen cerca de 16 mil litros. Los cerveceros artesanales del estado están representados por la Asociación de Productores de Cerveza de Guanajuato (APROCEG), que está conformada por 13 cervecerías. De acuerdo con la APROCEG, en el estado existen 33 cervecerías artesanales. En 2015, ACERMEX reportó 26 cervecerías artesanales.

En Jalisco se produce alrededor del 34% de la producción de cerveza artesanal en México, es en esta entidad donde nace una de las cervecerías artesanales más importantes actualmente, Cervecería Minerva. En 2015, ACERMEX reportó

---

<sup>11</sup> Valente Villamil. (2016). Cervecerías artesanales crecen 56% en 2016 y llegan a 400: Acermex. El Financiero.

61 cervecerías artesanales en el estado. Los productores de cerveza artesanal del estado están representados por Cerveceros Caseros de Jalisco.

En el estado de Michoacán la industria cervecera artesanal está representada por la Asociación de Cerveceros y Relacionados de Michoacán (ACERMICH), y por Cerveceros Artesanales de Michoacán (CERAMICH), grupo conformado por 25 cervecerías. En 2015, ACERMEX reportó 40 cervecerías artesanales en el estado.

En Nuevo León la producción de cerveza artesanal en el estado fue de casi 1 millón de litros anuales. La industria cervecera artesanal del estado está representada por la Asociación de Micro Cerveceros de Nuevo León que se conformó en diciembre de 2014 con 15 socios iniciales. En 2015, ACERMEX reportó 25 cervecerías artesanales en el estado, ésto representa un 15% de la producción nacional.

En el estado de Puebla la producción de cerveza artesanal es aproximadamente de 500 mil litros al año. Los cerveceros artesanales del estado están representados por la Asociación de Cerveceros de Puebla (ACERPUE), que agrupa a 30 productores. En 2015, ACERMEX reportó 21 cervecerías artesanales en el estado.

En Querétaro la producción de cerveza artesanal es alrededor de los 30 mil litros mensuales. Los cerveceros queretanos están representados por la Asociación de Cerveceros Independientes de Querétaro (ACIQ), conformada por 10 cervecerías establecidas y un productor casero. La ACIQ tiene identificadas 13 cervecerías artesanales en el estado.

Actualmente, las empresas artesanales asociadas a Cerveceros de México son: Beer Factory, Boca Negra, Calavera, Cinco de Mayo, Josefa, La Caminera, La Patrona, Minerva, Malafacha, Nevado, Primus y Tepozteca.

Es importante señalar, que México compite fuertemente con la producción que se registra en otros países:



Fuente: Statista 2015 <https://www.statista.com/chart/4001/the-countries-with-the-most-craft-breweries/>

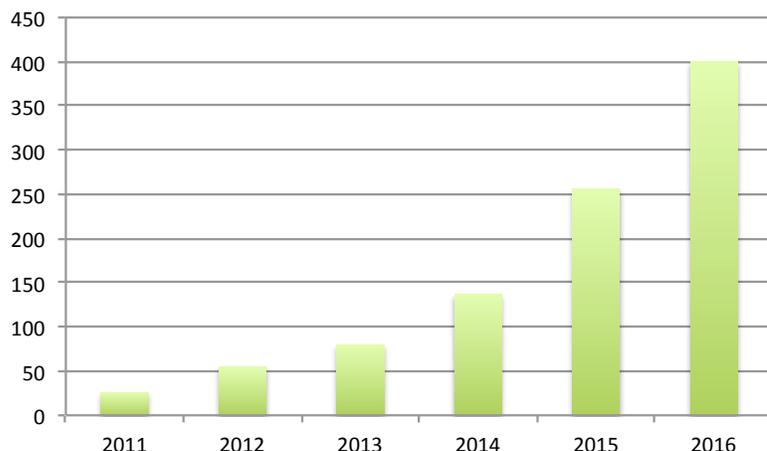
Las zonas geográficas que cuentan con mayor cantidad de cervecerías artesanales son Estados Unidos con 4000 cervecerías y Europa tomando en cuenta países como Reino Unido con 723, Italia con 600, Francia con 654, Suiza con 396 y Alemania con 307. México no se queda atrás, para 2015 la presencia de cervecerías artesanales formales era aproximadamente de 256 y para noviembre del 2016 la ACERMEX reportó 400 productores formales de cerveza artesanal.

**Cuadro 1.5 Aperturas de Cervecerías al Año**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cervecerías	14	12	29	25	57	119	144
Acumuladas	-	26	55	80	137	256	400
% de Crecimiento	-	-	112%	45%	71%	87%	56%

Fuente: ACERMEX

**Gráfica 1.1 Aperturas de Cervecerías al Año**



Fue a principios del siglo XX cuando en México se inició la producción de cerveza artesanal en zonas específicas de las ciudades más importantes del país, pero fue a partir del año 2010 cuando comenzó a popularizarse a nivel nacional su producción y consumo. En la Gráfica 1.1 se observa la tendencia creciente de la apertura de cervecerías en los últimos años, estos datos son de empresas registradas, se estima que son más de 500 cervecerías operando actualmente en el país.

La cerveza artesanal está en auge en México pero existen algunas desventajas en el contexto político y económico nacional que envuelven a la producción de cerveza artesanal,<sup>12</sup> a continuación se mencionan cuatro desventajas importantes:

1. La carga fiscal es mayor para productores artesanales, se obliga a productores de cerveza artesanal a pagar el doble de impuestos que las grandes cerveceras, con 46% de gravamen al producto entre el Impuesto al

---

<sup>12</sup> Bernáldez Camiruaga A. (Julio/Diciembre 2013). Cerveza artesanal en México: ¿soberanía cervecera y alimentaria?. CULINARIA Revista virtual especializada en Gastronomía, No. 6, pp. 56-63; y Mendoza, A. (2012) "Necesario romper con barreras monopólicas" Milenio.

Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Especial a la Producción y Servicios (IEPS) por cada litro de bebida vendida.

2. Altos costos de producción, la elaboración de cervezas artesanales es más costosa frente a la fabricación industrial, ya que la producción por volumen nunca será equiparable. Ésto se refleja en el precio final, pues una caja de cerveza comercial de 24 botellas de 355 ml cuesta \$55.00, mientras que la artesanal eleva su costo hasta 118.8%.
3. El acceso a los insumos es menor para productores artesanales, la malta, levaduras o lúpulos generalmente son importados de Alemania, Francia o Estados Unidos, ya que los agricultores nacionales que la producen trabajan para las grandes cervecerías. Los independientes deben comprar todo importado lo que incrementa los costos, pues la malta europea empleada tiene un arancel en México, y la Secretaría de Economía permite importar al año 3,000 toneladas.
4. Existe un mercado condicionado, en México existen dos grupos empresariales que dirigen el mercado de la cerveza. Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma tienen una inversión en contratos de exclusividad con 95% de los centros de consumo, como estrategia de mercadotecnia. Sus patrocinios son onerosos para los cerveceros artesanales lo que termina afectando la competitividad.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE MERCADO**

El estudio de mercado tiene como finalidad definir las características y especificaciones del producto que demandan los consumidores, el tipo de demanda a satisfacer, el tipo de clientes, así como el precio apropiado para colocar el producto; expondrá los canales de distribución adecuados; y, en definitiva la orientación que se le dará al proyecto de negocio.

### **2.1 Metodología**

Para realizar el estudio de mercado se realizaron dos encuestas. La primera con el objetivo de conocer gustos, preferencias y hábitos de consumo de cerveza industrial y artesanal de los consumidores potenciales y la segunda para saber la disposición con la que aceptarían un nuevo producto en el mercado así como la cantidad dispuesta a pagar por éste.

Las encuestas se aplicaron a una muestra de 130 personas. Cabe señalar, que la muestra aunque pequeña comparada con el universo estimado del mercado, está basada en un enfoque metodológico de investigación cualitativa.

De acuerdo con lo señalado por Patton (1990) entre los investigadores académicos, se ha llegado a un consenso de que el reto importante es adaptar adecuadamente los métodos a los problemas y cuestiones de evaluación y no abogar universalmente por un único enfoque metodológico para todas las situaciones de evaluación. Aceptar que la investigación cualitativa puede proporcionar una mejor comprensión de la mente del consumidor es hacer una declaración sobre la medición.

Las personas basan su consumo en lo que creen y observan de otros consumidores, creen que las personas que observan son de alguna manera

representativos de los consumidores en sus mercados, la inferencia estadística no es menos importantes que la investigación cuantitativa.

Para ellos, el objetivo de la muestra es generar ideas e hipótesis. Los resultados generan listas de valor para los clientes que incluyen los tipos de beneficios que la gente desea de los productos, las ideas de nuevos productos y las interpretaciones de los mensajes de los anuncios. Cuando la muestra adicional deja de generar nuevas ideas, tal investigación está completa (Calder 1977, Lincoln & Guba 1985). La observación de sólo una instancia contraria es suficiente para disipar la conclusión generada. Arroja patrones consistentes con las generalizaciones empíricas conocidas sobre los mercados.

Los clientes crean patrones de consumo, los patrones reflejan fenómenos del mundo real de interés para nuestros clientes, los patrones se generan de acuerdo al proceso de investigación.<sup>13</sup>

## 2.2 Mercado Meta

El mercado meta son jóvenes estudiantes y profesionistas, entre 24-40 años, habitantes de la Ciudad de México que frecuentan zonas culturales en la Delegación Cuauhtémoc (colonias Juárez, Santa María, Centro y San Rafael) con un ingreso entre \$6,800.00 y \$84,000.00. Con tendencia a lo orgánico, natural y artesanal; alejados de marcas comerciales; así como con una alta interacción en redes sociales.

---

<sup>13</sup> Timothy Bock\* and John Sergeant †, "Small sample market research" International Journal of Market Research Vol. 44 Quarter 2, 2002.

**Cuadro 2.1 Perfil del Cliente y/o Consumidores**

<b>Variables Demográficas</b>	
Género	Femenino Masculino
Edad	24 – 40 años
Ubicación	Ciudad de México (locales y turistas)

<b>Variables Socioeconómicas</b>	
Ingreso	\$6,800 - \$84,999
Ocupación	Estudiantes y profesionistas
Educación	Licenciatura y Posgrado
Nivel Socioeconómico	Media baja, media y media alta

<b>Variables Psicográficas</b>
Estilos de Vida
Jóvenes urbanos cultos en búsqueda de experiencia novo, con tendencia a lo orgánico, natural y artesanal, apoyan el consumo local y buscan un producto exclusivo y personalizado. Consumidores de arte, alejados de la marcas comerciales, con deseo de consumir éticamente, con mentalidad progresista y con alta interacción en redes sociales.

<b>Variables Conductuales</b>
Beneficios Buscados
Reconocimiento y pertenencia, Identidad y Status, nuevas experiencias de sabor y consumo de productos originales.

## Cuadro 2.2 Perfil del Cliente Empresarial

<b>Perfil del cliente empresarial</b>	
Giro al que pertenece	Mercado de Servicios (Bares y Cervecerías)
Cantidad de Empleados	5 – 30 empleados
Ubicación	Ciudad de México, Delegación Cuauhtémoc, colonias: Juárez, Santa María, Centro y San Rafael
Extensión de la Empresa	Locales Únicos
Situación de la Empresa	Pequeñas, medianas y grandes empresas

### 2.3 Mercado Potencial

El mercado potencial, se refiere a todas aquellas personas que cumplen algunas las características buscadas en los consumidores. El mercado potencial está conformado por toda la población económicamente activa con escolaridad de nivel Superior y Profesionistas de las Delegaciones Álvaro Obregón, Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Tlalpan, delegaciones con mayor población activa ocupada. Ésto significa 700,893 personas residentes de la Ciudad de México.

### Cuadro 2.3 Mercado Potencial

<b>Delegación</b>	<b>Población económicamente activa</b>
	<b>Ocupada</b>
Álvaro Obregón	102,528
Benito Juárez	131,004
Coyoacán	125,192
Cuauhtémoc	106,541
Miguel Hidalgo	86,653
Tlalpan	148,975
<b>Total</b>	<b>700,893</b>

Fuete: INEGI 2014, Censos Económicos

## 2.4 Perfil del Consumidor

El auge en el consumo de cerveza artesanal parte de la idea de que la industrialización altera el proceso natural de producción y ha generado un malestar en una parte importante del mercado, se sabe que la producción tanto de alimentos como bebidas es sometida a procesos químicos para acelerar su producción y prolongar su ciclo de vida, cuidando su conservación.

Los consumidores de cerveza artesanal son jóvenes urbanos cultos en búsqueda de experiencia novo, con tendencia a lo orgánico, natural y artesanal, apoyan el consumo local y buscan un producto exclusivo y personalizado; son consumidores de arte, alejados de la marcas comerciales, con deseo de consumir éticamente, con mentalidad progresista y con alta interacción en redes sociales.

Los consumidores se pueden dividir en dos grupos, el primero es un público de fieles seguidores y el segundo otros más novatos, interesados en descubrir en qué se diferencian estos productos de la tradicional oferta industrial.

El consumidor, es un comprador más informado, más globalizado, exigente en sus gustos y que tiene mayor poder adquisitivo, con mayor conocimiento del producto. Exige un producto de calidad, 100% natural, con más cuerpo, aroma y sabor que los productos del segmento mainstream. Este segmento constituye el mercado objetivo de esta investigación.

Su consumo se da en bares, pubs o restaurantes, donde hombres y mujeres de clase media a alta y de distintas edades, arriesgados a probar nuevos sabores y con paladar exigente buscan productos nuevos. La cerveza artesanal cumple con estas características por el uso de diferentes tipos de ingredientes, diversificando los sabores y estilos.

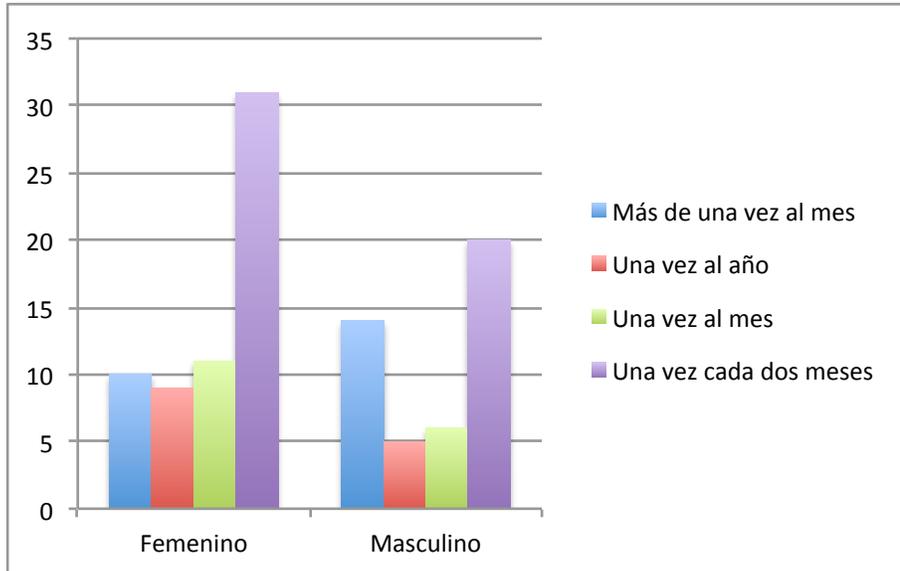
Hacen búsquedas en Internet antes de tomar la decisión de compra y son altos conocedores de las tendencias mundiales. Son los expertos tecnológicos de sus hogares y generalmente su opinión es valorada y tomada en cuenta en decisiones familiares. Saben lo que quieren de las marcas y tiene altas expectativas de éstas. Ya sea por websites, sms, pop-ups, apps, redes sociales u otro medio, la forma más efectiva de tener contacto con ellos es vía Web. Las marcas pierden relevancia y gana terreno la integración de las mismas a un concepto social (status, integración, etc.). Lo que dicen las marcas no importa, importa lo que ellos dicen sobre las marcas. Ahora las marcas tienen que ser amigables para poder influir. El mensaje debe ser honesto, claro y genuino.

## 2.5 Resultados del Estudio de Mercado

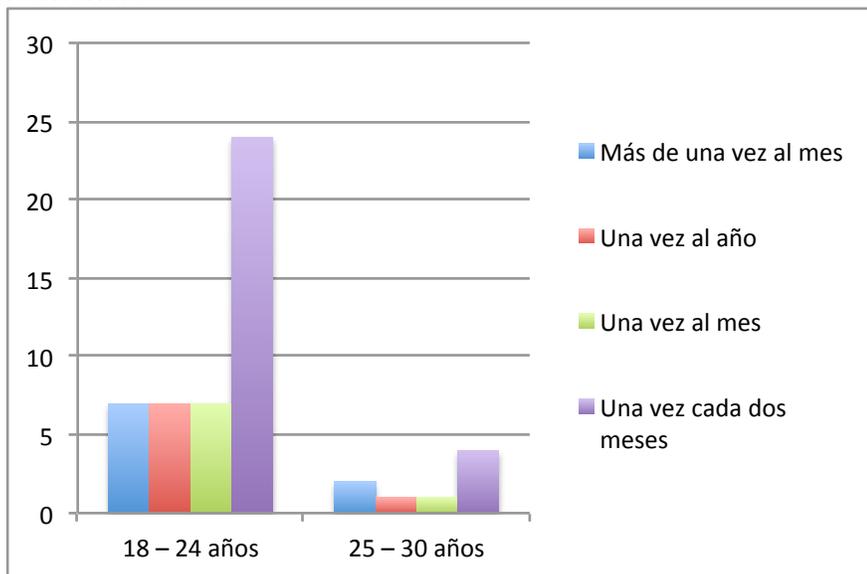
Con el fin de identificar el mercado potencial consumidor de cerveza artesanal se realizó el estudio de mercado mediante el diseño de dos encuestas realizadas a 130 personas de manera personal y a través de una plataforma en línea.

## Primera Encuesta

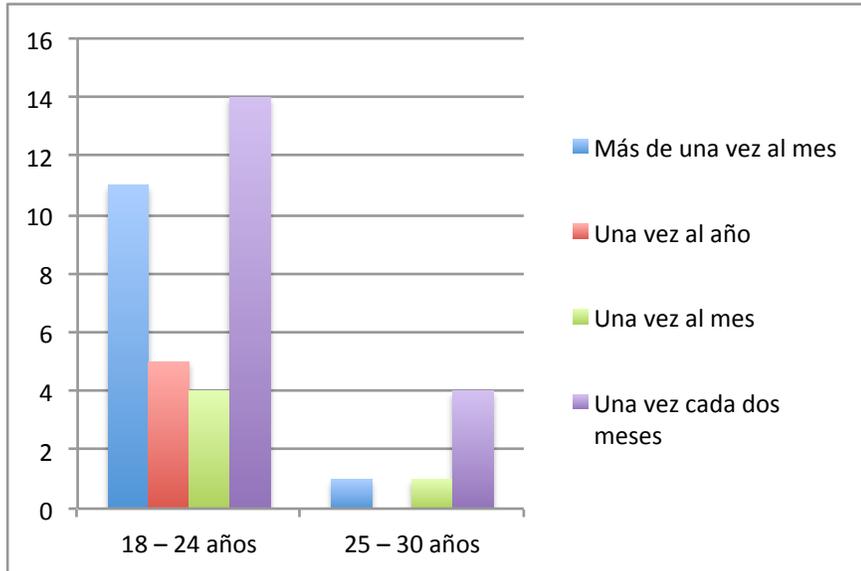
### 1. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal



### Femenino

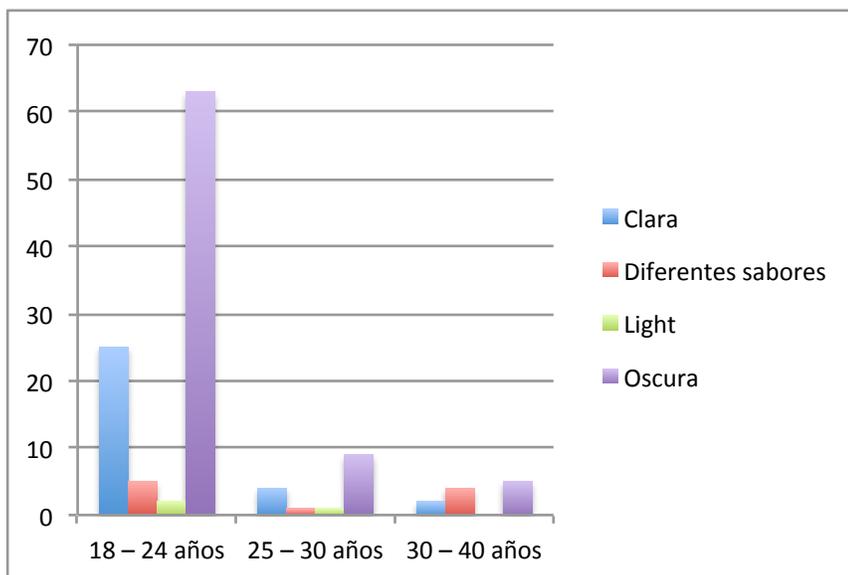


## Masculino



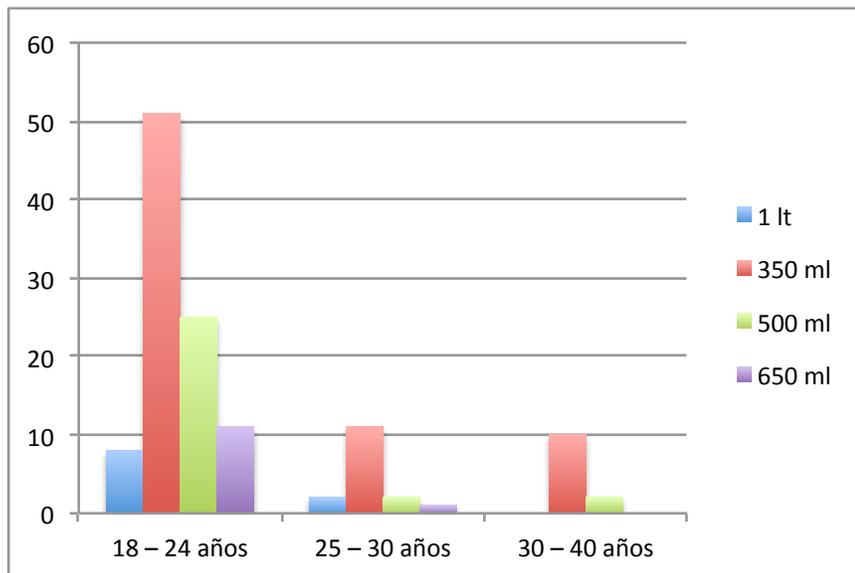
La frecuencia de consumo de cerveza artesanal en hombres y mujeres se comporta prácticamente de la misma manera, el consumo de una vez cada dos meses es la frecuencia más habitual seguido de más de una vez al mes. Existen variaciones según el rango de edad, mujeres entre 18 y 24 años consumen con mayor frecuencia que mujeres entre 25 y 30 años.

## 2. Preferencia en el tipo de cerveza



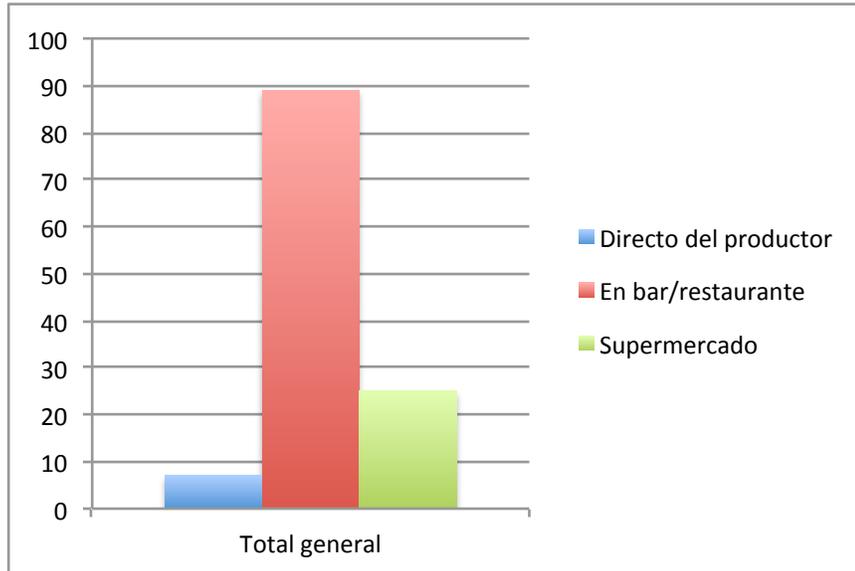
La preferencia según el tipo de cerveza cambia según la edad de los consumidores, la de mayor preferencia para mujeres y hombres es la cerveza oscura, seguida de la cerveza clara; entre los más jóvenes se ve una preferencia también a las cervezas ligth y de diferentes sabores; las personas entre 30 y 40 años muestran un consumo menor de la cervezas ligth y una mayor preferencia por las cervezas de distintos sabores, es aquí donde entran las cervezas artesanales al presentarse muchas categorías y no sólo las tres conocidas por los jóvenes, ésto se explica por la madurez del paladar, mejores ingresos y mayor conocimiento del producto.

### 3. Botella de preferencia



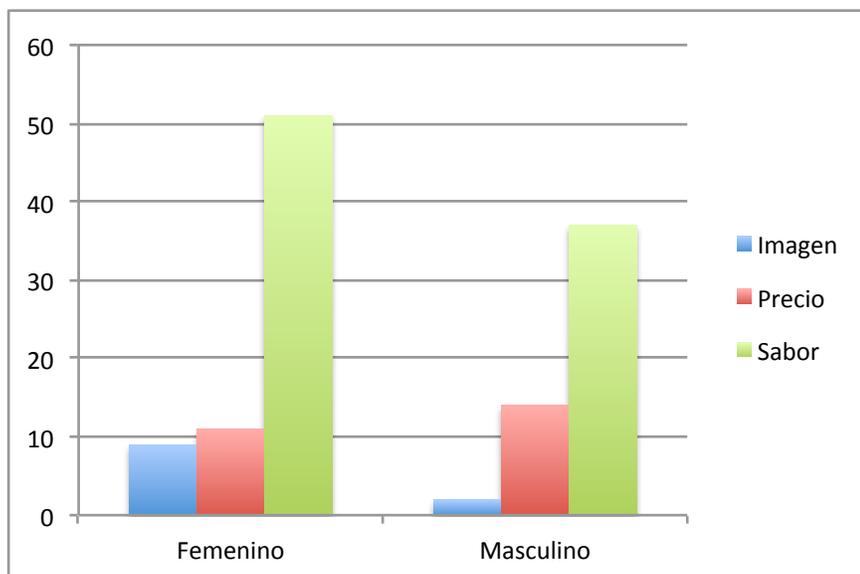
El tipo de botella preferida por el público en general es un envase de 350 ml, medida estándar. Los jóvenes entre 18 y 24 años muestran una preferencia por la presentación de 500 ml, por lo general el precio de éstas es más accesible, las personas mayores de 30 años no tienen preferencia por botellas de mayor capacidad a 500 ml, ésto se explica porque los hábitos de consumo de personas maduras son distintos y disfrutan más una cerveza en menor cantidad al contrario de los más jóvenes quienes suelen buscar mayor cantidad a menor precio.

#### 4. Lugar dónde adquieren cerveza artesanal



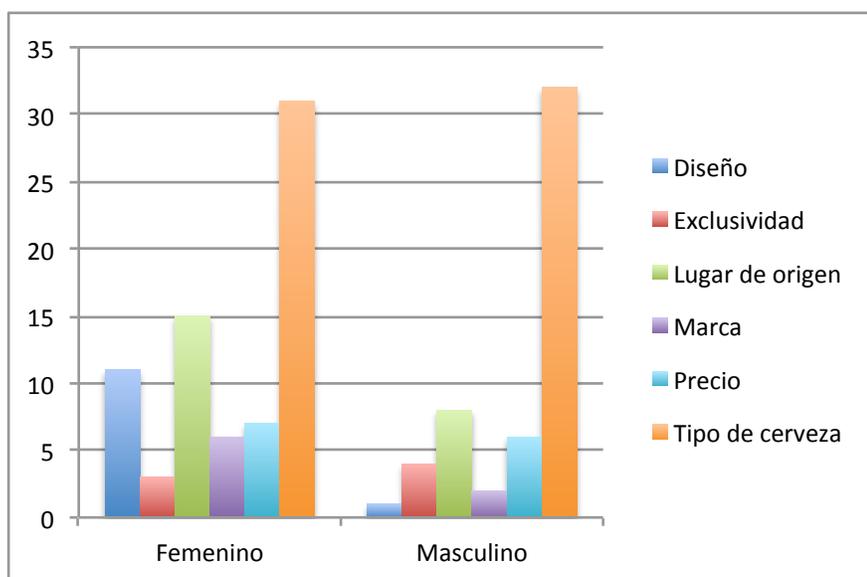
Existen distintas plazas donde adquirir cerveza artesanal, pero donde más se consumen es en bares y restaurantes, es poco el contacto que se tiene directamente con los productores por falta de una buena red publicitaria de eventos e interacción con los consumidores.

#### 5. Elementos que influyen al comprar una cerveza artesanal



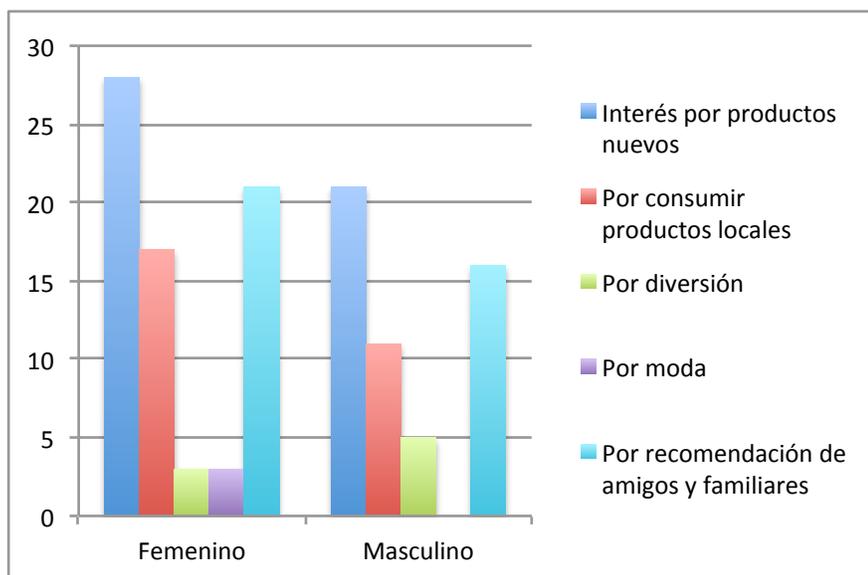
En cuanto a elementos para elegir una cerveza se nota una preferencia por el sabor, pero en el segmento femenino, también se ve como elemento de influencia la imagen del producto más que en el de los hombres.

#### 6. Principal factor por el que eligen una cerveza artesanal



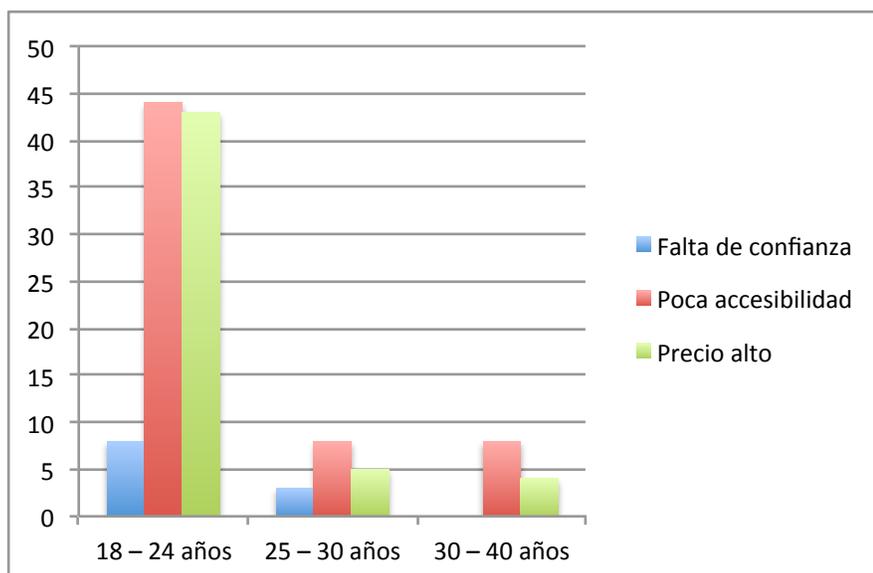
Para los consumidores en general son dos factores importantes al elegir una cerveza: el tipo de cerveza y el lugar de origen. Otro elemento que influye al elegir una cerveza artesanal en las mujeres además de los dos anteriormente mencionados, es el diseño del producto; en los hombres el diseño es uno de los elementos menos relevantes al momento de consumir cerveza.

## 7. Razón de interés por una cerveza artesanal



Las razones por las que las personas consumen cerveza artesanal son, en primer lugar, por el interés de consumir productos nuevos, seguido por la recomendación de amigos y familiares; así como por consumir productos locales. Las mujeres además de esas razones lo hacen por diversión y moda por igual; en los hombre la moda no influye.

## 8. Motivo por el cuál limita el consumo de cerveza artesanal



El motivo por el cual las personas limitan el consumo de cerveza artesanal varia según la edad de los consumidores, los jóvenes entre 18 y 24 años sin importar el sexo, es por precios altos y poca accesibilidad; los consumidores más jóvenes tienen un ingreso bajo, por lo general son estudiantes es por ello que el precio es un factor limitante. Para el resto de los consumidores, la poca accesibilidad influye en el bajo consumo de las cervezas artesanales, esto se explica porque aún son pocos los locales donde están presentes estos productos. Los locales existentes están concentrados en zonas específicas de la Ciudad de México.

#### 9. Marcas de cerveza artesanal que más gustan

De la oferta existente en el mercado, los consumidores eligieron:

- Minerva
- Jack
- Calavera
- Mala Santa
- Tepozteca
- Chupacabras

#### 10. Marca de cerveza artesanal más recordada

De la misma oferta, refirieron recordar:

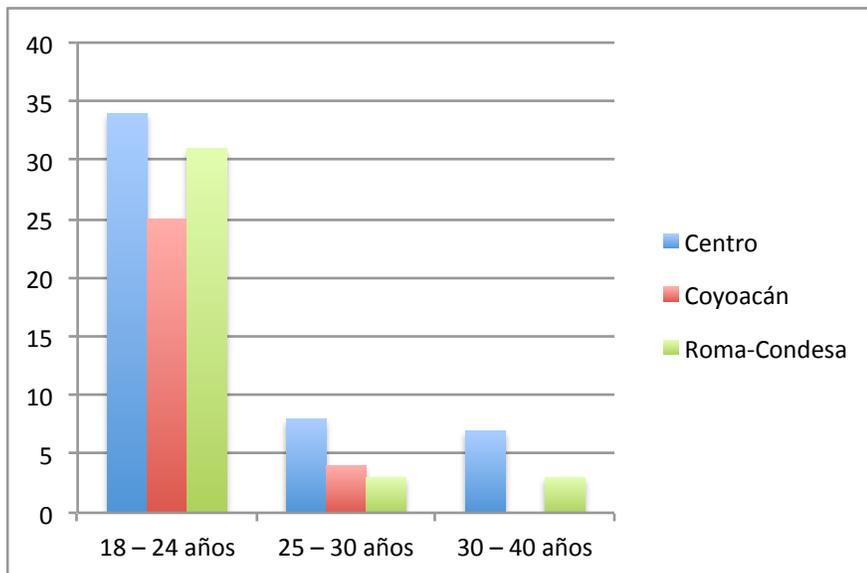
- Minerva
- Calavera
- Mala Santa
- Primus
- Tepozteca
- Jack

## 11. Razones por las que recuerdan la marca

Para conocer las características que hacen que una cerveza se mantenga en la memoria de los consumidores, se preguntó que la hace recordar:

- Minerva... Nombre
- Calavera... Nombre y etiqueta
- Mala Santa... Nombre y calidad
- Primus... Nombre, etiqueta y calidad
- Tepozteca... Nombre y calidad
- Jack... Calidad y nombre

## 12. Zonas de la CDMX que frecuenta para consumir



Las zonas de la CDMX donde más frecuentan consumir cervezas artesanales varia según el rango de edad, los consumidores entre 18 y 24 años acuden más a la zona centro y zona Roma Condessa, aunque también Coyoacán está presente como preferente, este rango de edad prácticamente consume en todas las zonas trendy de la ciudad. Las personas entre 25 y 40 años prefieren la

zona centro y las personas entre 30 y 40 años prácticamente dejan fuera Coyoacán como zona para consumir.

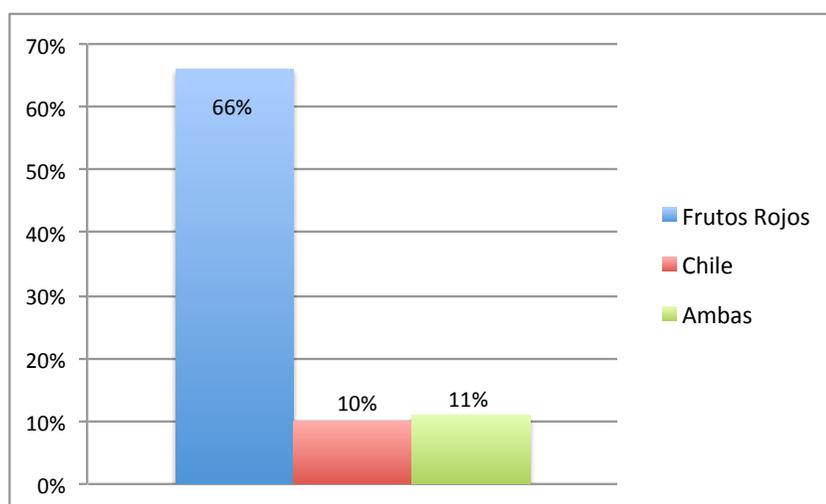
Con base en los resultados obtenidos en el estudio de mercado se pueden dividir algunos elementos que influyen en el consumo de cerveza artesanal según edad y sexo. Elementos como el tipo de cerveza, la capacidad de la botella, las zonas de consumo y el precio varían conforme los rangos de edad, esto por el grado de madurez del paladar, hábitos de consumo y capacidad económica. Elementos como sabor, tipo de cerveza, imagen, diseño y exclusividad varían según el sexo del consumidor, para las mujeres la imagen y diseño importa más que para los hombres.

**Cuadro 2.4 Elementos que Influyen en el Consumo Según Edad y Sexo**

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>
Tipo de cerveza	Sabor
Tipo de Botella	Tipo de cerveza
Zonas de consumo	Imagen y Diseño
Precio	Exclusividad

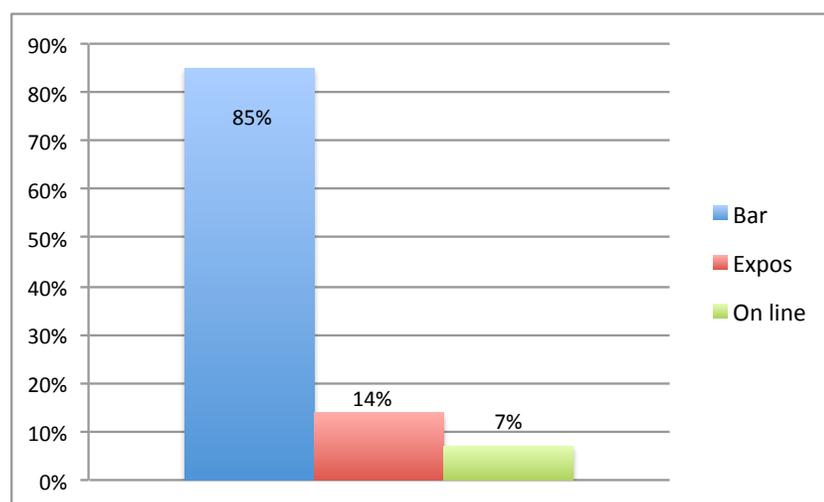
## Segunda Encuesta

### 1. Sabor de cerveza artesanal interesado en probar



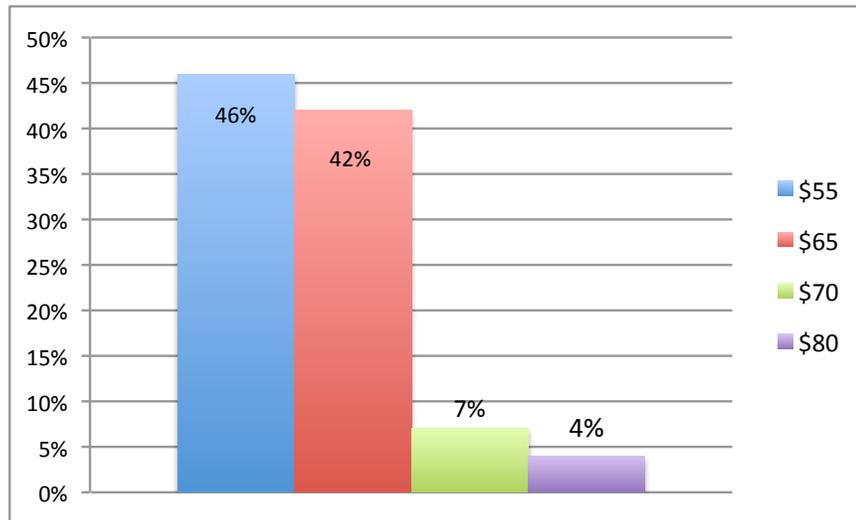
Los consumidores muestran un alto interés por probar una cerveza sabor particularmente de frutos rojos, ni el rango de edad ni el sexo influyen en la preferencia por este sabor; el 21% de la población encuestada muestra un interés por una cerveza con sabor a chile, existe también un mercado potencial para este sabor.

## 2. Lugar dónde preferiría adquirir esa cerveza



Las adquisición de cerveza artesanal tiene mayor preferencia en lugares como son bares y restaurantes. Como se observa en la gráfica, actualmente se dan a conocer las cervezas artesanales a través de ferias y expos de cerveza y productos artesanales. Existe otro medio para difundir la información y realizar ventas, vía internet, en la gráfica se observa que son pocos los que adquieren este tipo de productos de esta manera.

### 3. Precio dispuesto a pagar por botella de 335 ml



Cerca del 90% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar por una botella de cerveza artesanal entre \$55.00 y \$65.00, el resto podría pagarla a un precio mayor. El poder adquisitivo está reflejado directamente en la edad de los consumidores.

En resumen, de los resultados obtenidos del estudio de mercado indican que las preferencias en cuanto a sabor de la cerveza artesanal entre mujeres y hombres son similares; es por ello que se tomará la decisión de producir cerveza de frutos rojos y cerveza de chile con las siguientes características:

- ❖ La presentación será en botellas de 335 ml, tamaño estándar en el giro.
- ❖ Su precio será cuidadosamente calculado para estar en un rango entre \$55.00 y \$65.00.
- ❖ Su distribución será en locales como bares y restaurantes además de depósitos, localizados en zonas trendy como los son la colonia Juárez, el centro histórico, zona Roma-Condesa, colonia San Rafael y la colonia Santa María, su venta no sólo será en locales físicos sino también a

través de plataformas digitales, aun es baja esta interacción productor consumidor vía online, pero hoy en día los medios digitales y el uso de redes sociales son los medios más frecuentados por los consumidores para realizar su rutina diaria tanto escolar, laboral, de entretenimiento y consumo, es por ello que se le apostará a este medio.

- ❖ En cuanto a imagen y diseño se buscará tener un nombre con identidad mexicana para que los consumidores se sientan identificados y continúen con su apoyo a productos locales, adicional a ello se buscará una imagen juvenil, fresca e innovadora.

## 2.6 Análisis FODA

Para complementar la información del mercado y crear una estrategia de marketing es necesario identificar los elementos tanto internos como externos que afectan y benefician el proyecto. Gracias al análisis de estos puntos se tiene un mejor panorama de la situación real del proyecto lo que garantizará una buena toma de decisiones, considerando distintas alternativas a elegir, así como sus consecuencias.

## Cuadro 2.5 Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del giro</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Conocimiento del proceso de elaboración</li> <li>• Obtención de insumos de Gran Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca experiencia</li> <li>• Poco capital</li> <li>• Bajo reconocimiento de marca</li> <li>• Niveles de producción bajos</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyos gubernamentales y no gubernamentales</li> <li>• Nuevas zonas trendy en la ciudad</li> <li>• Crecimiento de la población joven</li> <li>• Mercado de la cerveza artesanal con un alto grado de innovación por la búsqueda de nuevos productos y nuevas experiencias</li> <li>• Alto crecimiento del mercado de cervezas artesanales</li> <li>• Tendencia al aumento de consumo de productos naturales y locales, además de artesanales.</li> <li>• Consumidores con tendencia a consumir productos de mayor calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una probabilidad de aparición de agentes contaminantes externos que perjudiquen el producto final o el mercado.</li> <li>• Factores externos naturales y climáticos que perjudiquen la producción de materia prima</li> <li>• La entrada de grandes firmas por medio de compra o fusión de cervecerías más pequeñas, que provocan una competencia desnivelada en recursos monetarios.</li> <li>• Alta concentración del mercado de cervezas tradicionales, ya que muchas tienen contratos de exclusividad en puntos de venta.</li> </ul>

### CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE MARKETING

Harvard Business Publishing define el marketing mix como la forma en que se lograrán los objetivos de marketing. Sus elecciones definen cómo hará que el mercado objetivo tome conciencia de su producto y, cómo logrará el retorno proyectado de las ventas. Las estrategias en sus acciones de marketing determinan la forma en que el producto será posicionado en el mercado relativo a los productos de sus competidores.

A continuación se muestran los pasos a seguir para lograr una venta con el usuario final, seguido del desarrollo de cada uno de los elementos del marketing mix.



El posicionamiento de un producto es la consecuencia de lo que se trabaja en la mente de los clientes, no es el resultado de lo que se le hace al producto ni a la empresa. Este proceso debe ser orientado por un itinerario de operaciones a seguir, las cuales deben ser ejecutadas por todos en la organización, de acuerdo con los

objetivos que tanto la empresa como el plan de mercadeo de la misma hayan determinado.<sup>14</sup>

### 3.1 Producto

Resultado del estudio de mercado realizado, las personas buscan consumir productos innovadores y muestran interés por consumir una cerveza con sabor a frutos rojos y otra con sabor a chile. Es por ello que se ha tomado la decisión de producir estas dos cervezas. Aquí la descripción de cada una de ellas.

- ❖ Cerveza tipo Ale estilo frutal. Además de usar los cuatro ingredientes básicos: agua, lúpulo, malta y cebada, en el proceso serán añadidos en el proceso distintos frutos rojos como zarzamora, frambuesa, fresa y mora. Es una cerveza fresca al paladar, con bajos grados IBU (grado de amargor), con un Color rojo rosado transparente y, una presentación en Botella de vidrio color ámbar con capacidad de 355 ml.
- ❖ Cerveza tipo Lager. Además de usar los cuatro ingredientes básicos: agua, lúpulo, malta y cebada, en el proceso será añadido chile mulato deshidratado. Tiene el aroma del malteado y el amargor del lúpulo, es Fuerte y clara, seca, con poco cuerpo, carente de sabor dulce y aromatizada con mucho lúpulo. El color es ámbar, transparente, con grados IBU medio y, una Botella de vidrio color ámbar con capacidad de 355 ml.

### Ventajas competitivas

La Cerveza artesanal a producir, tendrá como ventaja competitiva, tener una identidad mexicana, no contener ingredientes adjuntos para disminuir costos, garantizará atributos reales. Será un producto 100% natural, hecha con agua,

---

<sup>14</sup> A.G.Vivallo P. Formulación y Evaluación de Proyectos, [http://www.pcmangement.es/editorial/management\\_sp/Evaluacion%20y%20formulacion%20de%20proyectos.pdf](http://www.pcmangement.es/editorial/management_sp/Evaluacion%20y%20formulacion%20de%20proyectos.pdf)

lúpulo, malta y levadura. Podrá contener hierbas, frutas o especias. Será por tanto una cerveza Innovadora, con sabores y aromas nuevos.

## Calidad

La calidad es un elemento que caracteriza la cerveza artesanal. La calidad se puede definir como el grado de satisfacción del cliente que se logra a través del conjunto de características propias del producto, está orientada a cumplir requisitos que proporcionan confianza y satisfacción al cliente, asegurando clientes frecuentes, recomendación “de boca a boca” y por lo tanto, mayores ventas e ingresos.

Es importante tener en cuenta que se debe realizar cualquier actividad de la mejor manera en cualquier etapa del proceso, para de esta manera evitar re proceso, dedicar tiempo de más, o generar desperdicios y por tanto implicar costos definidos como pérdidas.

Para poder tener una cultura de calidad será necesario aplicar un análisis de procesos, dividido en cuatro rubros:

- Procesos estratégicos. El equipo se colocará de manera estratégica con el fin de crear una producción en línea, se acordará con proveedores contratos de seis meses para materia prima y un año para insumos de envase.
- Procesos misionales o clave. La constitución de la empresa estará lista un mes antes de iniciar las operaciones, así como el registro de marca y licencias. La calidad será asegurada por la máxima higiene que se tendrá en el proceso productivo, se sanitizará el equipo cada que sea manipulado mínimamente.

- Proceso de producción. Etapa donde será transformada la materia prima para obtener el producto de cerveza artesanal (se desarrollará este punto más adelante) así como su envasado y etiquetado.
- Proceso de evaluación. Se contará con una etapa en la que se harán reportes al finalizar cada lote de producción, se verificará calidad de materia prima e insumos antes de iniciar y al concluir la producción, así como antes de su envasado.

La calidad interna comenzará con la selección de la materia prima, la creación de la cerveza artesanal, además del diseño y terminará en el momento de la venta. Mientras que la calidad externa comenzará en el proceso de distribución seguido de la venta y terminará hasta la conclusión definitiva del consumo de la cerveza.

### 3.2 Precio

Para determinar el precio de las cervezas a producir será necesario tomar en cuenta varios elementos como lo son los precios en el mercado, tanto de la competencia directa como la indirecta, el precio al que estará dispuesto a pagar el consumidor y la utilidad que como productor desea obtener de la venta de las cervezas.

La competencia ofrece una amplia gama de productos de todos los estilos con distintas variaciones, presentaciones y sabores; en el mercado están presentes cervezas de frutos rojos en su mayoría importadas, algunas elaboradas con esencia de frutos y no con fruta natural; las cervezas mexicanas con esta característica son pocas las que se tienen registradas. En cuanto a las cervezas con chile, son muy pocas las existentes en el mercado; es por ello que existe muy poca información de éstas.

### Cuadro 3.1 Competencia

Producto	Estilo	Botellas por caja	ml por botella	precio por pieza
<b>Cerveza Tempus San Juan del Río Querétaro</b>				
Tempus dorada	Golden Ale	24	355	\$27.50
Tempus alt-clásica	Altbier	24	355	\$27.50
Tempus Reserva Especial	Scottish Style Ale	24	355	\$29.50
Tempus doble Malt	Altbier Imperial	24	355	\$29.50
Tempus cream Stout	Cream Stout	24	355	\$27.50
<b>Cerveza Jabalí Lagers</b>				
Jabalí Hellesbock	Hellesbock	24	330	\$28.50
Jabalí Bock	Bock	24	330	\$28.50
<b>Cerveza Primus Colaborativas y de Temporada</b>				
Primus Farmhouse	Farmhouse con Té Verde y Miel	12	650	\$70.00
Tres Carnales	Pan-Am IPA	12	650	\$70.00
Lupe Reyes	Ale de invierno con especias	12	650	\$55.00
<b>Lindemans Cervezas de Fermentación espontanea importadas de Bélgica</b>				
Lindemans Kriek	Lámbico de Cereza	24	250	\$50.50
Lindemans Framboise	Lámbico de Frambuesa	24	250	\$61.00
Lindemans Cassis	Lámbico de Grosella	24	250	\$61.00
Lindemans Pecheresse	Lámbico de Durazno	24	250	\$61.00
Lindemans Apple	Lámbico Manzana	24	250	\$44.50
Lindemans Framboise	Lámbico de Frambuesa	12	750	\$155.50
Lindemans Kriek	Lámbico de Cereza	12	750	\$128.50
Lindemans Gueuze	Lámbico	24	250	\$39.00
Lindemans Faro	Lámbico con Azúcar Candy	24	250	\$39.00
<b>Baja Brewing San José del Cabo</b>				
Baja Brewing Blond	Blond Ale	24	330	\$34.85
Baja Brewing Red	Red Ale	24	330	\$41.40
Baja Brewing Black	Black Ale	24	330	\$34.85
Baja Brewing Razz	Ale frutal (frambuesa)	24	330	\$38.10
Baja Brewing Stout	Stout	24	330	\$41.30
Baja Brewing Cabotella	Blonde Ale	24	330	\$31.60
<b>La Brū Morelia</b>				
La Brū IIPA	Imperial IPA	24	355	\$40.00
La Brū Stout	Dry Stout	24	355	\$36.00
La Brū Ginger	Ale con Jengibre	24	355	\$36.00
La Brū Porter	Porter	24	355	\$36.00

La Brū Maíz Azul	Cream Ale	24	355	\$36.00
<b>Brasserie Lefebvre Bélgica</b>				
Blanche de Bruxelles	Witbier	24	330	\$43.00
Calavera				
Calavera Mexican	Imperial Stout (4 chiles)	24	355	\$50.00
Calavera American	Pale Ale	24	355	\$50.00
Calavera Ofrenda	-	24	355	\$65.00
Calavera Witbier	Witbier (Trigo)	24	355	\$50.00
<b>Goose Island Estados Unidos</b>				
Goose Island Lolita	Ale (frambuesa)	6	765	\$400.00
Goose Island Matilda	Ale	24	355	\$50.00
Goose Island Winter Ale	Winter Ale	24	355	\$35.00
Goose Island IPA	IPA	24	355	\$35.00

Fuente: Primus Cervecería, Berrhouse

Precio de la Cerveza Artesanal nacional: \$35.00 - \$110.00, el precio oscila en ese rango dependiendo de la plaza en donde la cerveza sea consumida. Cabe señalar, que en eventos como exposiciones o ferias, una cerveza en presentación de 355 ml, se puede adquirir entre \$40.00 y \$60.00 pesos según la marca. En cuanto a las cervezas consumidas en un restaurante o un bar, el precio fluctúa entre \$60.00 y \$110.00, según la marca y el tipo de establecimiento en el que se consume. La Cerveza extranjera tiene un precio entre \$50.00 - \$150.00.

Como ya se señaló, como resultado del estudio de mercado realizado, se constató que el público consumidor de estos productos, está dispuesto a pagar por una botella de 355 ml de cerveza artesanal entre \$55.00 y \$65.00, cerca de un 10% de las personas estarían dispuestas a adquirir la cerveza a un precio mayor entre \$70 y \$80.

De acuerdo al cálculo del precio y tomando en cuenta los factores de costo unitario total, una utilidad del 25% con un Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 16% y un Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) de 26.5% (por ser cervezas de menos de 14% de alcohol), el precio de venta calculado para la

cerveza tipo Ale frutal es de \$60.76 y la cerveza tipo lager con chile es de \$63.06. (véase cuadros 5.12 y 5.13).

El precio de venta al público para ambas cervezas será de \$60.00. Para consumidores indirectos en establecimientos como depósitos, bares y restaurantes será de \$50.00, obteniendo una utilidad del 10% y para adquisiciones vía on line ya sea a través de redes sociales o bien la página web el precio será de \$55.00.

### 3.3 Plaza

Su distribución será en bares, pubs y restaurantes, principalmente en zonas como las colonias Juárez, Santa María, Centro y San Rafael, y la zona Roma-Condesa; asimismo, será colocada en centros de distribución o depósitos especializados en el giro o relacionados con los productos artesanales. Se dará a conocer en ferias, festivales y eventos de cerveza y productos artesanales.

Se desarrollará una estrategia de comercio en línea, a través de redes sociales principalmente Facebook, interactuando diario con los seguidores, subiendo información y datos acerca del mundo cervecero, fotos e imágenes, publicando eventos como ferias y festivales, además de eventos culturales y artísticos.

La empresa contará una página web, una aplicación disponible en dispositivos móviles compatibles con sistema android y iOS.

### Ventajas

- Acceso abierto al mundo. No existen barreras que eviten el acceso. Se puede conocer la dirección de la web de la empresa y acceder a ella desde cualquier lugar del mundo.

- Presencia continua. Acceso abierto en tiempo real los 365 días del año y las 24 horas del día.
- Costo bajo en procesos automatizados de compra.
- Capacidad de respuesta rápida e interactiva. Ésta obliga a desarrollar servicios más rápidos interactivos que retengan y motiven al cliente.
- Capacidades de suministrar información detalla. El cliente decide qué tipo de información quiere recibir y a qué tipo de contenidos quiere acceder, la empresa debe estar preparada para poner a su disposición toda la información.
- Canal de venta. Internet ofrece una oportunidad integración para establecer relaciones interactivas con los clientes y desarrollar nuevos procesos de venta.

Es indispensable abarcar cuatro factores dentro de la estrategia: compras, ventas, publicidad y atención al cliente.

### 3.4 Promoción

El marketing se direcciona al consumidor, con el objetivo de hacer deseables los productos del proyecto se empujan a la compra de los mismos y además a que repitan sus compras, para que adquieran frecuentemente y en mayor cantidad el producto permitiendo la corriente de ingresos a la empresa.

Se utilizarán y combinarán diferentes canales, de socios y propios. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> INADEM <http://pil.inadem.gob.mx/uploads/activity/38/lecturas-de-reforzamiento/lecturas-modulo-2.pdf>.

Para dar a conocer la marca y hacer que los consumidores tomen conciencia de los productos, se anunciará en distintas páginas web y redes sociales, además de revistas dirigidas a jóvenes, revistas de música, arte, diseño, arquitectura y moda.

El primer evento que se llevará a cabo, será una cata de las cervezas, explicando sus características y maridaje ideal para cada una de éstas, también se expondrá el concepto de la marca y próximos eventos. Las personas convocadas para este evento serán contactadas a través de redes sociales, con el objetivo de dirigirlo a personas interesadas en el giro y en conocer un nuevo producto. Se piensa realizar esta actividad mínimo 3 veces al año.

A lo largo del año se realizarán activaciones, es decir, pequeños eventos donde se ofrecerán pequeñas degustaciones dentro o fuera de establecimientos como depósitos, bares y restaurantes. Se contratarán los servicios de una empresa de publicidad para esta actividad. Las personas que se invitarán a formar parte de estos eventos serán personas que frecuentan esos establecimientos y acuden ya con la intención de consumir, el objetivo será dirigir su atención e interés a las cervezas de la empresa. Se piensa llevar a cabo esta actividad mínimo 2 veces al año

La cerveza estará presente en ferias, festivales y eventos de cerveza y productos artesanales. Siempre se ofrecerán degustaciones junto con un speech describiendo el producto, se contará con un equipo de vendedores capacitados para atender al mercado potencial, al final de la presentación se obsequiará una pulsera con el nombre de la marca y un sticker con el logo con el fin de que la recuerde y la busque en redes sociales. La idea es crear un vínculo con los consumidores desde el primer día. Se piensa formar parte de estos eventos mínimo 2 veces al año.

## Publicidad Mensual

En el cuadro siguiente se muestra el plan de publicidad mensual óptima. Se considera como prioridad la inversión en redes sociales durante todo el año.

**Cuadro 3.2 Publicidad mensual**

<b>Mes</b>	<b>Concepto</b>
enero	Redes sociales
	Cata
febrero	Redes sociales
marzo	Redes sociales
	Activación
abril	Redes sociales
mayo	Redes sociales
	Expo
junio	Redes sociales
	Cata

<b>Mes</b>	<b>Concepto</b>
julio	Redes sociales
agosto	Redes sociales
	Cata
septiembre	Redes sociales
	Activación
octubre	Redes sociales
noviembre	Redes sociales
	Expo
diciembre	Redes sociales
	Cata

## CAPÍTULO 4. ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1 Materia Prima

La materia prima más importante para la producción de cerveza es el **Agua**. El agua forma hasta el 90% del contenido de una cerveza, el tratamiento y la elección de la fuente de agua son sumamente relevantes en la elaboración de cerveza, debido a la composición de química de minerales e iones contenidos en ella, pues su suavidad o dureza modifica drásticamente la apariencia, sabor y olor de cualquier estilo que se pretenda realizar. El agua define aromas y sabores por lo tanto estilos, también influye de manera directa en la calidad de la cerveza.

El siguiente ingrediente más importante es la **malta**. La malta es el resultado del proceso de germinación de algún cereal de manera artificial y tostado. Con él se extraen de los cereales los azúcares que luego se transformarán en alcohol. El proceso llamado también malteado se realiza en cajas especiales y con el fin de hacer germinar el grano, se remoja el cereal en agua y se hace pasar aire a través de la capa de cereal; después, se seca y se tuesta. El producto final es la malta.

La cebada es el cereal que puede transformarse en cerveza con mayor facilidad, es el cereal más utilizado en la producción de cerveza, aunque también se utilizan otros granos, en distintas proporciones.

Se puede emplear trigo en varios estilos clásicos de cerveza, sobre todo en Baviera (sur de Alemania), Berlín y Bélgica. Otros cereales utilizados, aunque en menor proporción, son el centeno y la avena. En las cervezas más comerciales, producidas a gran escala, se utilizan arroz y maíz, además de la cebada en distintas proporciones. Estos ingredientes, que son más baratos y no pueden maltearse, producen cervezas más ligeras de cuerpo y sabor.

Dependiendo del estilo de cerveza a elaborar se utilizará un tipo de malta u otro; estos se diferencian en el tiempo y la temperatura a la que han sido malteados, a menor temperatura, durante el tostado se producen maltas más pálidas, que producirán a su vez, cervezas más pálidas, y según se aumente la temperatura, el color irá oscureciendo. A continuación se muestran los diferentes tipos de malta mas utilizados para elaborar cerveza.

**Cuadro 4.1 Tipos de Malta más Utilizados para Elaborar Cerveza**

Tipo de Malta	Características
Malta Pilsner	Esta es la malta más suave de todas y le da a la cerveza un sabor que oscila entre lo dulce y granulado. A pesar de su nombre, la malta pilsner se puede utilizar en muchos otros tipos de cerveza.
Malta Pale	La malta pale se parece mucho a la pilsner, pero la diferencia entre ambas radica en el tiempo de horneado, lo que le da a las cervezas un sabor muy cercano al del pan. Típicamente se usa en las cervezas tipo Ale.
Malta Vienna	La malta Vienna es todavía más oscura que la pale, y se utiliza para hacer cervezas ambar, tales como la Bock o la Oktoberfest.
Malta Munich	La malta munich es el doble de oscura que la vienna, y a pesar de que no lo parece por su tonalidad ámbar, se utiliza en cervezas con un sabor un poco más pesado que la pilsner, pale o vienna. Muchos cerveceros utilizan esta malta por su sabor acaramelado con pequeños acentos de tostado y nueces.
Malta Caramel	Las maltas acarameladas son utilizadas bastante, tanto para cervezas ligeras como las pale ales, así como para las que son un poco más fuertes como las dark ales, pero las cervezas que se caracterizan por utilizar esta malta son las ales inglesas, las stouts y las porters.
Malta Chocolate	Para un sabor mucho más pesado y fuerte, la malta de chocolate es la que más utilizan los cerveceros, ya que su leve amargura le da un sabor que se asemeja bastante al cacao. Muchas stouts y porters utilizan este tipo de malta
Malta Roasted Barley	Por lo general, este tipo de malta se utiliza en las stouts, ya que le da un sabor profundo y tostado a la cerveza. Las stouts irlandesas, tales como la Guinness, son las que más utilizan este tipo de malta.
Malta de Trigo	La malta de trigo se utiliza mucho por sus proteínas, ya que éstas ayudan a que la cerveza obtenga sabores inusuales,

	como por ejemplo el sabor a plátano o a clavo.
Malta de Centeno	El centeno se da en lugares con condiciones climáticas desfavorables, por eso, su uso en la cerveza se da en lugares fríos, como Rusia o Finlandia. De hecho, sus cervezas tradicionales de estos dos países son hechas a base de este tipo de malta.
Malta de Avena	La malta de avena se utiliza para realzar la textura de la cerveza, ya que ayuda a crear una profunda experiencia en el paladar que oscila entre lo cremoso y sedoso. Las cervezas stouts y las pale ales son las que más la utilizan.
Malta Negra	Al igual que un café espresso, el sabor de esta malta es amargo, e inclusive quemado, pero justo por eso se utiliza en cervezas para paladares más especializados. Por lo general se utiliza para añadir profundidad y complejidad a la cerveza, ya que ayuda a balancear los sabores dulces propios de cualquier cerveza.

Fuente: Cerveceros de México, Cultura Cervecera. (2017). Los 11 tipos de malta que más se utilizan en la Cerveza. marzo 2017, de Cerveceros de México Sitio web: <https://cervecerosdemexico.com/2017/03/28/los-11-tipos-de-malta-que-mas-se-utilizan-en-la-cerveza/>

Así mismo, se conoce otra desagregación de acuerdo con el tipo de proceso utilizado en su preparación:

#### Cuadro 4.2 Tipos de Procesos de Malteado

Tipo de Malta	Tipo de proceso
Malta Base	Secado, Todas las cervezas usan esta malta.
Maltas Caramelo	Secado/Horneado Caramelización de azúcares.
Maltas Tostadas	Malta chocolate, torrefacta.
Maltas Ahumadas	Uso de leña.

El tercer ingrediente es el **Lúpulo**. El lúpulo es una planta trepadora silvestre que permite que la cerveza tenga ese sabor y amargor característico. Existen distintas variedades de lúpulo cada uno con distintos grados de aroma y amargor, según el tipo de cerveza. Además, por sus propiedades antisépticas sirve para protegerla y conservarla, ya que impide el desarrollo de microorganismos nocivos. Para la elaboración de cerveza se utilizan los conos o flores femeninas del lúpulo.

Es importante señalar que su cultivo es en climas templados con horas Luz y debajo del paralelo 30 para que la planta germine de manera adecuada, el lúpulo sólo crece entre las latitudes 35° y 55°. Condiciones por las que en México no es común su producción por las características geográficas, existen algunos cultivos en las regiones más cercanas al norte del país como en Baja California.

Se puede utilizar un tipo de lúpulo o varios en el proceso de producción, dependiendo del carácter que quiera darle a su cerveza. Las mejores y más conocidas variedades son la Saaz, originaria de Bohemia, en la República Checa; Goldings y Fuggles, de Gran Bretaña, y Hallertau y Tettnang, de Alemania.

El cuarto ingrediente es la **levadura**. Las levaduras son microorganismos que se añaden para iniciar el proceso de fermentación y transformar los azúcares en alcohol y bióxido de carbono. Las levaduras le dan a la cerveza características especiales.

Existe un tipo especial de cervezas, que son las de fermentación espontánea, a las que no se les añade ningún tipo de levadura, sino que la fermentación se produce por la acción de las levaduras silvestres que hay en el aire. Estas cervezas, a las que se conoce por el nombre de lambic, se producen exclusivamente en la zona de Bruselas, en Bélgica.

Otro ingrediente es el **Azúcar**, es utilizada para acelerar y finalizar el proceso fermentación de forma natural, o bien existe la opción de hacerlo de manera artificial a través de CO<sub>2</sub>.

Otros ingredientes. Adicionalmente y dependiendo del estilo de cerveza que se quiera producir se agregan otro tipo de ingredientes como son frutas, saborizantes, hierbas y especias, entre otros.

## 4.2 Producción

Derivado de lo descrito anteriormente y de acuerdo a la decisión de producir dos tipos de cerveza artesanal, la materia prima requerida para producir la Cerveza Ale estilo frutal y la Cerveza Lager de Chile serán presentados a continuación.

- ❖ El agua utilizada para elaborar la cerveza será agua suave, adquirida de una purificadora de agua, entre menor número de minerales contenga, el sabor y la apariencia de la cerveza garantizarán ser más limpios. Se requieren aproximadamente 3 litros de agua por cada litro de cerveza.
- ❖ Las maltas a utilizar para la cervezas serán a base de cebada, para la cerveza tipo Ale estilo frutal serán malta base, malta Pilsner y malta Pale porque se busca la presencia del sabor del cereal en la cerveza sin que su sabor esté por encima del sabor de las frutas. Para la cerveza Lager de Chile serán utilizadas malta base y malta caramelo, buscando obtener un color ámbar oscuro que se logrará junto con la presencia del Chile.
- ❖ El lúpulo a emplear para la cerveza tipo Ale estilo frutal será Lúpulo Ahtanum, su origen es de Estados Unidos, para darle sabor y aroma, es ideal para la cerveza debido a su nivel bajo de amargor. Para la cerveza estilo Lager el lúpulo a utilizar será Perle, para darle sabor, aroma y amargor. Para la elaboración de la cerveza se utilizará lúpulo en polvo o comprimido (pellet).
- ❖ El azúcar requerida en este proceso, y respetando el compromiso de ofrecer un producto de alta calidad, se utilizará azúcar estándar.

### **Materia Prima Cerveza Ale estilo frutal**

- ❖ Para la cerveza estilo frutal se utilizarán frutos rojos con tonalidades de **fresa, zarzamora, frambuesa y moras**, éstos deben agregarse en el

tanque de maduración lo suficientemente para que ya no haya levaduras capaces de fermentar los azúcares de la fruta. El proceso de sanitización de la fruta será el siguiente:

1. Eliminar toda la fruta dañada, solo se ben usar aquellas en perfecto estado.
2. Lavado a fondo eliminando cualquier presencia de partes verdes, para evitar la presencia de clorofila que aporta malos sabores.
3. La futa debe congelarse con el objetivo de que la fruta se rompa y se logre un mejor contacto con los sabores, aromas y color.
4. En una olla con agua hirviendo se sumergen las frutas por uno o dos minutos para eliminar microorganismos que puedan estar en la superficie de la fruta.
5. Se sugiere hacer una pasteurización para evitar que las levaduras salvajes que contiene la fruta arruinen la cerveza.

La fruta será agregada en el fermentador secundario, agregando la fruta en este paso el sabor va a ser más intenso. La fruta debe ser calentada con un mínimo de agua hasta alcanzar los 82°C, revolviendo de forma contante para que la temperatura siempre sea uniforme. Posteriormente se debe tapar y dejar reposar por 20 minutos, enfriar rápidamente y agregar al fermentador, ahí deberá reposar dos semanas.

### **Cantidades Específicas**

#### **Cerveza Ale estilo frutal**

##### Malta

3.5 kg de malta base  
1 kg de malta Pilsner  
1 kg de malta Pale

##### Lúpulos

50 g de Ahtanum

Levadura

1 sobre de Fermentis US-05

Frutos Rojos

Fresa 250 g

Zarzamora 250 g

Frambuesa 250 g

Moras 250 g

Otros datos

Temperatura de maceración: 68°C.

Temperatura de fermentación: 18°C.

Adición de azúcar Ésta se agrega a los cuatro días de iniciada la fermentación

Carbonatación: 2.2 - 2.5 volúmenes de CO<sub>2</sub>.

Alcohol: 4.8%

IBU: 16.8

Color: 3 SRM

### **Materia prima Cerveza Lager Standard de Chile**

- ❖ Para la cerveza Lager se utilizará **chile mulato** deshidratado, ingrediente de origen mexicano. Este chile le brindará a la cerveza un color oscuro, debido a su color púrpura oscuro, tiene un sabor afrutado con notas de chocolate ahumado, café, cerezas y regaliz, esto le brindara un toque dulce y ligeramente picante.

### **Lager Standard**

Malta

3.5 kg de malta base

1.0 kg malta caramel

Lúpulos

18 g de Perle

Levadura

1.5 sobres de Fermentis Saflager S-23

Chile Mulato 1 kg

Otros datos:

Temperatura de maceración: 65°C.

Tiempo de maceración: 90 minutos.

Tiempo de hervido: 90 minutos, tendrás que recuperar como 1 litro extra de mosto después de la maceración para seguir obteniendo el lote de 20 litros.

Temperatura de fermentación: 10°C.

Tiempo de maduración lager: 4 semanas.

Carbonatación: 2.5 - 3.0 volúmenes de CO<sub>2</sub>

Alcohol: 4.5%

IBU: 10

Color: 2 SRM

#### 4.3 Proceso de Producción

El proceso de producción será en un esquema lineal, se elaborará la cerveza de manera estandarizada. El proceso en línea es poco flexible, difícil de modificar y en caso de problemas en cualquier etapa se paraliza todo el proceso; sin embargo, se puede organizar mejor el trabajo, optimizar el uso de recursos, distribuir mejor los espacios, eficientar las inversiones y reducir costos.

El proceso para elaborar cerveza consta de diversos pasos durante los cuales la cerveza va adquiriendo las características que definen su sabor, amargor, color, textura y tipo de cerveza.

1. **Molienda** su objetivo principal es liberar al grano de cebada de la cascarilla. La molienda no debe de ser muy fina y la cascarilla debe de mantenerse lo más completa posible, servirá como filtro para los siguiente pasos. Para este paso se requiere un Molino de Rodillos.

2. **Malteado**, la cebada se introduce en tanques con agua fría, donde se remoja y oxigena continuamente para mantener la humedad.

3. **Macerado/ Mash** después de obtenerse la malta se tritura y mezcla con agua caliente para extraer sus azúcares naturales. Al terminar este proceso se obtiene lo que se conoce como mosto; es decir, una especie de agua azucarada. Objetivo principal, conversión del almidón en azúcares por medio de enzimas presentes en la malta.

- $\alpha$ -amilasa /67-75°C Dextrinas/azúcares residuales
- $\beta$ -amilasa /60- 65°C Maltosa/azúcares fermentables

4. **Ebullición/ Lupulización/ Lautering:** obtenido el mosto se lleva a un caldero a hervir junto con el lúpulo, aquí es donde se da el amargor y aroma. Objetivo principal, separación del mosto (líquido) de la malta (gabazo), esterilización del mosto, concentración del mosto, adición de lúpulo, inactivación de enzimas, coagulación de proteínas.

5. **Clarificación del mosto/enfriamiento:** por medio de movimientos dentro de unos tanques, se busca que las partículas sólidas que se colaron durante la ebullición vayan al centro y al fondo. Después de ser hervido, el mosto se deja enfriar para pasarse a la fermentación. Objetivo, enfriar el mosto lo más rápido posible para la posterior inoculación a través del intercambiador de calor de placas.

6. **Fermentación,** la fermentación es el proceso que permitirá convertir el azúcar el alcohol y CO<sub>2</sub>, puede durar entre 5 y 7 días.

7. **Maduración y Gasificación,** es el proceso donde se produce una segunda fermentación. Se sedimenta en forma natural la levadura que aún tiene la cerveza. Objetivo, Refinación del sabor. Este proceso dura 15 días aproximadamente. En cuanto a la gasificación existen dos métodos para lograrla, el primero consiste en colocar azúcar antes de embotellar y el segundo método es de manera artificial con CO<sub>2</sub>.

8. **Acondicionamiento**, la cerveza puede filtrarse o no para eliminar los residuos sólidos que pueda tener.

9. **Empaque**, la cerveza es empacada en barriles o botellas.

### Proceso de Producción



## CAPÍTULO 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1 Inversión Inicial

La inversión inicial será alrededor de \$70,923.03 para llevar a cabo el proyecto, los rubros con mayor porcentaje requerido serán el capital de trabajo con un 24%, el equipo de trabajo con un 15% y la publicidad con un 14%.

#### Cuadro 5.1 Inversión Inicial

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital de Trabajo	\$17,201.03	24%
Equipo de Trabajo	\$10,861.00	15%
Marketing y publicidad	\$10,050.00	14%
Constitución Legal	\$10,000.00	14%
Licencias	\$10,000.00	14%
Gastos de empaque	\$7,811.00	11%
Otros gastos	\$5,000.00	7%
<b>Total</b>	<b>\$70,923.03</b>	<b>100%</b>

#### 5.1.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la cantidad mínima necesaria de recursos con lo que la empresa debe contar para la elaboración de la cerveza artesanal durante un ciclo productivo, conformado por materia prima, insumos y mano de obra.

#### Cuadro 5.2 Capital de Trabajo

<b>Concepto</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total año</b>
Materia Prima	\$6,689.03	\$80,268.30
Insumos	\$2,312.00	\$27,744.00
Mano de obra	\$8,200.00	\$98,400.00
<b>Total</b>	<b>\$17,201.03</b>	<b>\$206,412.30</b>

### 5.1.2. Materia Prima

La materia prima se compone de todos los ingredientes necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal de frutos rojos y de chile, están presentados por lote.

**Cuadro 5.3 Materia Prima**

<b>Cerveza Ale Frutos Rojos</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidades de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe/ u</b>	<b>Importe</b>
Agua	litro	60	\$1.00	\$60.00
Malta Pilsner	kg	1	\$64.00	\$64.00
Malta Base	kg	3.5	\$50.00	\$175.00
Malta Pale	kg	1	\$58.00	\$58.00
Lúpulo	g	50	\$32.00	\$32.00
Levadura	sobre	1	\$38.00	\$38.00
Azúcar	kg	0.18	\$20.00	\$3.60
Fresa	kg	0.25	\$15.00	\$3.75
Zarzamora	kg	0.25	\$12.50	\$3.13
Frambuesa	kg	0.25	\$15.00	\$3.75
Mora	kg	0.25	\$15.00	\$3.75
<b>Total (lote)</b>				<b>\$444.98</b>
<b>Cerveza Lager Chile</b>				
Agua	litro	60	\$1.00	\$60.00
Malta Base	kg	3.5	\$50.00	\$175.00
Malta Caramel	kg	1	\$64.00	\$64.00
Lúpulo	kg	18	\$32.00	\$32.00
Levadura	sobre	1.5	\$38.00	\$76.00
Azúcar	0.18	0.18	\$20.00	\$3.60
Chile	1	1	\$100.00	\$100.00
<b>Total (lote)</b>				<b>\$510.60</b>
<b>Total</b>				<b>\$955.58</b>

### 5.1.3 Insumos

Los insumos son aquellos elementos que no sufren transformaciones en el proceso, forman parte de los gastos fijos de la empresa.

#### **Cuadro 5.4 Insumos**

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
Agua	\$150.00
Luz	\$250.00
Gas	\$500.00
Gasolina	\$1,412.00
<b>Total</b>	<b>\$2,312.00</b>

### 5.1.4 Mano de Obra

#### **Cuadro 5.5 Especificaciones de la Mano de Obra**

<b>Concepto</b>	<b>Sueldo</b>
Jefe de producción	\$5,000.00
Ayudante 1	\$1,600.00
Ayudante 2	\$1,600.00
<b>Total</b>	<b>\$8,200.00</b>

### 5.1.5 Equipo de Trabajo

Este rubro es la inversión fija del proyecto conformado por la maquinaria y equipo necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal. En el mercado existe gran variedad de posibilidades para producir cerveza, en el proyecto se pretende utilizar poca tecnología cuidando las características de producción para no convertirse en una cerveza industrial.

### Cuadro 5.6 Equipo de Trabajo

Concepto	Unidades	Importe/ u	Total
Ollas de 40Litros	2	\$1,270.00	\$2,540.00
Termo o hielera	1	\$1,500.00	\$1,500.00
Bolsa para maceración o grano	2	\$50.00	\$100.00
Pala	2	\$50.00	\$100.00
Jarra medidora	1	\$100.00	\$100.00
Termómetro	1	\$250.00	\$250.00
Tina	1	\$200.00	\$200.00
Densímetro	1	\$160.00	\$160.00
Probeta	1	\$35.00	\$35.00
Fermentador (cubeta)	7	\$400.00	\$2,800.00
Airlook	2	\$31.50	\$63.00
Manguera Polietileno 1 pul	1	\$18.00	\$18.00
Cubeta para embotellado	2	\$400.00	\$800.00
Encorcholador	1	\$339.00	\$339.00
Limpiador	1	\$234.00	\$234.00
Auto Sifón	1	\$320.00	\$320.00
Llenador	1	\$77.00	\$77.00
Escurreidor	1	\$765.00	\$765.00
Sanitizante (star san)	2	\$230.00	\$460.00
<b>Total</b>			<b>\$10,861.00</b>

### 5.1.6 Publicidad para Inicio de Operaciones

### Cuadro 5.7 Medios y Productos Promocionales

Concepto	Monto
Página web	\$1,500.00
Redes sociales	\$1,350.00
Convenios con medios digitales	\$2,000.00
Artículos promocionales	\$3,000.00
Tarjetas de presentación	\$200.00
Evento Cata	\$2,000.00
<b>Total</b>	<b>\$10,050.00</b>

### 5.1.7 Empaque

**Cuadro 5.8 Gastos de Empaque**

<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Total</b>
Corcholatas (10000 pzas)	1	\$1,711.00	\$1,711.00
Botellas (caja 24 pzas)	40	\$135.00	\$5,400.00
Etiquetas	15000	\$700.00	\$700.00
<b>Total</b>			<b>\$7,811.00</b>

### 5.2 Estimación de la Inversión Mensual

La inversión mínima requerida cada mes para la realización de la cerveza es de \$20,551.03 siendo este el 100% de la inversión total mensual, está dividida en dos rubros, corresponderá al capital de trabajo el 84% y publicidad de 16% considerando un monto mínimo entre \$2,000.00 y \$3,500.00 de inversión para publicidad para redes sociales como Facebook.

**Cuadro 5.9 Inversión Mensual**

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital de trabajo	\$17,201.03	84%
Publicidad	\$3,350.00	16%
<b>Total</b>	<b>\$20,551.03</b>	<b>100%</b>

### 5.3 Depreciación

Para calcular la depreciación fiscal se toma en cuenta la Ley de Impuesto Sobre la Renta, de acuerdo al artículo 34 de la **SECCIÓN II DE LAS INVERSIONES** menciona los porcentajes máximos autorizados, tratándose de activos fijos por tipo de bien.

### Cuadro 5.10 Porcentaje de Depreciación Fiscal

Concepto	% de depreciación fiscal
Mobiliario y equipo de oficina	10%
Equipo de cómputo	30%
Equipo de Transporte	25%
Herramientas	35%
Maquinaria y equipo de manufactura	10%
Edificio	5%

Fuente: Ley del Impuesto Sobre la Renta, Artículo 34

$$\text{Depreciación anual fiscal} = \text{Precio de Compra} * \% \text{ de depreciación}$$

### Cuadro 5.11 Depreciación

Concepto	Importe	Depreciación	
		Anual	Mensual
Ollas de 40Litros	\$1,270.00	\$444.50	\$37.04
Termo o hielera	\$1,500.00	\$525.00	\$43.75
Cuchara o Pala	\$50.00	\$17.50	\$1.46
Termómetro	\$250.00	\$87.50	\$7.29
Tina	\$200.00	\$70.00	\$5.83
Densímetro	\$160.00	\$56.00	\$4.67
Probeta	\$35.00	\$12.25	\$1.02
Fermentador (cubeta)	\$400.00	\$140.00	\$11.67
Airlook	\$31.50	\$11.03	\$0.92
Manguera Polietileno 1/ pul	\$18.00	\$6.30	\$0.53
Cubeta para embotellado	\$400.00	\$140.00	\$11.67
Encorcholador	\$339.00	\$118.65	\$9.89
Auto Sifón	\$320.00	\$112.00	\$9.33
Llenador	\$77.00	\$26.95	\$2.25
<b>Total</b>	<b>\$5,050.50</b>	<b>\$1,767.68</b>	<b>\$147.31</b>

#### 5.4 Precio

El precio influye psicológicamente en la percepción del producto y en la toma de decisiones de consumo de las personas. La cerveza artesanal es un producto Premium, y por ello su precio no puede estar por debajo del rango establecido

en el mercado por la competencia, pues se percibiría como un producto de baja calidad. Así mismo, un precio alto en la introducción del producto sería rechazado por los consumidores y su interés se vería desviado por otros productos de la competencia.

El precio fue calculado tomando en cuenta variables como el costo total, la capacidad de producción que serán 7 lotes para cada tipo de cerveza, es decir 140 litros, aproximadamente 392 botellas de 335 ml y la utilidad esperada que será de 25%. Se llevaron a cabo distintas pruebas para obtener un precio dentro del margen referido por los consumidores en el estudio de mercado entre \$55 y \$65, un porcentaje mayor de utilidad se vería reflejado en un precio alto, representando un riesgo en el volumen de consumo.

$$\text{Costo Unitario Total} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Número de Productos}}$$

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo Unitario Total}}{1 - \% \text{de Utilidad}}$$

#### **Cuadro 5.12 Datos Cerveza Ale Estilo Frutal**

Capacidad de Producción	392
Utilidad	25%
Costo Variable	\$4,714.83
Costo Fijo	\$7,459.31
Costo Total	\$12,174.13
Costo Unitario	\$31.06
Precio de Venta	\$41.41
Precio de Venta con Impuestos	\$60.76
C. Unitario Directo	\$12.03
Punto de Equilibrio	153

### Cuadro 5.13 Datos Cerveza Lager de Chile

Capacidad de Producción	392
Utilidad	25%
Costo Variable	\$5,174.20
Costo Fijo	\$7,459.31
Costo Total	\$12,633.51
Costo Unitario	\$32.23
Precio de Venta	\$42.97
Precio de venta con Impuestos	\$63.06
C. Unitario Directo	\$13.20
Punto de Equilibrio	150

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Unitario Directo}}$$

El punto de equilibrio representa el nivel de ventas necesario para igualar los ingresos con los costos totales, es el punto donde no se obtienen ni pérdidas ni ganancias, funciona como punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, de igual manera un decremento en los volúmenes de venta generará pérdidas.

Se estima una producción de 392 botellas mensuales de cada estilo de cerveza, las venta mínima requerida será alrededor de 152 botellas (3 lotes) para recuperar por lo menos los costos básicos mensuales y así garantizar la operación del próximo periodo. Ésto representa en unidades monetarias alrededor de \$18,240.00.

#### 5.5 Crédito

Se solicitará un crédito de \$80,000.00 al INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor). El Instituto ofrece crédito con una tasa de interés simple de 9.90% anual. El pago calculado mensual promedio es de \$3,677.08.

**Cuadro 5.14 Amortización del Crédito**

<b>Pago</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Abono</b>	<b>Saldo</b>
1	\$3,333.33	\$660.00	\$3,993.33	\$76,666.67
2	\$3,333.33	\$632.50	\$3,965.83	\$73,333.33
3	\$3,333.33	\$605.00	\$3,938.33	\$70,000.00
4	\$3,333.33	\$577.50	\$3,910.83	\$66,666.67
5	\$3,333.33	\$550.00	\$3,883.33	\$63,333.33
6	\$3,333.33	\$522.50	\$3,855.83	\$60,000.00
7	\$3,333.33	\$495.00	\$3,828.33	\$56,666.67
8	\$3,333.33	\$467.50	\$3,800.83	\$53,333.33
9	\$3,333.33	\$440.00	\$3,773.33	\$50,000.00
10	\$3,333.33	\$412.50	\$3,745.83	\$46,666.67
11	\$3,333.33	\$385.00	\$3,718.33	\$43,333.33
12	\$3,333.33	\$357.50	\$3,690.83	\$40,000.00
13	\$3,333.33	\$330.00	\$3,663.33	\$36,666.67
14	\$3,333.33	\$302.50	\$3,635.83	\$33,333.33
15	\$3,333.33	\$275.00	\$3,608.33	\$30,000.00
16	\$3,333.33	\$247.50	\$3,580.83	\$26,666.67
17	\$3,333.33	\$220.00	\$3,553.33	\$23,333.33
18	\$3,333.33	\$192.50	\$3,525.83	\$20,000.00
19	\$3,333.33	\$165.00	\$3,498.33	\$16,666.67
20	\$3,333.33	\$137.50	\$3,470.83	\$13,333.33
21	\$3,333.33	\$110.00	\$3,443.33	\$10,000.00
22	\$3,333.33	\$82.50	\$3,415.83	\$6,666.67
23	\$3,333.33	\$55.00	\$3,388.33	\$3,333.33
24	\$3,333.33	\$27.50	\$3,360.83	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$80,000.00</b>	<b>\$8,250.00</b>	<b>\$88,250.00</b>	

### 5.6 Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo es la representación de la acumulación de activos líquidos en un periodo de tiempo determinado, donde están presentes todas las variaciones de entradas y salidas de efectivo.

Para una mejor toma de decisiones se proyectaron tres escenarios de venta, escenario pesimista, escenario conservador y escenario optimista; el precio de

venta no varía en ninguno de los escenarios, sólo se altera el volumen de ventas, justificado por la inversión publicitaria.

En el primer **escenario pesimista**, las ventas en los primeros meses son inestables. El primer mes, incluso, está por debajo del punto de equilibrio, en el mes de mayo se pretende que las ventas vayan en aumento constante por la participación en el primer evento para publicitar la cerveza. No en todos los meses del primer año se producirá considerando que la vida de una cerveza es aproximadamente de seis meses y se almacenaría mucho producto arriesgándose a la pérdida de control del stock y poca garantía en la calidad del producto.

El primer año se estiman seis meses de ventas sin producción, en el segundo año sólo serán dos meses sin producir, los meses en los que se debe organizar la participación en ferias importantes y a partir del mes de abril del tercer año en operación se aumentará el número de lotes producidos de cada estilo de cerveza. La publicidad en este escenario está concentrada en redes sociales con una inversión baja, dos participaciones en ferias y a partir del segundo año algunas catas de cerveza, representando el 15% de la inversión total.

**Cuadro 5.15 Resumen de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista**

<b>Concepto/Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Inversión Inicial	\$(70,923.03)	\$-	\$-
Ingresos	\$289,735.99	\$466,549.24	\$719,139.59
Egresos	\$206,181.83	\$261,237.93	\$263,632.59
Publicidad	\$40,000.00	\$42,000.00	\$48,200.00
Utilidad antes de impuestos	\$(27,368.86)	\$135,942.46	\$543,249.46
Utilidad Neta	\$(35,579.51)	\$95,159.72	\$380,274.62

**Escenario conservador**, el objetivo de éste es iniciar las ventas por encima del punto de equilibrio. En los meses de mayo y noviembre las ventas serán

mayores, ésto se explica por la participación en ferias para publicitar el producto. Durante el primer año se estimaron tres meses sin producción, en el segundo año de operación a partir del mes de cuatro se aumentará la producción y antes de cerrar el año, en el mes nueve, habrá un segundo aumento; en el tercer año en el mes ocho se pretende producir a un volumen mayor, 70% más que al inicio de operaciones. En este escenario la inversión en publicidad será mayor, alcanzando 20% de la inversión total, tanto en redes sociales como en catas de cerveza y activaciones en locales.

**Cuadro 5.16 Resumen de Flujo de Efectivo Escenario Conservador**

<b>Concepto/Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Inversión Inicial	\$(70,923.03)	\$-	\$-
Ingresos	\$416,031.17	\$707,252.99	\$867,226.88
Egresos	\$246,648.90	\$310,881.31	\$308,886.97
Publicidad	\$70,200.00	\$70,200.00	\$74,200.00
Utilidad antes de impuestos	\$28,259.24	\$354,430.92	\$838,570.83
Utilidad Neta	\$19,781.47	\$248,101.65	\$586,999.58

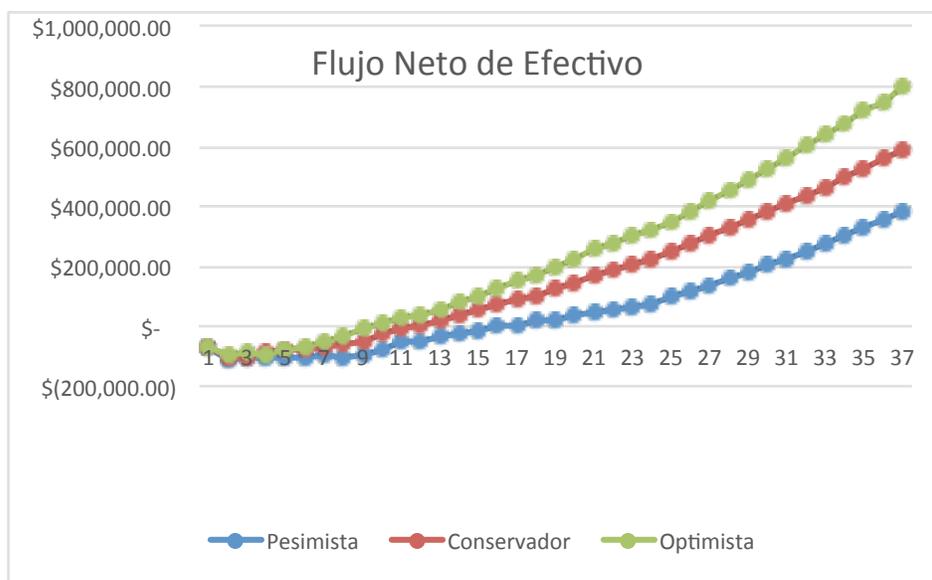
En el **escenario optimista**, las ventas desde el primer mes son mayores que las referidas en el punto de equilibrio, que van en aumento desde los primeros meses. Todos los meses están contemplados para venta y producción. La producción durante el primer año de operación se mantendrá igual, es a partir del inicio del segundo año cuando se observará un aumento continuo en los volúmenes de producción; habrá cuatro periodos de aumento en el volumen, en el año dos y el año tres, cerrando el tercer año con una producción de más del doble que al inicio del primer año. La inversión publicitaria será también del 20%.

**Cuadro 5.17 Resumen de Flujo de Efectivo Escenario Optimista**

Concept/Año	1	2	3
Inversión Inicial	\$(70,923.03)	\$-	\$-
Ingresos	\$527,468.09	\$835,033.99	\$1,103,968.42
Egresos	\$294,226.98	\$336,059.36	\$379,068.53
Publicidad	\$80,200.00	\$80,200.00	\$89,200.00
Utilidad antes de impuestos	\$82,118.09	\$500,892.72	\$1,136,592.61
Utilidad Neta	\$57,482.66	\$350,624.90	\$795,614.83

El Flujo de Efectivo del proyecto está representado en 36 periodos, es decir está proyectado a tres años de operación, en la gráfica siguiente se muestran los tres escenarios previamente descritos, los tres escenarios tienen la misma tendencia creciente alcanzando distintos niveles de efectivo a lo largo del plazo del tiempo estudiado.

**Gráfica 5.1 Flujo Neto de Efectivo**



Las utilidades obtenidas en el escenario pesimista durante el primer año de operación representan pérdidas, es hasta finales del segundo año cuando se

muestran positivas; para el tercer año las utilidades logradas son alrededor de \$380,000.00.

El panorama es diferente para los dos escenarios restantes. En el escenario conservador las utilidades son bajas a finales del año inicial, alcanzando hasta este periodo el punto de equilibrio estimado; para el cierre del tercer año las ganancias son aproximadamente de \$587,000.00.

El último escenario muestra ganancias en los tres años, las utilidades obtenidas son positivas \$57,482.66, \$350,624.90 y \$795,614.83 al final de cada año, respectivamente. Este escenario es el óptimo, las utilidades logradas son significativas.

#### **Cuadro 5.18 Periodos Importantes del Flujo Neto de Efectivo**

<b>Periodo/Escenario</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
0	\$(70,923.03)	\$(70,923.03)	\$(70,923.03)
9	\$(77,651.54)	\$(25,178.33)	\$6,219.77
11	\$(48,141.09)	\$3,921.69	\$40,202.49
13	\$(28,106.37)	\$34,301.33	<b>\$79,634.09</b>
15	\$1,513.88	\$69,881.36	\$123,617.25
16	\$5,877.96	<b>\$88,754.93</b>	\$149,269.22
23	<b>\$75,914.86</b>	\$227,598.89	\$324,819.41
36	\$380,274.62	\$586,999.58	\$795,614.83

Es importante señalar, que para efectos de la presente investigación, el escenario conservador es el punto de referencia para orientar los volúmenes de producción y el nivel de ventas. Es a partir del periodo 16 cuando es tangible que se cuenta con un negocio rentable garantizando la recuperación de la inversión y la generación de utilidades. Asimismo, es el escenario en el que los riesgos, tanto de costos, tecnológicos, operacionales, económicos y del mercado son menos materializables. Y permitirá garantizar que la producción mensual estimada se posicione realmente en el mercado.

## 5.7 Periodo de Recuperación de la Inversión PRI

El Periodo de Recuperación de la Inversión, es un indicador que mide la liquidez del proyecto y el riesgo relativo porque permite anticipar los eventos en el corto plazo. El PRI mide el plazo exacto del tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen la inversión inicial.

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

El Periodo de Recuperación en el escenario pesimista se dará en el periodo 22.07, esto significa que la Inversión se recuperará en el mes 10 del segundo año en operaciones.

El Periodo de Recuperación en el escenario conservador se dará en el periodo 15.01, esto es en el mes tres del segundo años en operación.

El Periodo de Recuperación en el escenario optimista se dará en el periodo 12.12, la Inversión se recuperará terminando el primer año en operación.

## 5.8 Valor Presente Neto VPN

El Valor Presente Neto es un método para evaluar el proyecto de inversión, es un indicador financiero que mide los flujos de ingresos y egresos futuros que tendrá un proyecto, para determinar si se obtiene una ganancia o pérdida, luego de descontar la inversión inicial. El VPN depende de las siguientes variables: La inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto. La tasa de descuento es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar, será la medida de rentabilidad mínima exigida por el proyecto y que permite recuperar la Inversión inicial, cubrir los costos efectivos de producción y obtener beneficios. La tasa de descuento representa la tasa de interés a la cual los valores futuros se actualizan al presente.

$$VPN = \frac{FEt}{(1-i)^t} - I$$

FE= Flujo de efectivo en el periodo  $t$

$i$ = tasa de descuento

$t$ = periodo

$I$ =Inversión Inicial

$VPN > 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable, el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del VPN

$VPN = 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD, la empresa no modificará el monto de su valor

$VPN < 0 \rightarrow$  el proyecto no es rentable, la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN

**Cuadro 5.19 Valor Presente Neto**

Periodo	Flujo Neto de Efectivo			Flujo de Efectivo Presente		
	Pesimista	Conservador	Optimista	Pesimista	Conservador	Optimista
0	\$ (70,923.03)	\$ (70,923.03)	\$ (70,923.03)	\$ (70,923.03)	\$ (70,923.03)	\$ (70,923.03)
1	\$ (114,903.11)	\$ (101,837.10)	\$ (98,010.81)	\$ (104,457.37)	\$ (92,579.18)	\$ (89,100.73)
2	\$ (108,801.54)	\$ (101,988.39)	\$ (91,067.38)	\$ (89,918.63)	\$ (84,287.93)	\$ (75,262.30)
3	\$ (100,768.39)	\$ (84,120.81)	\$ (93,780.81)	\$ (75,708.78)	\$ (63,201.21)	\$ (70,458.91)
4	\$ (105,590.98)	\$ (82,377.38)	\$ (79,779.51)	\$ (72,120.06)	\$ (56,264.86)	\$ (54,490.48)
5	\$ (106,026.26)	\$ (79,366.65)	\$ (73,540.35)	\$ (65,833.97)	\$ (49,280.44)	\$ (45,662.77)
6	\$ (97,993.11)	\$ (70,491.65)	\$ (55,675.91)	\$ (55,314.56)	\$ (39,790.70)	\$ (31,427.60)
7	\$ (105,972.55)	\$ (59,685.07)	\$ (36,436.75)	\$ (54,380.68)	\$ (30,627.88)	\$ (18,697.82)
8	\$ (99,205.70)	\$ (54,635.35)	\$ (8,914.45)	\$ (46,280.19)	\$ (25,487.80)	\$ (4,158.66)
9	\$ (77,651.54)	\$ (25,178.33)	\$ 6,219.77	\$ (32,931.83)	\$ (10,678.07)	\$ 2,637.79
10	\$ (52,234.23)	\$ (4,119.17)	\$ 27,639.86	\$ (20,138.56)	\$ (1,588.12)	\$ 10,656.36
11	\$ (48,141.09)	\$ 3,921.69	\$ 40,202.49	\$ (16,873.16)	\$ 1,374.53	\$ 14,090.73
12	\$ (35,579.51)	\$ 19,781.47	\$ 57,482.66	\$ (11,336.73)	\$ 6,302.99	\$ 18,315.75
13	\$ (28,106.37)	\$ 34,301.33	\$ 79,634.09	\$ (8,141.41)	\$ 9,935.87	\$ 23,067.16
14	\$ (13,613.22)	\$ 52,241.27	\$ 101,485.67	\$ (3,584.79)	\$ 13,756.76	\$ 26,724.35
15	\$ 1,513.88	\$ 69,881.36	\$ 123,617.25	\$ 362.41	\$ 16,729.04	\$ 29,592.99
16	\$ 5,877.96	\$ 88,754.93	\$ 149,269.22	\$ 1,279.22	\$ 19,315.66	\$ 32,485.33
17	\$ 17,084.44	\$ 102,226.35	\$ 171,622.28	\$ 3,380.07	\$ 20,224.94	\$ 33,954.55
18	\$ 23,188.60	\$ 125,777.78	\$ 197,325.43	\$ 4,170.67	\$ 22,622.24	\$ 35,490.71
19	\$ 34,112.83	\$ 146,589.28	\$ 224,428.57	\$ 5,577.72	\$ 23,968.52	\$ 36,695.87
20	\$ 45,037.07	\$ 169,780.78	\$ 254,951.80	\$ 6,694.47	\$ 25,236.83	\$ 37,896.96
21	\$ 52,023.68	\$ 190,153.46	\$ 277,408.42	\$ 7,029.99	\$ 25,695.55	\$ 37,486.36
22	\$ 63,288.00	\$ 208,216.14	\$ 304,613.91	\$ 7,774.68	\$ 25,578.51	\$ 37,420.59
23	\$ 75,914.86	\$ 227,598.89	\$ 324,819.41	\$ 8,478.03	\$ 25,417.82	\$ 36,275.23
24	\$ 95,159.72	\$ 248,101.65	\$ 350,624.90	\$ 9,661.15	\$ 25,188.67	\$ 35,597.40
25	\$ 112,953.54	\$ 273,618.44	\$ 386,995.85	\$ 10,425.16	\$ 25,253.89	\$ 35,718.17
26	\$ 137,647.59	\$ 299,135.23	\$ 419,586.79	\$ 11,549.38	\$ 25,099.08	\$ 35,205.62
27	\$ 158,561.64	\$ 326,672.10	\$ 455,278.12	\$ 12,094.71	\$ 24,917.79	\$ 34,727.56
28	\$ 181,117.02	\$ 356,700.22	\$ 492,080.55	\$ 12,559.26	\$ 24,734.79	\$ 34,122.51
29	\$ 201,982.48	\$ 378,915.08	\$ 523,675.43	\$ 12,732.86	\$ 23,886.58	\$ 33,012.19
30	\$ 225,027.87	\$ 406,029.93	\$ 562,558.02	\$ 12,896.02	\$ 23,268.99	\$ 32,239.39
31	\$ 251,853.25	\$ 439,538.21	\$ 600,380.68	\$ 13,121.22	\$ 22,899.36	\$ 31,279.04
32	\$ 276,978.79	\$ 466,877.59	\$ 639,314.44	\$ 13,118.39	\$ 22,112.46	\$ 30,279.49
33	\$ 305,884.32	\$ 493,857.04	\$ 676,148.20	\$ 13,170.39	\$ 21,263.89	\$ 29,112.75
34	\$ 331,061.04	\$ 527,416.50	\$ 717,162.11	\$ 12,958.56	\$ 20,644.41	\$ 28,071.53
35	\$ 354,057.83	\$ 556,096.34	\$ 750,389.43	\$ 12,598.83	\$ 19,788.19	\$ 26,701.93
36	\$ 380,274.62	\$ 586,999.58	\$ 795,614.83	\$ 12,301.57	\$ 18,988.96	\$ 25,737.49
<b>VPN</b>				<b>\$ (524,008.97)</b>	<b>\$ 9,497.10</b>	<b>\$ 364,413.52</b>

Para los tres escenarios se utilizó una tasa de descuento de 10% en los 36 periodos.

En el escenario pesimista se observa un VPN negativo, esto significa que el proyecto no sería rentable en un periodo de tres años.

En el escenario conservador se presenta un VPN positivo de \$9,497.10 esto significa que el proyecto es rentable.

En el escenario optimista se muestra un VPN positivo de \$364,413.52 esto significa que el proyecto es rentable al igual que en el escenario conservador.

### 5.9 Tasa Interna de Retorno TIR

La Tasa Interna de Retorno es la máxima Tasa de Descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, igualará el Valor Presente Neto a cero, es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentajes.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, se toma como referencia la Tasa de Descuento, si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

En el escenario pesimista se obtiene una TIR de 4%, es menor a la Tasa de Descuento, es rechazado el proyecto.

En el escenario conservador se obtiene una TIR de 10%, es igual a la tasa de descuento, se acepta la inversión.

En el escenario optimista se obtiene una TIR de 13%, es mayor a la tasa de descuento, se acepta el proyecto.

## 5.10 Riesgo

En todo proceso de inversión se corren riesgos. Las actividades con mayor riesgo son las que tienen mayores beneficios. Cuando son conocidos los hechos o estados futuros que puedan ocurrir y las probabilidades de ocurrencia de un hecho que haga variar los resultados, se habla de riesgo, que podría traducirse en una variación de renta, de ingresos o de beneficios futuros en el caso de inversiones. En toda actividad económica y de la vida existen riesgos, no se puede tener conocimiento de toda la información para prevenir un riesgo futuro. El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados. Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor será su riesgo.<sup>16</sup>

### Tipos de Riesgos

Riesgos de costos, exceder los costos de desarrollo previstos, cambios en el alcance y los requerimientos de la parte del cliente, mala estimación de los costos durante la fase de inicialización.

Riesgos tecnológicos, problemas con la maquinaria y el equipo, usar herramientas mal adaptadas, usar herramientas no aprobadas o con fallas, problemas de hardware/software, problemas de integración de las diferentes partes del proyecto desarrolladas en paralelo.

Riesgos operacionales, mala resolución de problemas no planeados, falta de organización en la producción y distribución, falta de liderazgo en el equipo, falta de comunicación, falta de motivación del equipo, riesgos de monitoreo y de implementación.

---

<sup>16</sup> A.G.Vivallo P. Formulación y evaluación de Proyectos, [http://www.pcmmanagement.es/editorial/management\\_sp/Evaluacion%20y%20formulacion%20de%20proyectos.pdf](http://www.pcmmanagement.es/editorial/management_sp/Evaluacion%20y%20formulacion%20de%20proyectos.pdf).

Riesgos externos, cambios en el mercado que vuelven el proyecto obsoleto, mala administración de los oponentes al proyecto, cambios legales, cambios de normas, estándares, con impactos sobre el proyecto, desastres naturales.

#### Variables Endógenas o Internas

Pertenece directamente al proyecto de inversión y deben estar bajo control por sus administradores. Pueden ser manipuladas o estimadas de acuerdo al comportamiento de las variables externas.

- Ingresos
- Gastos
- Costos
- Financiamiento
- Inversión
- Tasa de descuento apropiada por parte del inversionista.
- Rotación de inventarios
- Tasa de ganancia para determinar el precio del producto
- Distribución de utilidades
- Niveles mínimo de caja para operar

#### Variables Exógenas o Externas

No tienen control por parte de la empresa ni sus administradores, influyen o afectan el proyecto de inversión. Son de índole Macroeconómico y Microeconómico.

- Las tasas de inflación. (local y externa)
- La tasa de cambio
- PIB
- Niveles de ahorro
- Niveles de inversión. (por parte del estado, particulares locales y extranjeros)
- Tasas de crecimiento sectoriales
- Impuestos
- Riesgo de inversión en el sector
- Riesgo de inversión en el país
- Riesgo de inversión en la ciudad o localidad

## CAPÍTULO 6. MARCO LEGAL

### Cuadro 6.1 Requisitos Normativos

Registro Federal de Contribuyentes	Se debe tramitar la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) a fin de obtener la cédula de identificación fiscal con el RFC correspondiente. El trámite se realiza presentando la documentación específica que solicita la autoridad. (Para mayor referencia ver: <a href="http://www.sat.gob.mx">www.sat.gob.mx</a> ).
Concesión de Licencias	Requisito administrativo con el que deben cumplir las empresas establecidas en México (el cual varía en función al Estado de la República en el que tengan su domicilio fiscal); gestionar y obtener diversas licencias ante autoridades de distintos niveles y también de acuerdo a la actividad de la empresa (licencias municipales, salubridad, de uso de suelo, funcionamiento, ecológicas, etc.). Así mismo, debe registrarse ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano (para mayor referencia ver: <a href="http://www.siem.gob.mx">www.siem.gob.mx</a> ) el cual se realiza a través de alguna Cámara Empresarial (las hay de Industria, Comercio y Servicios), elegible de acuerdo al giro y ubicación de la empresa.
Propiedad Intelectual	El IMPI es la dependencia gubernamental que tiene como principal atribución el proteger y fomentar la propiedad industrial (producto técnicamente nuevo, una mejora a una máquina o aparato, un diseño original para hacer más útil o atractivo un producto, un proceso de fabricación novedoso, una marca o aviso comercial, una denominación identificadora de un establecimiento, o una aclaración.
En caso de Exportaciones	La empresa debe ser inscrita ante el Padrón de Exportadores y obtener el registro general, en función al tipo de producto será o no necesario obtener padrones sectoriales así como Normas Oficiales Mexicanas.
Trámites de materia Laboral	Es importante definir el esquema de empleo a través de un contrato de trabajo, así como los puestos y funciones a través de un organigrama; conforme al marco regulatorio actual, la empresa debe cumplir con leyes tanto Laborales como de Seguridad Social (tanto en el ámbito local como federal, para mayor referencia ver <a href="http://www.imss.gob.mx">www.imss.gob.mx</a> ).

Fuente: INADEM, Secretaría de Economía.

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 73 constitucional, en su inciso 5o, sub-inciso g), la producción y el consumo de cerveza son renglones impositivos acotados en exclusiva para el Gobierno Federal, lo cual excluye la posibilidad de que las autoridades locales puedan imponer contribuciones sobre estas fuentes.

Artículo 123. El cual se refiere al Trabajo y Previsión Social; artículo 5to., el cual refiere a la libertad de profesión o comercio, entre otros.

## Ley general de salud

De acuerdo con la Ley General de Salud, las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener; en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario o Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

## Código civil

En el Código Civil se mencionan las disposiciones generales acerca de la celebración de un contrato; además de todos los riesgos, derechos y obligaciones que se confieren al realizar el mismo. La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad.

## Ley del registro público de la propiedad y el comercio

Es la institución que resguarda y conserva la información de los inmuebles ubicados en Distrito Federal; siempre y cuando no sean de propiedad federal, ejidal o comunal; y de las sociedades y asociaciones con domicilio social en

esta ciudad. Otorga seguridad jurídica a través de la publicidad registral de los actos jurídicos regulados por el derecho civil.

Para legalizar la ubicación de nuestra empresa requeriremos los servicios de un notario público; ya que conocen las leyes y el papeleo necesarios para la realización de este trámite.

#### Ley de la propiedad industrial

El Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) es el encargado de registrar la marca. Ésta debe de registrarse para que como propietarios obtengamos un Título de registro, el cual nos da derecho de usarla en forma exclusiva en toda la República Mexicana. De esta manera, nadie podrá usarla sin nuestra previa autorización.

El registro dura 10 años a partir de la fecha de registro; y se puede renovar las veces que queramos. Nuestro producto registrado se identificará con la leyenda “marca registrada”, las siglas “M.R.” o el símbolo ®.

#### Ley federal del trabajo

La Ley Federal del Trabajo rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 constitucional, apartado A. En esta ley se regula la contratación de personal, percepciones, deducciones, tipo de jornada laboral, derechos y obligaciones, tanto del patrón como del trabajador, prestaciones tales como: vacaciones, aguinaldo, horas extra, etc.

Existe también una cláusula que habla del “Contrato para la prestación de servicios”, en donde se establecen las reglas para un convenio del pago de honorarios; se utilizaría en dado caso a un especialista pagado por honorarios para que efectué todos los trámites necesarios de uso de suelo.

Ley del seguro social.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el patrón tiene la obligación de dar de alta a sus trabajadores asalariados; los cuales gozarán de diferentes tipos de derecho como:

- Prestaciones en dinero
- Gastos médicos a pensionados
- Guarderías
- Prestaciones Sociales

Ley del impuesto sobre la renta

Ésta señala que las personas físicas y las morales, están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

- Los residentes en México, respecto de todos sus ingresos cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.
- Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente.
- Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

Normas específicas para el giro.

- Norma Oficial Mexicana NOM-142-SSA1/SCFI-2014, Bebidas alcohólicas. Especificaciones sanitarias. Etiquetado sanitario y comercial.

- Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994, “Bienes y Servicios. Prácticas de Higiene y Sanidad para el Proceso de Alimentos, Bebidas no Alcohólicas y Alcohólicas”.
- Norma Oficial Mexicana NOM-CCA-007-ECOL/1993. “Límites Máximos Permisibles de Contaminantes en las Descargas de Aguas Residuales a Cuerpos Receptores Provenientes de la Industria de la Cerveza y de la Malta”.

## CONCLUSIONES

México es un país cervecero, no sólo por la cultura de consumo de cerveza a lo largo de cada rincón del país, sino también por su nivel de producción estando por encima de países como Alemania y Rusia, cabe mencionar que México encabeza la lista internacional en cuanto a exportación de esta gran bebida.

En cuanto a la cerveza artesanal su consumo y producción se encuentran en auge en el territorio nacional, no obstante se debe mencionar que la cerveza artesanal mexicana aún esta en búsqueda de su propia identidad. Es por ello que se creará una cerveza con rasgos y características mexicanas, para que los consumidores se sientan identificados y continúen con su apoyo a productos locales, adicional a ello se buscará una imagen juvenil, fresca e innovadora. Debido al gran interés de los consumidores en probar cervezas innovadoras se tomo la decisión de crear una cerveza Ale estilo frutal y una cerveza Lager con Chile, La presentación será en botellas de 335 ml, tamaño estándar en el giro. Su precio será cuidadosamente calculado para estar en un rango entre \$55.00 y \$65.00. A mediano plazo se pretende añadir más opciones innovadoras de acuerdo a las preferencias del mercado.

El estudio de mercado arrojó el siguiente perfil del consumidor, las personas interesadas en consumir cervezas artesanales son hombres y mujeres entre 24 y 40 años de edad, son estudiantes y profesionistas con niveles de ingresos mensuales mayores a \$7,000.00, con tendencia al consumo de productos innovadores y naturales, son personas cultas que apoyan el consumo local y buscan un producto exclusivo y personalizado; son consumidores de arte, alejados de la marcas comerciales, con deseo de consumir éticamente, con mentalidad progresista y con alta interacción en redes sociales. Como lo muestran los datos recabados, este tipo de producto es para un público selecto con un paladar maduro y con una curiosidad constante por probar sabores nuevos.

Su distribución será en locales como bares y restaurantes además de depósitos, localizados en zonas trendy como los son la colonia Juárez, el Centro histórico, zona Roma-Condesa, colonia San Rafael y la colonia Santa María, su venta no sólo será en locales físicos sino también a través de plataformas digitales. Se buscará la expansión a zonas estratégicas que frecuentan los consumidores, zonas populares con potencial para convertirse en zonas trendy por su posición geográfica y las ofertas de entretenimiento, cultura y gastronomía.

El presente plan de negocios demuestra que es factible crear una empresa productora de cerveza artesanal, existen oportunidades en el entorno para crear ventajas competitivas y lograr posicionarse en el mercado. Tomando como ventaja la creciente demanda e interés por las cervezas artesanales las ventas logradas son constantes y crecientes, lo que asegurará ingresos mensuales a la empresa.

A lo largo de la investigación se observan los diferentes puntos a favor y en contra de crear una empresa productora de cerveza artesanal. Lo primero a destacar es la inversión y el nivel de ingresos que se obtienen de una empresa de este giro. Se requiere como inversión inicial un monto de \$71,000.00, abarcando cada uno de los elementos necesarios como las materias primas, el equipo de trabajo, la publicidad, el empaque, la constitución de la empresa y el capital de trabajo.

Existen algunas desventajas para producir cerveza artesanal iniciando con la adquisición de los insumos primordiales como son el lúpulo y la cebada, la producción de lúpulo es muy baja en el país por condiciones geográficas y la producción de cebada existe en México pero en su mayoría está destinada a las grandes empresas cerveceras, lo que da pie a buscar los insumos importados, esto no influye en los niveles de producción sólo afectará en caso de una importante fluctuación en el tipo de cambio.

Otro punto son los impuestos que se pagan como productor de cerveza artesanal, la contribución fiscal es alta, aproximadamente tres veces más que las cervezas

industriales, es por ello que se busca una cuota fija para todos los productores de cerveza y así lograr que los productores artesanales sean más competitivos. A pesar de tener puntos en contra las ventajas los superan, todos los costos están considerados en los cálculos financieros.

El escenario que se toma como referencia es el conservador, por ser una empresa nueva en el mercado, lo óptimo es operar con bajos riesgos, los riesgos e imprevistos se tienen contemplados en los costos y la inversión, existe el riesgo de un aumento en la importación de cervezas frutales, así como la posibilidad de un aumento en los precios de la materia prima. En éste escenario el monto se recuperará en el mes 16 un excelente panorama para una micro empresa operando desde cero. A partir de ese periodo los números son positivos con tasas de crecimiento periodo a periodo entre 5% y 13%. Es aquí cuando es tangible que se cuenta con un negocio rentable garantizando la recuperación de la inversión y la generación de utilidades. Asimismo, es el escenario en el que los riesgos son menos materializables.

La producción artesanal exige calidad en cada uno de los procesos, iniciando con la selección de los insumos para garantizar un producto final premium hasta la distribución y venta de la cerveza, es por ello que se utilizará un equipo sencillo que le dará credibilidad y atributos al producto artesanal, conforme la demanda lo exija se cambiará el equipo de trabajo por uno de mayor tecnología sin dejar a un lado la esencia de los productos artesanales.

Para dar a conocer la marca y hacer que los consumidores tomen conciencia de los productos, se anunciará en distintas páginas web y redes sociales, además de revistas dirigidas a jóvenes, revistas de música, arte, diseño, arquitectura y moda. La cerveza estará presente en ferias, festivales y eventos de cerveza y productos artesanales, además se llevarán a cabo a lo largo del año distintos eventos de cata de cerveza y activación de marca en diferentes establecimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernáldez Camiruaga A.. (Julio/Diciembre 2013). Cerveza artesanal en México: ¿soberanía cervecera y alimentaria?. CULINARIA Revista virtual especializada en Gastronomía, No. 6, pp. 56 - 63.
- Bueno Campos; Eduardo; *Fundamentos de economía y organización industrial*; Madrid; México: Mc Graw Hill, 1993
- Esquivel Hernández, Gerardo; *Política comercial bajo competencia imperfecta: Ejercicio de simulación para la industria cervecera mexicana*; México: El colegio de México, Centro de Estudios Económicos, 1992
- Gallardo Cervantes, Juan; *Curso – Taller en formulación y evaluación de proyectos de inversión: un enfoque de sistemas para empresarios*; México, DF: Nacional Financiera, Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica, 2005
- Hornsey Ian S., *Elaboración de cerveza, microbiología, bioquímica y tecnología*, editorial ACRIBIA, S.A. España, 2003.
- ILPES; *Guía para la presentación de Proyectos*; México: Editorial Siglo XXI, 1989
- López Leautaud José I; *Evaluación Económica*; México: editorial Mc Graw Hill; 1975
- México, Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña; *Metodología para la presentación por la presentación, formulación y evaluación de Proyectos Industriales*; México: Secretaria de Fomento Industrial; Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña, 1979
- Ramírez Plazas, Jaime; *Introducción a la formulación y evaluación de proyectos*; Bogotá: Fondo Educativo Panamericano, 2001
- Sapag Chain, Nassir; *Proyectos de Inversión formulación y evaluación*; México: Pearson Educación, 2007
- *Glosario de economía industrial y derecho de la competencia*; Madrid: Mundi – Prensa; organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 1995
- *Productividad: Desafío de la Industria Mexicana*; México: UNAM: Editorial Jus, 1999
- Valbuena Álvarez, Rubén; *Guía de Proyectos formulación y evaluación*; México: Macchi, 2006
- Valente Villamil. (2016). Cervecerías artesanales crecen 56% en 2016 y llegan a 400: Acermex. El Financiero
- ACERMEX, [Web en línea]. <http://acermex.org/que-es-la-cerveza-artesanal/>
- Blogspot, [Web en línea]. <>. <http://cerveciafilo.blogspot.mx/2012/08/brevisima-historia-de-la-cerveza.html>
- Brewer Asssocation, [Web en línea].<>. <http://www.brewersassociation.org/category/insights/>
- Cerveceros de México, [Web en línea]. <>. <http://www.cervecerosdemexico.org.mx>
- Craftbeer, [Web en línea]. <>. <http://www.craftbeer.com/beer-styles>

- El Financiero, [Web en línea]. <>. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/las-fuertes-de-la-cerveza-artesanal.html>
- Cultura Cervecera. (2017). Los 11 tipos de malta que más se utilizan en la Cerveza. marzo 2017, de Cerveceros de México Sitio web: <https://cervecerosdemexico.com/2017/03/28/los-11-tipos-de-malta-que-mas-se-utilizan-en-la-cerveza/>
- Forbes, [Web en línea]. <>. <http://www.forbes.com.mx/la-rebelion-de-la-cerveza/>
- Forbes México, [Web en línea]. <>. <http://www.forbes.com.mx/tag/cerveza-artesanal/>
- INADEM, [Web en línea]. <>. <http://pil.inadem.gob.mx/uploads/activity/38/lecturas-de-reforzamiento/lecturas-modulo-2.pdf>
- Mundo cerveza, [Web en línea]. <>. <http://www.mundocerveza.com/tag/mexico/> [Web en línea]. <>. <http://www.cervezacasera.com.mx>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2017). Secretos de los productos que México exporta. febrero 2017, de SAGARPA, Blog Sitio web: <http://www.gob.mx/sagarpa/articulos/mas-productos-mexicanos-de-exportacion?idiom=es%20SAGARPA>
- Secretaría de Economía. (2015). Industria de la Cerveza en México. enero 2017, de SE, Blog Sitio web: <http://www.gob.mx/se/articulos/industria-de-la-cerveza-en-mexico>
- Statista 2015, [Web en línea]. <https://www.statista.com/chart/4001/the-countries-with-the-most-craft-breweries/>

## ANEXOS

### Encuesta 1

1. Sexo
2. Edad
3. ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?
  - Más de una vez al mes
  - Una vez al mes
  - Una vez cada dos meses
  - Otro (especifique)
4. ¿Qué tipo de cerveza prefiere?
  - Clara
  - Oscura
  - Light
  - Diferentes sabores
5. ¿Qué tipo de botella prefiere?
  - 350 ml
  - 500 ml
  - 650 ml
  - 1 lt
6. ¿En que lugar compra cerveza artesanal?
  - En bar/restaurante
  - Directo del productor
  - Supermercado
7. ¿Qué elemento influye más en usted al momento de comprar una cerveza artesanal?
  - Sabor
  - Precio
  - Imagen
8. ¿Cuál es el principal factor por el que elige una cerveza artesanal?
  - Marca
  - Diseño
  - Lugar de origen
  - Precio
  - Tipo de cerveza
  - Exclusividad
9. ¿Por qué consume una cerveza artesanal?
  - Por moda
  - Por diversión
  - Por recomendación de amigos y familiares
  - Interés por productos nuevos
  - Por consumir productos locales
10. Motivo por el cuál limita el consumo de cerveza artesanal
  - Precio alto

- Poca accesibilidad
  - Falta de confianza
11. ¿Cuál es la marca de cerveza artesanal que le gusta más?
12. ¿Cuál es la marca de cerveza artesanal que más recuerda?
13. ¿Por qué recuerda esta marca?
- Por su etiqueta
  - Por su nombre
  - Por su calidad y sabor
14. Zonas de la Cd que frecuenta para consumir
- Centro
  - Roma-Condesa
  - Coyoacán

## Encuesta 2

1. Sexo

2. Edad

3. Si tuvieras que elegir un sabor de cerveza artesanal ¿cuál preferirías?

- Frutos Rojos
- Chile
- Ambas
- Otro (especifique)

4. ¿En cuál de estos lugares preferirías consumir esa cerveza?

- Bar - Restaurante
- Online
- Expos y Ferias
- Otro (especifique)

5. ¿A qué precio estarías dispuesto a pagar por botella de 335 ml?

- \$55
- \$65
- \$70
- \$80

## Flujo de Efectivo Escenario Pesimista Año 1

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv Inicial	\$ 70,923.03												
Utilidad	\$ (57,550.59)	\$ (70,557.10)	\$ (64,377.76)	\$ (58,198.42)	\$ (60,422.27)	\$ (62,242.93)	\$ (53,091.93)	\$ (53,286.66)	\$ (46,595.56)	\$ (27,043.79)	\$ (6,006.19)	\$ (4,343.44)	
Ingresos	\$ -	\$ 13,372.43	\$ 17,829.91	\$ 19,315.73	\$ 19,315.73	\$ 20,801.56	\$ 19,315.73	\$ 22,287.38	\$ 28,230.69	\$ 29,716.51	\$ 32,688.16	\$ 34,173.99	\$ 32,688.16
C Chile	\$ -	\$ 6,810.03	\$ 9,080.04	\$ 9,836.71	\$ 9,836.71	\$ 10,593.38	\$ 9,836.71	\$ 11,350.05	\$ 14,376.72	\$ 15,133.39	\$ 16,646.73	\$ 17,403.40	\$ 16,646.73
C F rojos	\$ -	\$ 6,562.40	\$ 8,749.87	\$ 9,479.03	\$ 9,479.03	\$ 10,208.18	\$ 9,479.03	\$ 10,937.34	\$ 13,853.96	\$ 14,583.12	\$ 16,041.43	\$ 16,770.59	\$ 16,041.43
Egresos	\$ -	\$ 30,836.41	\$ 13,136.39	\$ 13,136.39	\$ 23,025.41	\$ 21,136.39	\$ 13,136.39	\$ 28,425.41	\$ 23,025.41	\$ 13,136.39	\$ 13,136.39	\$ 31,025.41	\$ 23,025.41
Costos fijos	\$ -	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31
CV Chile	\$ -	\$ 5,174.20	\$ -	\$ -	\$ 5,174.20	\$ -	\$ -	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ -	\$ -	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20
CV F rojos	\$ -	\$ 4,714.83	\$ -	\$ -	\$ 4,714.83	\$ -	\$ -	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ -	\$ -	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83
Gastos de empaque	\$ -	\$ 7,811.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00	\$ 2,000.00
crédito	\$ -	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (70,923.03)	\$ (88,387.01)	\$ (83,693.49)	\$ (77,514.15)	\$ (81,223.83)	\$ (81,558.66)	\$ (75,379.32)	\$ (81,517.35)	\$ (76,312.08)	\$ (59,731.95)	\$ (40,180.18)	\$ (37,031.61)	\$ (27,368.86)
ISR	\$ -	\$ 26,516.10	\$ 25,108.05	\$ 23,254.24	\$ 24,367.15	\$ 24,467.60	\$ 22,613.80	\$ 24,455.20	\$ 22,893.62	\$ 17,919.59	\$ 12,054.05	\$ 11,109.48	\$ 8,210.66
Utilidad Neta	\$ (70,923.03)	\$ (114,903.11)	\$ (108,801.54)	\$ (100,768.39)	\$ (105,590.98)	\$ (106,026.26)	\$ (97,993.11)	\$ (105,972.55)	\$ (99,205.70)	\$ (77,651.54)	\$ (52,234.23)	\$ (48,141.09)	\$ (35,579.51)

## Flujo de Efectivo Escenario Pesimista Año 2

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad	\$ 6,805.13	\$ 12,553.71	\$ 25,188.11	\$ 37,822.51	\$ 45,542.73	\$ 61,551.98	\$ 71,758.03	\$ 87,364.08	\$ 104,455.96	\$ 114,436.84	\$ 134,986.19	\$ 158,967.87
Ingresos	\$ 34,173.99	\$ 34,173.99	\$ 35,659.81	\$ 35,659.81	\$ 37,145.64	\$ 37,145.64	\$ 38,631.47	\$ 38,631.47	\$ 40,117.29	\$ 40,117.29	\$ 44,574.77	\$ 50,518.07
C Chile	\$ 17,403.40	\$ 17,403.40	\$ 18,160.07	\$ 18,160.07	\$ 18,916.74	\$ 18,916.74	\$ 19,673.41	\$ 19,673.41	\$ 20,430.08	\$ 20,430.08	\$ 22,700.09	\$ 25,726.77
C F rojos	\$ 16,770.59	\$ 16,770.59	\$ 17,499.74	\$ 17,499.74	\$ 18,228.90	\$ 18,228.90	\$ 18,958.05	\$ 18,958.05	\$ 19,687.21	\$ 19,687.21	\$ 21,874.68	\$ 24,791.30
Egresos	\$ 28,425.41	\$ 23,025.41	\$ 23,025.41	\$ 29,425.41	\$ 21,136.39	\$ 28,425.41	\$ 23,025.41	\$ 23,025.41	\$ 30,136.41	\$ 24,025.41	\$ 26,536.39	\$ 23,025.41
Costos fijos	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31
CV Chile	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ -	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ -	\$ 5,174.20
CV F rojos	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ -	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ -	\$ 4,714.83
Gastos de empaque	\$ 5,400.00	\$ -	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ -	\$ 7,111.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -
Publicidad	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 10,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 10,000.00	\$ 2,000.00
crédito	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08
Utilidad Antes de Impuestos	\$(21,620.28)	\$(10,471.71)	\$ 2,162.69	\$ 8,397.09	\$ 24,406.34	\$ 33,126.57	\$ 48,732.62	\$ 64,338.67	\$ 74,319.55	\$ 90,411.42	\$ 108,449.80	\$ 135,942.46
ISR	\$ 6,486.08	\$ 3,141.51	\$ 648.81	\$ 2,519.13	\$ 7,321.90	\$ 9,937.97	\$ 14,619.79	\$ 19,301.60	\$ 22,295.86	\$ 27,123.43	\$ 32,534.94	\$ 40,782.74
Utilidad Neta	\$(28,106.37)	\$(13,613.22)	\$ 1,513.88	\$ 5,877.96	\$ 17,084.44	\$ 23,188.60	\$ 34,112.83	\$ 45,037.07	\$ 52,023.68	\$ 63,288.00	\$ 75,914.86	\$ 95,159.72

## Flujo de Efectivo Escenario Pesimista Año 3

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad	\$186,460.53	\$216,337.74	\$251,614.96	\$285,949.65	\$319,657.45	\$347,979.43	\$380,901.40	\$422,195.03	\$458,088.66	\$500,868.11	\$538,320.67	\$571,173.23
Ingresos	\$ 50,518.07	\$ 54,975.55	\$ 54,975.55	\$ 59,433.02	\$ 60,918.85	\$ 59,433.02	\$ 59,433.02	\$ 62,404.68	\$ 62,404.68	\$ 63,890.50	\$ 65,376.33	\$ 65,376.33
C Chile	\$ 25,726.77	\$ 27,996.78	\$ 27,996.78	\$ 30,266.79	\$ 31,023.46	\$ 30,266.79	\$ 30,266.79	\$ 31,780.13	\$ 31,780.13	\$ 32,536.80	\$ 33,293.47	\$ 33,293.47
C F rojos	\$ 24,791.30	\$ 26,978.77	\$ 26,978.77	\$ 29,166.24	\$ 29,895.39	\$ 29,166.24	\$ 29,166.24	\$ 30,624.55	\$ 30,624.55	\$ 31,353.70	\$ 32,082.86	\$ 32,082.86
Egresos	\$ 25,098.33	\$ 19,698.33	\$ 25,098.33	\$ 27,211.05	\$ 31,111.05	\$ 26,511.05	\$ 21,111.05	\$ 26,511.05	\$ 21,111.05	\$ 27,923.77	\$ 32,523.77	\$ 27,923.77
Costos fijos	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31
CV Chile	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 6,652.54	\$ 6,652.54	\$ 6,652.54
CV F rojos	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 6,061.92	\$ 6,061.92	\$ 6,061.92
Gastos de empaque	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ 6,100.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00
Publicidad crédito	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 12,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 12,350.00	\$ 2,350.00
Utilidad Antes de Impuestos	\$161,362.20	\$196,639.41	\$226,516.63	\$258,738.60	\$288,546.40	\$321,468.38	\$359,790.35	\$395,683.98	\$436,977.61	\$472,944.34	\$505,796.90	\$543,249.46
ISR	\$ 48,408.66	\$ 58,991.82	\$ 67,954.99	\$ 77,621.58	\$ 86,563.92	\$ 96,440.51	\$107,937.11	\$118,705.19	\$131,093.28	\$141,883.30	\$151,739.07	\$162,974.84
Utilidad Neta	\$112,953.54	\$137,647.59	\$158,561.64	\$181,117.02	\$201,982.48	\$225,027.87	\$251,853.25	\$276,978.79	\$305,884.32	\$331,061.04	\$354,057.83	\$380,274.62

## Flujo de Efectivo Escenario Conservador Año 1

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv Inicial	\$ 70,923.03												
Utilidad	\$ -	\$ (47,149.82)	\$ (53,077.19)	\$ (50,221.92)	\$ (34,991.80)	\$ (32,164.88)	\$ (29,848.93)	\$ (21,536.18)	\$ (10,251.78)	\$ (4,881.56)	\$ 25,206.82	\$ 44,377.83	\$ 54,634.66
Ingresos	\$ -	\$ 23,773.21	\$ 25,259.04	\$ 28,230.69	\$ 29,716.51	\$ 31,202.34	\$ 31,202.34	\$ 32,688.16	\$ 35,659.81	\$ 37,145.64	\$ 44,574.77	\$ 47,546.42	\$ 49,032.24
C Chile	\$ -	\$ 12,106.71	\$ 12,863.38	\$ 14,376.72	\$ 15,133.39	\$ 15,890.06	\$ 15,890.06	\$ 16,646.73	\$ 18,160.07	\$ 18,916.74	\$ 22,700.09	\$ 24,213.43	\$ 24,970.10
C F rojos	\$ -	\$ 11,666.49	\$ 12,395.65	\$ 13,853.96	\$ 14,583.12	\$ 15,312.27	\$ 15,312.27	\$ 16,041.43	\$ 17,499.74	\$ 18,228.90	\$ 21,874.68	\$ 23,332.99	\$ 24,062.15
Egresos	\$ -	\$ 31,186.41	\$ 25,375.41	\$ 14,486.39	\$ 28,375.41	\$ 28,886.39	\$ 24,375.41	\$ 24,375.41	\$ 31,775.41	\$ 14,486.39	\$ 28,375.41	\$ 38,775.41	\$ 26,375.41
Costos fijos	\$ -	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31
CV Chile	\$ -	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ -	\$ 5,174.20	\$ -	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ -	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20
CV F rojos	\$ -	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ -	\$ 4,714.83	\$ -	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ -	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83
Gastos de empaq	\$ -	\$ 7,811.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -
Publicidad	\$ -	\$ 2,350.00	\$ 4,350.00	\$ 3,350.00	\$ 7,350.00	\$ 12,350.00	\$ 3,350.00	\$ 3,350.00	\$ 5,350.00	\$ 3,350.00	\$ 7,350.00	\$ 12,350.00	\$ 5,350.00
crédito	\$ -	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (70,923.03)	\$ (78,336.23)	\$ (78,452.61)	\$ (64,708.31)	\$ (63,367.21)	\$ (61,051.27)	\$ (54,224.34)	\$ (45,911.60)	\$ (42,027.20)	\$ (19,367.94)	\$ (3,168.59)	\$ 5,602.41	\$ 28,259.24
ISR	\$ -	\$ 23,500.87	\$ 23,535.78	\$ 19,412.49	\$ 19,010.16	\$ 18,315.38	\$ 16,267.30	\$ 13,773.48	\$ 12,608.16	\$ 5,810.38	\$ 950.58	\$ 1,680.72	\$ 8,477.77
Utilidad Neta	\$ (70,923.03)	\$ (101,837.10)	\$ (101,988.39)	\$ (84,120.81)	\$ (82,377.38)	\$ (79,366.65)	\$ (70,491.65)	\$ (59,685.07)	\$ (54,635.35)	\$ (25,178.33)	\$ (4,119.17)	\$ 3,921.69	\$ 19,781.47

## Flujo de Efectivo Escenario Conservador Año 2

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad	\$78,777.31	\$101,005.80	\$129,605.93	\$156,291.89	\$186,225.78	\$205,470.67	\$240,601.39	\$270,332.10	\$304,948.65	\$334,052.47	\$361,342.12	\$389,031.77
Ingresos	\$50,518.07	\$52,003.90	\$54,975.55	\$56,461.37	\$59,433.02	\$59,433.02	\$60,918.85	\$60,918.85	\$62,404.68	\$62,404.68	\$63,890.50	\$63,890.50
C Chile	\$25,726.77	\$26,483.44	\$27,996.78	\$28,753.45	\$30,266.79	\$30,266.79	\$31,023.46	\$31,023.46	\$31,780.13	\$31,780.13	\$32,536.80	\$32,536.80
C F rojos	\$24,791.30	\$25,520.46	\$26,978.77	\$27,707.93	\$29,166.24	\$29,166.24	\$29,895.39	\$29,895.39	\$30,624.55	\$30,624.55	\$31,353.70	\$31,353.70
Egresos	\$29,775.41	\$26,375.41	\$29,775.41	\$29,499.13	\$40,188.13	\$25,788.13	\$31,188.13	\$27,788.13	\$33,300.85	\$36,600.85	\$36,200.85	\$34,600.85
Costos fijos	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31	\$7,459.31
CV Chile	\$5,174.20	\$5,174.20	\$5,174.20	\$5,913.37	\$5,913.37	\$5,913.37	\$5,913.37	\$5,913.37	\$6,652.54	\$6,652.54	\$6,652.54	\$6,652.54
CV F rojos	\$4,714.83	\$4,714.83	\$4,714.83	\$5,388.37	\$5,388.37	\$5,388.37	\$5,388.37	\$5,388.37	\$6,061.92	\$6,061.92	\$6,061.92	\$6,061.92
Gastos de empaq	\$5,400.00	\$-	\$5,400.00	\$1,711.00	\$5,400.00	\$-	\$5,400.00	\$-	\$6,100.00	\$5,400.00	\$-	\$5,400.00
Publicidad	\$3,350.00	\$5,350.00	\$3,350.00	\$5,350.00	\$12,350.00	\$3,350.00	\$3,350.00	\$5,350.00	\$3,350.00	\$7,350.00	\$12,350.00	\$5,350.00
crédito	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08	\$3,677.08
Utilidad Antes de Impuestos	\$49,001.90	\$74,630.38	\$99,830.51	\$126,792.75	\$146,037.65	\$179,682.54	\$209,413.25	\$242,543.97	\$271,647.80	\$297,451.62	\$325,141.27	\$354,430.92
ISR	\$14,700.57	\$22,389.11	\$29,949.15	\$38,037.83	\$43,811.29	\$53,904.76	\$62,823.98	\$72,763.19	\$81,494.34	\$89,235.49	\$97,542.38	\$106,329.28
Utilidad Neta	\$34,301.33	\$52,241.27	\$69,881.36	\$88,754.93	\$102,226.35	\$125,777.78	\$146,589.28	\$169,780.78	\$190,153.46	\$208,216.14	\$227,598.89	\$248,101.65

## Flujo de Efectivo Escenario Conservador Año 3

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad	\$419,807.25	\$456,259.81	\$494,198.19	\$536,508.23	\$580,643.74	\$612,379.24	\$652,848.21	\$700,717.18	\$741,259.26	\$779,801.34	\$835,172.54	\$876,143.75
Ingresos	\$ 65,376.33	\$ 65,376.33	\$ 66,862.15	\$ 69,833.80	\$ 71,071.99	\$ 71,071.99	\$ 72,805.45	\$ 72,805.45	\$ 74,291.28	\$ 74,291.28	\$ 81,720.41	\$ 81,720.41
C Chile	\$ 33,293.47	\$ 33,293.47	\$ 34,050.14	\$ 35,563.47	\$ 36,194.03	\$ 36,194.03	\$ 37,076.81	\$ 37,076.81	\$ 37,833.48	\$ 37,833.48	\$ 41,616.83	\$ 41,616.83
C F rojos	\$ 32,082.86	\$ 32,082.86	\$ 32,812.02	\$ 34,270.33	\$ 34,877.96	\$ 34,877.96	\$ 35,728.64	\$ 35,728.64	\$ 36,457.80	\$ 36,457.80	\$ 40,103.58	\$ 40,103.58
Egresos	\$ 28,923.77	\$ 28,923.77	\$ 27,523.77	\$ 26,936.48	\$ 39,336.48	\$ 32,336.48	\$ 24,936.48	\$ 33,749.20	\$ 35,749.20	\$ 26,349.20	\$ 40,749.20	\$ 37,572.92
Costos fijos	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31
CV Chile	\$ 6,652.54	\$ 6,652.54	\$ 6,652.54	\$ 7,391.71	\$ 7,391.71	\$ 7,391.71	\$ 7,391.71	\$ 8,130.89	\$ 8,130.89	\$ 8,130.89	\$ 8,130.89	\$ 8,870.06
CV F rojos	\$ 6,061.92	\$ 6,061.92	\$ 6,061.92	\$ 6,735.46	\$ 6,735.46	\$ 6,735.46	\$ 6,735.46	\$ 7,409.01	\$ 7,409.01	\$ 7,409.01	\$ 7,409.01	\$ 8,082.56
Gastos de empaq	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ -	\$ -	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ 7,811.00
Publicidad crédito	\$ 3,350.00	\$ 3,350.00	\$ 7,350.00	\$ 5,350.00	\$ 12,350.00	\$ 5,350.00	\$ 3,350.00	\$ 5,350.00	\$ 7,350.00	\$ 3,350.00	\$ 12,350.00	\$ 5,350.00
Utilidad Antes de Impuestos	\$390,883.48	\$427,336.04	\$466,674.43	\$509,571.75	\$541,307.25	\$580,042.76	\$627,911.73	\$666,967.98	\$705,510.06	\$753,452.14	\$794,423.34	\$838,570.83
ISR	\$117,265.04	\$128,200.81	\$140,002.33	\$152,871.52	\$162,392.18	\$174,012.83	\$188,373.52	\$200,090.39	\$211,653.02	\$226,035.64	\$238,327.00	\$251,571.25
Utilidad Neta	\$273,618.44	\$299,135.23	\$326,672.10	\$356,700.22	\$378,915.08	\$406,029.93	\$439,538.21	\$466,877.59	\$493,857.04	\$527,416.50	\$556,096.34	\$586,999.58

## Flujo de Efectivo Escenario Optimista Año 1

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inv Inicial	\$ 70,923.03												
Utilidad	\$ -	\$ (41,206.51)	\$ (45,676.42)	\$ (37,363.67)	\$ (34,993.44)	\$ (16,794.09)	\$ (16,452.21)	\$ 1,747.14	\$ 19,518.15	\$ 43,660.80	\$ 63,860.94	\$ 98,918.55	\$ 113,893.50
Ingresos	\$ -	\$ 29,716.51	\$ 29,716.51	\$ 32,688.16	\$ 37,145.64	\$ 44,574.77	\$ 40,117.29	\$ 44,574.77	\$ 47,546.42	\$ 50,518.07	\$ 54,975.55	\$ 59,433.02	\$ 56,461.37
C Chile	\$ -	\$ 15,133.39	\$ 15,133.39	\$ 16,646.73	\$ 18,916.74	\$ 22,700.09	\$ 20,430.08	\$ 22,700.09	\$ 24,213.43	\$ 25,726.77	\$ 27,996.78	\$ 30,266.79	\$ 28,753.45
C F rojos	\$ -	\$ 14,583.12	\$ 14,583.12	\$ 16,041.43	\$ 18,228.90	\$ 21,874.68	\$ 19,687.21	\$ 21,874.68	\$ 23,332.99	\$ 24,791.30	\$ 26,978.77	\$ 29,166.24	\$ 27,707.93
Egresos	\$ -	\$ 34,186.41	\$ 24,375.41	\$ 34,775.41	\$ 26,375.41	\$ 39,775.41	\$ 26,375.41	\$ 29,775.41	\$ 26,375.41	\$ 34,775.41	\$ 24,375.41	\$ 41,486.41	\$ 31,775.41
Costos fijos	\$ -	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	\$ 7,459.31	7459.30625
CV Chile	\$ -	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20	\$ 5,174.20
CV F rojos	\$ -	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83	\$ 4,714.83
Gastos de empaque	\$ -	\$ 7,811.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 7,111.00	\$ 5,400.00
Publicidad	\$ -	\$ 5,350.00	\$ 3,350.00	\$ 8,350.00	\$ 5,350.00	\$ 13,350.00	\$ 5,350.00	\$ 3,350.00	\$ 5,350.00	\$ 8,350.00	\$ 3,350.00	\$ 13,350.00	\$ 5,350.00
crédito	\$ -	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08
Utilidad Antes de Im	\$ (70,923.03)	\$ (75,392.93)	\$ (70,051.83)	\$ (72,139.08)	\$ (61,368.86)	\$ (56,569.50)	\$ (42,827.63)	\$ (28,028.27)	\$ (6,857.27)	\$ 8,885.39	\$ 39,485.52	\$ 57,432.13	\$ 82,118.09
ISR	\$ -	\$ 22,617.88	\$ 21,015.55	\$ 21,641.72	\$ 18,410.66	\$ 16,970.85	\$ 12,848.29	\$ 8,408.48	\$ 2,057.18	\$ 2,665.62	\$ 11,845.66	\$ 17,229.64	\$ 24,635.43
Utilidad Neta	\$ (70,923.03)	\$ (98,010.81)	\$ (91,067.38)	\$ (93,780.81)	\$ (79,779.51)	\$ (73,540.35)	\$ (55,675.91)	\$ (36,436.75)	\$ (8,914.45)	\$ 6,219.77	\$ 27,639.86	\$ 40,202.49	\$ 57,482.66

## Flujo de Efectivo Escenario Optimista Año 2

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad	\$141,551.11	\$176,167.66	\$207,384.20	\$246,429.87	\$283,075.54	\$316,494.32	\$353,213.10	\$393,417.70	\$437,022.31	\$470,589.02	\$509,454.01	\$538,319.01
Ingresos	\$ 59,433.02	\$ 62,404.68	\$ 62,404.68	\$ 69,833.80	\$ 69,833.80	\$ 71,319.63	\$ 71,319.63	\$ 72,805.45	\$ 72,805.45	\$ 74,291.28	\$ 74,291.28	\$ 74,291.28
C Chile	\$ 30,266.79	\$ 31,780.13	\$ 31,780.13	\$ 35,563.47	\$ 35,563.47	\$ 36,320.14	\$ 36,320.14	\$ 37,076.81	\$ 37,076.81	\$ 37,833.48	\$ 37,833.48	\$ 37,833.48
C F rojos	\$ 29,166.24	\$ 30,624.55	\$ 30,624.55	\$ 34,270.33	\$ 34,270.33	\$ 34,999.48	\$ 34,999.48	\$ 35,728.64	\$ 35,728.64	\$ 36,457.80	\$ 36,457.80	\$ 36,457.80
Egresos	\$ 27,788.13	\$ 31,188.13	\$ 30,788.13	\$ 33,188.13	\$ 37,900.85	\$ 34,600.85	\$ 32,600.85	\$ 29,200.85	\$ 40,724.57	\$ 35,426.29	\$ 45,426.29	\$ 37,426.29
Costos fijos	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625
CV Chile	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 5,913.37	\$ 6,652.54	\$ 6,652.54	\$ 6,652.54	\$ 6,652.54	\$ 7,391.71	\$ 8,130.89	\$ 8,130.89	\$ 8,130.89
CV F rojos	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 5,388.37	\$ 6,061.92	\$ 6,061.92	\$ 6,061.92	\$ 6,061.92	\$ 6,735.46	\$ 7,409.01	\$ 7,409.01	\$ 7,409.01
Gastos de empaque	\$ -	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 5,400.00	\$ 700.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ -	\$ 7,111.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00
Publicidad	\$ 5,350.00	\$ 3,350.00	\$ 8,350.00	\$ 5,350.00	\$ 13,350.00	\$ 5,350.00	\$ 3,350.00	\$ 5,350.00	\$ 8,350.00	\$ 3,350.00	\$ 13,350.00	\$ 5,350.00
crédito	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08	\$ 3,677.08
Utilidad Antes de Im	\$113,762.98	\$144,979.52	\$176,596.07	\$213,241.74	\$245,174.69	\$281,893.47	\$320,612.25	\$364,216.85	\$396,297.74	\$435,162.73	\$464,027.73	\$500,892.72
ISR	\$ 34,128.89	\$ 43,493.86	\$ 52,978.82	\$ 63,972.52	\$ 73,552.41	\$ 84,568.04	\$ 96,183.67	\$109,265.06	\$118,889.32	\$130,548.82	\$139,208.32	\$150,267.82
Utilidad Neta	\$ 79,634.09	\$101,485.67	\$123,617.25	\$149,269.22	\$171,622.28	\$197,325.43	\$224,428.57	\$254,951.80	\$277,408.42	\$304,613.91	\$324,819.41	\$350,624.90

## Flujo de Efectivo Escenario Optimista Año 3

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad	\$582,613.13	\$634,571.62	\$688,559.23	\$739,546.85	\$795,093.40	\$ 840,228.95	\$ 897,261.32	\$ 951,293.69	\$1,006,913.35	\$1,062,504.66	\$1,121,095.97	\$1,175,992.69
Ingresos	\$ 81,720.41	\$ 81,720.41	\$ 89,149.54	\$ 89,149.54	\$ 92,121.19	\$ 92,121.19	\$ 93,607.01	\$ 93,607.01	\$ 93,607.01	\$ 96,578.66	\$ 96,578.66	\$ 104,007.79
C Chile	\$ 41,616.83	\$ 41,616.83	\$ 45,400.18	\$ 45,400.18	\$ 46,913.52	\$ 46,913.52	\$ 47,670.19	\$ 47,670.19	\$ 47,670.19	\$ 49,183.53	\$ 49,183.53	\$ 52,966.88
C F rojos	\$ 40,103.58	\$ 40,103.58	\$ 43,749.36	\$ 43,749.36	\$ 45,207.67	\$ 45,207.67	\$ 45,936.82	\$ 45,936.82	\$ 45,936.82	\$ 47,395.14	\$ 47,395.14	\$ 51,040.91
Egresos	\$ 29,761.92	\$ 35,161.92	\$ 38,161.92	\$ 36,574.64	\$ 46,985.64	\$ 36,574.64	\$ 39,574.64	\$ 37,987.36	\$ 40,987.36	\$ 37,987.36	\$ 49,111.07	\$ 39,400.07
Costos fijos	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625	7459.30625
CV Chile	\$ 8,870.06	\$ 8,870.06	\$ 8,870.06	\$ 9,609.23	\$ 9,609.23	\$ 9,609.23	\$ 9,609.23	\$ 10,348.40	\$ 10,348.40	\$ 10,348.40	\$ 11,087.57	\$ 11,087.57
CV F rojos	\$ 8,082.56	\$ 8,082.56	\$ 8,082.56	\$ 8,756.10	\$ 8,756.10	\$ 8,756.10	\$ 8,756.10	\$ 9,429.65	\$ 9,429.65	\$ 9,429.65	\$ 10,103.20	\$ 10,103.20
Gastos de empaque	\$ -	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 7,811.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 7,111.00	\$ 5,400.00
Publicidad crédito	\$ 5,350.00	\$ 5,350.00	\$ 8,350.00	\$ 5,350.00	\$ 13,350.00	\$ 5,350.00	\$ 8,350.00	\$ 5,350.00	\$ 8,350.00	\$ 5,350.00	\$ 13,350.00	\$ 5,350.00
Utilidad Antes de Im	\$552,851.21	\$599,409.70	\$650,397.31	\$702,972.21	\$748,107.76	\$ 803,654.31	\$ 857,686.68	\$ 913,306.34	\$ 965,926.00	\$1,024,517.30	\$1,071,984.89	\$1,136,592.61
ISR	\$165,855.36	\$179,822.91	\$195,119.19	\$210,891.66	\$224,432.33	\$ 241,096.29	\$ 257,306.00	\$ 273,991.90	\$ 289,777.80	\$ 307,355.19	\$ 321,595.47	\$ 340,977.78
Utilidad Neta	\$386,995.85	\$419,586.79	\$455,278.12	\$492,080.55	\$523,675.43	\$ 562,558.02	\$ 600,380.68	\$ 639,314.44	\$ 676,148.20	\$ 717,162.11	\$ 750,389.43	\$ 795,614.83

Nombre de la Empresa: “Cervecería *Suculenta*”

Empresa productora de cerveza artesanal mexicana con un concepto juvenil, fresco, innovador y con identidad nacional. Ofrece productos de alta calidad en el mercado garantizando nuevas experiencias en los consumidores.

Misión

Crear nuevas experiencias de sabor en jóvenes urbanos con la elaboración de cerveza artesanal con identidad mexicana y ampliar sus posibilidades de elección.

Visión

Ser una marca de cerveza artesanal reconocida en el mercado por su imagen, sabor y calidad. Crecer como marca y lograr liderazgo en el ramo. En el mediano plazo estar presente en el territorio nacional y a largo plazo ampliar horizontes fuera de México.

Valores

Pasión, Respeto, Honestidad, Responsabilidad.