



**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)**

Cervecería
Top-Notch

Trabajo fin de máster presentado por: Humberto Urdaneta

Director/a: VÍCTOR RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

Ciudad: Houston, TX – EE.UU.
Fecha: 22 de Mayo de 2015
Firmado por: Humberto Urdaneta

RESUMEN

El presente proyecto empresarial está centrado en la determinación de la viabilidad y rentabilidad de la creación de la cervecería artesanal “Top-Notch Brewery”, que, desde sus instalaciones en Houston, Texas, satisfará las demandas del mercado local con un producto de la más alta calidad, brindándoles desde su tour y su Pub una experiencia plena, de valor agregado.

El plan de negocios realizado demuestra que existen las condiciones internas, del entorno y del mercado ideales para el éxito de la empresa. El aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas será clave para generar ventajas competitivas que permitan posicionar y consolidar a la empresa dentro de su segmento.

Un plan de operaciones y de marketing conjuntamente con un plan financiero, han sido diseñados estratégicamente para maximizar el aprovechamiento de los recursos, la producción, distribución y venta de los productos.

Un VAN de USD \$1,763,515.52 y un TIR de 19.89% soportan los argumentos expuestos.

Palabras clave: Viabilidad, Rentabilidad, Consolidación de la empresa, Aprovechamiento de los recursos, Valor agregado.

ABSTRACT

This entrepreneurial project is set to determine the feasibility and cost-effectiveness of opening a craft beer brewery, “Top-Notch Brewery”, it's expected, from its installations in Houston, TX, to satisfy the local public demand with an utmost high-quality product, offering an enriching and fulfilling experience through its tour and Pub, as an added-value to its already superior offer.

The business plan proposed confirms the presence of ideal internal and external conditions, and the ideal market for the success of the company. It's been determined that taking advantage of the opportunities and strengths will be the key in generating competitive advantages that will allow the brewery to establish and cement itself within its segment.

An Operations and Marketing Plan together with a Financial Plan have been strategically designed to maximize the use of resources, production, distribution and sales of the products.

An NVP of USD \$1,763,515.52 and IRR of 19.89% support the arguments shown.

Key Words: Feasibility, Cost-Effectiveness, Business Cementation, Resource use maximization, Added-value.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	2
3. OBJETIVOS	3
3.1. OBJETIVO PRINCIPAL.....	3
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
4. IDEA DE NEGOCIO.....	4
5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	5
6. VALORES DE LA EMPRESA.....	5
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	5
7.1. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL	5
7.2. ENTORNO ECONOMICO	10
7.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL	13
7.3.1. <i>Población en Houston para el Año 2015</i>	13
7.3.2. <i>Demografía</i>	14
7.4. ENTORNO TECNOLOGICO	15
7.5. ENTORNO ECOLOGICO.....	17
8. ANÁLISIS INTERNO	19
8.1. FORTALEZAS	19
8.2. DEBILIDADES	19
8.3. AMENAZAS.....	20
8.4. OPORTUNIDADES.....	20
8.5. DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO	22
8.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	22
9. PLAN DE MARKETING	24
9.1. ANÁLISIS DE MERCADO	24
9.1.1. <i>El Mercado de la Cerveza Artesanal</i>	24
9.2. PÚBLICO.....	25
9.2.1 <i>Público objetivo</i>	25
9.2.2 <i>Cliente Comercial</i>	26
9.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	26
9.4. MARKETING MIX	28
9.4.1 <i>Producto</i>	28
9.4.2 <i>Precio</i>	29
9.4.4 <i>Plaza y distribución</i>	32
9.4.5 <i>Promoción</i>	32
10. PLAN DE OPERACIONES	35
10.1 PROCESO DE COMPRA	35
10.2 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN.....	35

10.3 MATERIA PRIMA	36
10.4 RECEPCIÓN DE INSUMOS.....	36
10.5 ALMACENAMIENTO.....	36
10.6 PROCESO PRODUCTIVO Y DE ELABORACIÓN	37
10.6.1 <i>Materias Primas</i>	37
10.6.2 <i>Proceso de Elaboración</i>	39
10.6.3 <i>Manejo de los residuos</i>	42
10.6.4 <i>Equipos y Maquinaria</i>	42
10.6.5 <i>Proceso de venta</i>	45
10.6.6 <i>Logística de distribución</i>	45
11. PLAN ORGANIZATIVO	47
11.1 DIRECCION	47
11.2 ÁREA DE CERVECERÍA	47
11.3 ÁREA GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA.....	48
11.4 ÁREA DEL PUB.....	49
11.5 ÁREA GENERAL.....	50
11.6 PLANILLA DE REMUNERACIÓN (VER TABLA 7 ANEXO 16).....	50
11.7 FORMA JURIDICA	50
11.8 ORGANIGRAMA.....	51
12. POLITICA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	52
12.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO	52
12.2 EMPLEO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	52
12.2.1 <i>Evolución Profesional</i>	53
12.2.2 <i>Remuneración y Política Salarial</i>	53
12.2.3 <i>Política de Salud y Seguridad de los trabajadores</i>	54
12.2.4 <i>Equilibrio entre trabajo y vida privada</i>	54
13. PLAN FINANCIERO	55
13.1 ESCENARIO REALISTA.....	55
13.1.1. <i>Análisis Económico-Financiero</i>	56
13.1.2. <i>Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rentabilidad</i>	58
13.1.3. <i>Análisis Previsional</i>	58
13.2 PLAN DE CONTINGENCIA.....	59
15. CONCLUSIONES	60
14. LIMITACIONES	65
REFERENCIAS	66
ANEXOS.....	72

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del negocio de la cerveza, el área de la cerveza artesanal es especialmente interesante, cuenta con una enorme oportunidad de crecimiento e innovación, presentándose como un nicho dentro del mercado con un inmenso potencial que no está siendo explotado, no solo en la ciudad de Houston, sino en todo el estado de Texas -el más grande de los estados contiguos y que, por tanto, representa un mercado sumamente vasto.

El concepto de Top-Notch Brewery combina todos los aspectos de una cervecería tradicional con los de un establecimiento comercial que vende cervezas artesanales producidas dentro de las mismas instalaciones; tradicionalmente el concepto del negocio implica una u otra versión.

Un tour por la planta ofrecerá a los clientes la oportunidad de conocer las instalaciones y presenciar el proceso de producción de la cerveza de principio a fin. Por su parte, el Pub dentro de la cervecería, además de ser llamativo y servir para promocionar el producto, actuará como centro de reunión para los clientes, que recibirán una atención especial y donde podrán degustar los distintos tipos de cerveza. Dentro del Pub se ofrecerán platos diseñados específicamente para complementar y realzar las cervezas producidas dentro de la planta, con ingredientes provenientes de los pequeños productores de la localidad.

2. JUSTIFICACIÓN

El público está ávido de cervezas con nuevos sabores, nuevas texturas, nuevos aromas, así como de nuevas experiencias, además, se siente identificado con un producto de calidad hecho en la comunidad, para la comunidad, que apela al sentimiento regionalista tan característico de esta zona. La necesidad que tiene el sector de satisfacer esta demanda en constante crecimiento y en continua evolución, propicia la creación y fomenta el desarrollo de empresas como la nuestra, que no se limita únicamente a abastecer un déficit del mercado, sino que tiene una visión de empresa que va más allá de la satisfacción de dicha demanda, estimulando el consumo responsable con propuestas innovadoras y una alta calidad de servicio, que a su vez promueven la sana competencia e impulsan el desarrollo del sector.

El consumo de bebidas alcohólicas y el interés por este mercado en particular es considerable y se encuentra en pleno auge, tanto en la ciudad de Houston como en el resto del estado de Texas. Vemos, pues, cómo la Universidad de Houston ofrece un programa Minor dentro de su catálogo de carreras, llamado Beverage Management and Marketing Minor, enfocado específicamente en la formación de profesionales competentes en el área de las bebidas alcohólicas, incluyendo dos cursos dedicados exclusivamente a la cerveza, llamados Beer Appreciation. Esto nos confirma que nuestra empresa cuenta con apoyo en más de un nivel del entorno y que está ajustada al escenario social, económico y geográfico en la que se encuentra inmersa. (University of Houston, 2015)

3. OBJETIVOS

Dentro de los objetivos de empresa de Top-Notch Brewery encontramos el objetivo principal y los objetivos específicos que se explicarán en detalle a continuación.

3.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Se pretende a través del proyecto Top-Notch Brewery asegurar la factibilidad, la rentabilidad y la puesta en marcha de la propuesta empresarial de la creación de una cervecería que estaría situada en las afueras de Houston, Texas, que abastecería al mercado con cerveza artesanal de alta calidad y ofrecería, además, la experiencia de degustar sus productos dentro de sus propias instalaciones.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un plan de operaciones necesario para la producción, comercialización y venta del producto, que sirva como base del proceso productivo de la empresa y que contemple la logística de implementación del mismo.
- Desarrollar un plan marketing que permitan establecer con claridad la imagen tanto del producto como de la empresa, su posicionamiento dentro del mercado, así como el ambiente, el segmento y el tipo de mercado al que deberían estar orientados.
- Elaborar un plan financiero y de negocio que permita establecer la viabilidad del proyecto y que permita llevar a cabo una proyección de ventas en un plazo de cinco años, que contemple el crecimiento ordenado y la sostenibilidad en el tiempo.
- Incremento de las ventas anuales del 5%, con una tasa interna de Retorno superior al 15% anual.

4. IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio consiste en la creación de una planta cervecera dedicada a la producción, distribución y venta de cervezas de tipo artesanal que abastezca la demanda del mercado regional.

Dentro de sus instalaciones, la planta contará en una zona adyacente con un Pub de degustación, donde los consumidores tendrán la oportunidad de apreciar los distintos tipos de cerveza elaborados en la fábrica.

Por otra parte, se ofrecerán tours alrededor de la planta, donde los clientes podrán apreciar de primera mano todo el proceso de elaboración, preparación y envasado de los productos.

Los sabores de las cervezas artesanales estarán ajustados a la demanda del mercado y diseñados de manera tal que armonicen y complementen la coyuntura socio-cultural de la región.

El concepto global de Top-Notch Brewery, desde la producción de sus cervezas artesanales de alta calidad y de variedad original exclusiva, hasta la experiencia del tour alrededor de la planta y la degustación de sus productos dentro del Pub, representan el valor agregado que la empresa brindará a sus consumidores, frente a la oferta de un producto de consumo masivo por parte de los cervecerías industriales.

5. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Nuestra misión en Top-Notch Brewery es garantizar a nuestros consumidores un producto de la más alta calidad y ofrecer una experiencia creativa e innovadora que satisfaga las necesidades y los gustos más exigentes de sus clientes, dentro de un marco productivo y rentable para la empresa.

La visión de empresa en Top-Notch Brewery se fundamenta en desarrollar una cerveza artesanal muy superior a los estándares establecidos en el mercado actual, fomentar la innovación, apoyar a la comunidad y convertirse en un líder en excelencia dentro de su campo.

6. VALORES DE LA EMPRESA

En Top-Notch Brewery, nuestra actividad se rige por el núcleo de valores que nos definen como empresa y se ve reflejado en todo lo que llevamos a cabo. Top-Notch Brewery es una compañía de las personas, para las personas; nuestro compromiso es tanto con el cliente como con nuestros trabajadores, así como con la comunidad y con el medio ambiente.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El desarrollo de la empresa se hará en Houston, Texas - EEUU, por lo cual el plan de negocios estará basado en las características peculiares que obviamente influyen directamente en el desarrollo del mismo.

Se realizará un Análisis PESTEL: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal para entender cómo estos aspectos influirán en la creación, desarrollo y éxito de la empresa.

7.1. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Estados Unidos de América como es bien sabido, es un país con mucha estabilidad Política, lo que la convierte en una opción segura para invertir. Uno de los pocos factores en contra para la inversión, son los altos costos de la mano de obra calificada, lo que afecta el precio final del producto afectando a su vez los márgenes de ganancia y el retorno de la inversión.

Como en cualquier otro estado de los Estados Unidos de América, la producción y venta de Alcohol está regulada muy estrictamente. En el caso de Texas, está regulado por La comisión de bebidas Alcohólicas del Estado de Texas (Texas Alcoholic Beverage Commission), creada el 16 de Noviembre de 1935 (Texas Alcoholic Beverage Commission, 2014) basado en su Código de Bebidas Alcohólicas (Alcoholic Beverage Code) creado originalmente el 1 de Septiembre de 1977, teniendo su última modificación con fecha del 1 de Septiembre de 2013 (Texas Alcoholic Beverage Commission, 2014). Este código establece todas y cada una de las regulaciones para la producción, distribución y venta de cerveza tanto dentro como fuera del Estado de Texas.

En el capítulo 62 de este Código en sus numerales 62.01 y 62.02 establece:

CAPÍTULO 62. LICENCIA DEL FABRICANTE (BA)

Sec. 62.01. ACTIVIDADES AUTORIZADAS.

(A) El titular de la licencia de un fabricante puede:

- (1) fabricación, distribución y venta de cerveza en este estado a los titulares de generales, locales y de licencias y para personas cualificados fuera del estado distribuidor sucursal;
- (2) dispensar cerveza para consumo en el local;
- (3) botella y lata de cerveza, y el paquete en contenedores para su reventa en este estado, sin importar si la cerveza se fabrica o elabora en este estado, en otro estado, o es importado
- (4) llevar a cabo muestreos de cerveza, incluyendo catas, en las instalaciones de un minorista; y
- (5) realizar un acuerdo de elaboración de propietario cervecería alterna o contrato conforme a lo dispuesto por el Artículo 62.14.

(B) Un agente o empleado del titular de la licencia de un fabricante puede abrir, tocar, o verter la cerveza, hacer una presentación, o responder a las preguntas en un evento de muestreo.

Sec. 62.02. CUOTA.

(A) Cada persona que establece, opera o mantiene uno o más establecimientos con licencia de fabricación en este estado bajo la misma administración o propiedad general deberá pagar una cuota anual del estado de la siguiente manera:

- (1) la tasa para el primer establecimiento es de \$ 750;
 - (2) la tarifa por el segundo establecimiento es de \$ 1,500;
 - (3) la tasa por la tercera, cuarta y quinta establecimientos es \$ 4.275 para cada establecimiento; y
 - (4) la tasa por cada establecimiento de más de cinco años es de \$ 8.400.
- (B) A los efectos de esta sección, dos o más establecimientos están bajo la misma administración o propiedad si en general:
- (1) embotellan la misma marca de cerveza o cerveza fabricada por el mismo fabricante;
 - o
 - (2) las personas (independientemente del domicilio), que establecen, operan o mantienen los establecimientos están controladas o dirigidas por una gestión o por una asociación de gestión final.

62A CAPÍTULO. LICENCIA DE AUTO-DISTRIBUCIÓN DEL FABRICANTE (DB)

Sec. 62A.01. ELEGIBILIDAD PARA LICENCIA. Licencia de auto-distribución de un fabricante únicamente podrá expedirse al titular de la licencia de un fabricante en virtud del Capítulo 62 o el titular de la licencia de un fabricante no residente en virtud del Capítulo 63.

Sec. 62A.02. ACTIVIDADES AUTORIZADAS.

- (A) El titular de la licencia de auto-distribución de un fabricante cuya producción anual de cerveza bajo licencia del fabricante o de la licencia del fabricante no residente, con una producción anual de “ale” por el dueño del permiso del cervecería bajo las mismas premisas, que no excede de 125.000 barriles, pueden vender la cerveza producida bajo la licencia de no residente del fabricante o de aquellas personas a las que el titular de una licencia de distribuidor general puede vender cerveza bajo la Sección 64.01 (a) (2).
- (B) Las ventas totales combinadas de cerveza bajo esta sección, así como las ventas de cerveza por el titular del permiso de auto-distribución de un fabricante de cerveza bajo la Sección 12A.02 en las mismas instalaciones, no podrán exceder de 40.000 barriles al año.
- (C) En relación con una venta bajo esta sección, el titular de la licencia de auto-distribución de un fabricante tiene la misma autoridad y está sujeta a los mismos requisitos que se aplican a una venta realizada por el titular de una licencia de distribuidor general.

(D) La cerveza que se vende bajo esta sección puede ser enviada solamente a partir de una planta de fabricación en este estado.

Sec. 62A.03. CUOTA. La cuota anual del estado para una licencia de auto-distribución de un fabricante es de \$ 250.

Sec. 62A.04. INFORME DE ventas a minoristas.

(A) A más tardar el día 15 de cada mes, el titular de la licencia de auto-distribución de un fabricante deberá presentar un informe ante la comisión que contiene información relativa a las ventas realizadas por el titular de la licencia a un minorista durante el mes natural anterior.

(B) La comisión por la regla determina la información que se requiere para ser reportados en esta sección y la forma en que el informe debe ser presentado a la comisión. La comisión podrá requerir el informe de contener la misma información reportada a la Contraloría en la Sección 151.462, Código Tributario. (Texas Alcoholic Beverage Commission, 1977)

Basados en lo antes citado del código de bebidas alcohólicas, la cervecería no podrá excederse de una producción de 125.000 barriles de cerveza al año, un total de 14.625.000 litros, o 41.196 botellas de cerveza de 355 mililitros de contenido.

Además de eso, solo podrá auto-distribuir y vender dentro del establecimiento un máximo de 40,000 barriles al año, un total de 4.680.000 litros, o 13,183 botellas de cerveza de 355 mililitros de contenido.

Es importante señalar que hasta Diciembre de 2011, todas aquellas cervezas que tuvieran un porcentaje de alcohol mayor al 4% en peso, no podían ser etiquetadas como cerveza, sino como “ale” o ‘licor de malta’ para poder ser vendida en el Estado de Texas. Esto cambió a raíz de una demanda Judicial en Diciembre de 2011. La Comisión de Bebidas Alcohólicas de Texas realizó el cambio oficial de sus normas de etiquetado el 24 de Julio de 2012. Por lo tanto, los cerveceros pueden etiquetar sus productos con cualquier nombre que les guste, siempre y cuando incluyan en la etiqueta el contenido de alcohol. (Ferguson, 2012)

El impuesto gravado sobre la producción de cerveza en el estado de Texas genera costos adicionales, los que tendrán un impacto en el rendimiento del negocio, ya que el impuesto por producción aumentará el coste variable. Según la Comisión de Bebidas Alcohólicas de Texas (Texas Alcoholic Beverage Commission), el impuesto por cada barril de cerveza con un contenido alcohólico de 4% (cuatro por ciento) o menos por peso es de \$6 (seis dólares

estadounidenses) por barril de cerveza, de \$0.051282 por litro, o \$0.018205 por botella de cerveza de 355 mililitros de contenido. En caso de que sean cervezas con un contenido alcohólico por peso mayor al 4% (cuatro por ciento), el impuesto por cada barril producido será de \$6.138 por barril de cerveza, o de \$0.052461 por litro, o \$0.018623 por botella de cerveza de 355 mililitros de contenido. (Texas Alcoholic Beverage Commission, 2014) (Ver Tabla 1 en anexo 1)

Además de los impuestos estatales (en este caso del Estado de Texas), también se deben pagar Impuestos Federales al Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América, al Departamento de Comercio e Impuestos de Alcohol y Tabaco (Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau). Claramente, estos costos también tendrán consecuencias en el rendimiento de la Cervecería.

En el caso de la cervecería Top-Notch, su producción no será mayor a 125,000 (ciento veinticinco mil) barriles por año, por lo tanto entra dentro de las cervecerías que producen menos de 2,000,000 (dos millones) de barriles anualmente, situándose dentro del rango de impuesto de \$7 (siete dólares estadounidenses) por cada barril de cerveza producido por los primeros 60,000 (sesenta mil) barriles por año, un total de \$420,000 (cuatrocientos veinte mil dólares) si se llega a ese nivel de producción. Esto equivale a \$0.059829 por litro por los primeros 7.020.000 (siete millones veinte mil), o \$0.021239 por botella de cerveza de 355 mililitros de contenido por las primeras 19.774.648 (diecinueve millones setecientas setenta y cuatro mil seiscientas cuarenta y ocho) botellas. (Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau, 2012)

Adicionalmente al cumplimiento del Código de Bebidas Alcohólicas de la Comisión de Bebidas Alcohólicas de Texas, conocida por sus siglas en inglés TABC (Texas Alcoholic Beverage Commission), y con el Departamento de Comercio e Impuestos de Alcohol y Tabaco (Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau), es importante tomar en cuenta que el impuesto a la venta de cerveza dentro del estado de Texas es del 8.25% (Barajas, 2013). Este impuesto se aplicará cada vez que el producto sea vendido. Es sumamente importante tomar en consideración este impuesto, ya que tiene un resultado directo en el precio de venta del producto, lo que afectará la rentabilidad y, consecuentemente, los márgenes de ganancia de la cerveza.

Es muy importante este punto ya que mientras más intermediarios haya dentro de la cadena de distribución del producto y el consumidor final, menores serán los márgenes de ganancia. Contar con una red de distribución propia para abastecer el mercado local es indispensable si se quieren conservar unos márgenes aceptables de retorno de la inversión, tener precios

competitivos dentro del mercado o nicho, además de poder ofrecerle al cliente una cerveza de calidad a un precio razonable.

7.2. ENTORNO ECONÓMICO

Empezando por la industria petrolera y de gas, seguida por la atención médica y sanitaria, la industria espacial, tecnología de información, la nanotecnología, la gran ciudad de Houston ofrece una extraordinaria infraestructura que va a la vanguardia de las ciudades más modernas, no solo de los Estados Unidos sino también a nivel mundial.

Cuenta también con un capital de trabajo altamente cualificado y capacitado, capaz de impulsar el constante crecimiento de las industrias.

Houston es la sede de la energía de Estados Unidos y un centro mundial de prácticamente todos los segmentos de la industria del petróleo y gas, incluyendo exploración, producción, transporte, comercialización, suministro y tecnología. Mientras que Houston es reconocida por su tecnología de la industria petroquímica, los avances en desarrollo de combustibles no basados en hidrocarburos es un sector en crecimiento, en gran parte debido a la masa crítica de talento energía producida por décadas de investigación e innovación.

Además de lo anterior, en Houston hay más de 6.000 fabricantes que emplean a casi 250.000 trabajadores calificados. La ciudad cuenta con una de las más grandes zonas industriales de EEUU. También hay más de 400 empresas de software, sobre todo para el segmento de energía, medicina, biotecnología y ciencia aeroespacial.

Gracias en gran parte al auge de perforación y fracturamiento hidráulico horizontal (Fracking), se han logrado crear más de 660,000 nuevos empleos desde el 2005. Houston está catalogada como la ciudad de la energía, y se ha convertido en una potencia económica. El crecimiento del empleo anual es del 4,5% (el mayor de todo Estados Unidos). El salario promedio anual de trabajadores con grados universitarios es de \$71.900 (setenta y un mil novecientos dólares), lo que la coloca en cuarto puesto del ranking de las 100 mayores áreas metropolitanas de Estados Unidos. Forbes la coloca en el puesto número 1 de las ciudades con más rápido crecimiento en los Estados Unidos de América. (Carlyle, 2015)

La Revista Forbes realizó un estudio basado en 100 áreas metropolitanas de los Estados Unidos, utilizando datos de Moody's Analytics, además de considerar un crecimiento de la población para el 2014 y 2015, junto al crecimiento económico del área metropolitana, usar los datos de desempleo desarrollados por el Gobierno Federal, y el coeficiente de pago

medio anual para los trabajadores con educación universitaria en cada área, utilizando datos de Payscale.com, da como resultado la lista de las 20 áreas metropolitanas de más rápido crecimiento en Estados Unidos en términos de población y la economía locales.

Solo el estado de Texas colocó cinco ciudades en la lista, más que cualquier otro estado. Después de Houston, en el top 3 de la lista de Forbes están Austin y Dallas, seguido de Fort Worth (Nº 8) y San Antonio (Nº 10), lo que le da al estado de Texas la mitad de las ciudades con mayor crecimiento dentro de las 10 primeras de los Estados Unidos. Por si esto fuera poco, la tasa de desempleo es menor al 5%.

De acuerdo con la Greater Houston Partnership, gracias a la gran producción de petróleo en Texas (se ha duplicado en los últimos tres años), se espera que se generen más de 63.000 puestos de trabajo en 2015. Desde 2009 se han relocalizado en Houston más de 1.500 empleados de corporaciones. (Carlyle, 2015)

Según la página de internet: www.visitoustontexas.com, más de 800.000 extranjeros viajaron a Houston en el año 2013. En el 2012 hubo un gran impacto económico de \$523 millones de dólares por estos viajes internacionales. El comercio internacional genera más de una tercera parte de los trabajos (directos e indirectos) en el área metropolitana de Houston. (VisitHoustonTexas.com, 2015)

Según Forbes, el área metropolitana de Houston está conformada por Houston-Sugar Land-Baytown, tiene una población de 6.343.600 personas, con un ingreso familiar promedio anual de \$58.952(4), y un Producto Metro bruto: \$415.8 Billones de Dólares al año. El costo de vida es un 5,9% por encima del promedio nacional. (Forbes, 2015)

Otro estudio investigación de la Revista Forbes, señala que Houston se encuentra en el decimoquinto (15) lugar en el ranking de las mejores lugares para negocios y carreras (Forbes.com, 2015) (ver Tabla 2 en anexo 2)

Según un estudio realizado por 247wallst.com (Sauter, 2014), en el ranking de los estados que beben más cerveza, Texas se encuentra:

- El consumo per cápita : 34,6 galones (empatado en el octavo lugar)
- El consumo total : 604.956.568 galones (segundo lugar)
- Porcentaje de bebedores compulsivos : 18,9 % (decimonoveno lugar)
- Densidad de población: 98,3 / millas cuadradas (vigésimoquinta más bajo).

(Ver Tabla 3 en anexo 3)

Otro estudio interesante fue el realizado por Houston Public Media, donde se preveía que los estadounidenses gastarían más de mil millones de dólares en cerveza para el fin de semana del Día de la Independencia (4 de Julio de 2014).

Las personas mayores de 21 años (edad legal permitida para consumir alcohol en los Estados Unidos) en Texas, toman un promedio per cápita de 34 cervezas, más que en otros 41 Estados del país. Y aunque no parezca como una gran cantidad de cervezas durante todo el año, consideran dentro de este promedio a personas que están en edad de consumir alcohol y no lo hacen, es decir, están las personas que beben cerveza y las que no beben. (Johnson, 2014)

Para Lori Fiester, Directora del Consejo de Tratamiento de Alcohol y Drogas de Houston: "Hay una industria de mil millones de dólares que nos empuja a beber. Sólo tienes que ir conduciendo en la autopista y mirar cuántos signos existen sobre el alcohol. No estoy diciendo que esto es lo malo del mundo, pero está en todos lados. Nos socializamos con el alcohol, a todas partes que vayas muy probablemente verás alcohol. Así que tiene sentido por qué la gente bebe mucho y en exceso" (Johnson, L., 2014)

En un censo realizado por la ciudad de Houston (U.S. Census Bureau, 2014), se hace una comparación de los ingresos de los habitantes de la ciudad del año 2000 y del 2012, y como se puede observar en el cuadro a continuación, cada vez es menor la cantidad de familias con bajos ingresos, mientras que la clase media y media-alta es mayor. En pocas palabras, cada vez son más los hogares a los que ingresa más dinero. (Ver Gráfico 1 en anexo 4)

En este estudio,

- Los ingresos de los hogares incluye los ingresos familiares de todas las personas mayores de 15 años.
- La proporción de hogares que ganan más de \$ 150.000 es de 9,5% en el año 2012. Este monto se asemeja al resto del país dentro de este estrato.
- Los hogares con ingresos de \$200.000 o más se ha duplicado entre el 2000 y el 2012
- Aquellas familias que ganan menos de \$50.000 dólares al año se redujo de 64 % a 55 % durante 2000 y 2012 en la ciudad de Houston.

Otro estudio revelador realizado por la ciudad de Houston (U.S. Census Bureau, 2013), arrojó que para el 2013, el 74% de la población de la ciudad es mayor de 18 años, lo cual es un porcentaje bastante alto e importante, ya que el target del negocio son personas mayores

de 21 años, las que por ley pueden comprar e ingerir bebidas alcohólicas legalmente. (Ver Gráfico 2 en anexo 5)

De acuerdo a la Agencia de Estadísticas de Trabajo perteneciente al Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América, conocida por sus siglas en inglés "BLS" (Bureau of Labor Statistics), los habitantes de Houston gastan el 5% de sus ingresos en entretenimiento y el 12.5% de los mismos en alimentación. (Ver Gráfico 3 en anexo 6)

Estos números reflejan que una parte importante de los ingresos de los habitantes de Houston son invertidos en dos de los sectores donde se encuentra nuestra empresa, entretenimiento (cervecería, pubs, bares, restaurantes) y alimentos (en donde se encuentra otra parte de nuestro negocio, la venta de nuestras cervezas en los supermercados). Estamos hablando de un 17.5% del presupuesto anual de las familias en Houston.

Según Statista, desde el 2008 hasta el 2014, el volumen de ventas de cervezas artesanales ha aumentado en 13.7 millones de barriles al año, de 8.5 millones a 22.2 millones de barriles al año, lo que equivale a más de un 260% de aumento en las ventas. De 2012 a 2013 la categoría mostró un crecimiento de dos dígitos. (Ver Gráfico 4 en anexo 7)

Después de repasar todas las estadísticas antes expuestas, se puede llegar a la conclusión de que la ciudad de Houston es, sin discusión, una opción económicamente viable para la inversión en una cervecería, debido a que los habitantes de la ciudad destinan gran parte de sus ingresos al entretenimiento.

7.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL

7.3.1. Población en Houston para el Año 2015

Houston hoy en día es la cuarta ciudad más grande de los Estados Unidos, y a su vez es la ciudad más grande el estado de Texas. En el 2013, la población en la ciudad de Houston para el año 2013 era de 2.162.000 personas, con una densidad por kilómetro cuadrado de 1,505 personas (Worldpopulationreview.com, 2014). Para el 1 de Enero de 2015 la población estimada de Houston era de 2.233.310 personas (The City of Houston, 2015), con una densidad de

Statista

1.554 personas por kilómetro cuadrado. Esto es igual a un crecimiento de la población de un 3,30% en los últimos dos años combinados, lo que convierte a Houston en unas de las ciudades con mayor crecimiento poblacional de los Estados Unidos de América.

Houston es también el centro económico de Houston - The Woodlands - Sugarland, que es la quinta área metropolitana más grande en los Estados Unidos, con más de 6 millones de personas. En el año 2012 fue la primera vez en que Filadelfia fue eliminado del top 5, gracias al rápido crecimiento de Houston. (Worldpopulationreview.com, 2014)

7.3.2. Demografía

Houston es una ciudad multicultural, en parte debido a sus instituciones académicas, la industria y su condición de ciudad portuaria. En Houston se hablan más de 90 idiomas (VisitHoustonTexas.com, 2015), y tiene una de las poblaciones más jóvenes del país debido a la gran afluencia de inmigrantes en el estado. Se estima que viven alrededor de 400.000 extranjeros ilegales solamente en el área de Houston.

“Un poco menos del 30% de la población mayor de 25 años tiene un título de licenciatura o superior. Como se mencionó anteriormente, Houston tiene una población muy joven. Aproximadamente el 22,6% de los residentes son de 5 años a 19, el segmento de población más grande.” (VisitHoustonTexas.com, 2015)

“Hoy en día, Houston es un claro reflejo del futuro demográfico de los Estados Unidos de América. La composición racial y étnica de Houston es la siguiente:

- 38,8 % Anglosajones
- 35.9 % Hispanos
- 16,7 % Afro-americanos
- 6.7 % Asiáticos / Otros
- 1.6% Otros” (VisitHoustonTexas.com, 2015)

“La proporción blancos no hispanos en Houston ha reducido a la mitad desde 1970, cuando representaba el 62% de la población, que se ha reducido a 30,8% en la actualidad. También parece que la diversidad racial y étnica aumenta cuanto más lejos del centro de la ciudad se mueve.

La población hispana de Houston está aumentando rápidamente a medida que más inmigrantes latinoamericanos se desplazan a la zona para trabajar. Houston ahora tiene la tercera mayor población hispana en los Estados Unidos.

También hay una significativa población afroamericana en Houston, que ha sido el caso para la mayor parte de su historia. Entre 1870 y 1890, los negros representaban casi el 40% de la población de la ciudad, aunque esto varió desde 21% hasta 33% desde 1910 hasta 1970.” (Worldpopulationreview.com, 2014)

Según un estudio realizado en el 2012 por Statista, en los Estados Unidos de América un 70% de los consumidores de cervezas artesanales son los de raza blanca o caucásicos (la mayoría de los habitantes de Houston), un 13% son hispanos (segundos en población dentro de la ciudad de Houston) y en tercer lugar los afroamericanos con un 6%. (Ver Gráfico 5 en anexo 8)

La frecuencia de consumo de la cerveza artesanal en los Estados Unidos en 2012 por grupo de edad, muestra que el 28% de los consumidores estadounidenses entre las edades de 25 y 34 años consume cervezas artesanales al menos una vez a la semana o más. Este es uno de los grupos a los que está dirigido nuestro producto, ya que están en una edad óptima, puesto que se encuentran en una etapa productiva (empleados), y por lo general invierten parte de sus ingresos en diversión y entretenimiento. (Ver Gráfico 6 en anexo 9)

Como conclusión del estudio y la valoración de los diferentes factores del entorno que pueden afectar el desarrollo de una Cervecería Artesanal, hay bastantes ventajas para desarrollar este tipo de proyectos. La economía de Houston es una población muy joven y cada vez está mucho más expuesta a nuevos productos y está ávida de nuevas experiencias, lo que facilita la consecución o captación de nuevos clientes. Lo importante es poder ofrecerle al cliente un producto de calidad superior, con el que este se sienta además de satisfecho, identificado.

7.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum) emitió en el 2014 “El Informe de Tecnología 2014” (The Global Information Technology Report 2014), el cual valora los países según su entorno tecnológico y da un resultado y un ranking del país para ese año en específico. (Ver Tabla y Gráfico 1 en anexo 10)

Según este estudio, Estados Unidos sube dos posiciones llegando al séptimo lugar, gracias a varias mejoras en muchas áreas del índice. Está incluido el entorno de la innovación (séptimo lugar en el ranking), ocupa el 4to lugar en las mejoras en su infraestructura de TIC (los usuarios tienen un mayor acceso a ancho de banda de internet).

En líneas generales, Estados Unidos presenta una posición muy fuerte a nivel mundial en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para todos los principales grupos de interés como lo son: Stakeholders-Negocios (9no lugar), Gobierno (11avo Lugar), Individuos (18vo lugar); los que gestionan las infraestructuras para que estas sean mejores y más

accesibles (vigésimo lugar), Infraestructuras de las Tecnologías de Información y Comunicación en el 4to lugar.

Además de todo esto, Estados Unidos es un país con un entorno que promueve y apoya los negocios, junto con un ambiente favorable de innovación (séptimo lugar en el ranking), lo que da como resultado gran capacidad de innovación (quinto lugar en el ranking mundial), con impacto económico significativo relacionado con las TIC (9no puesto).

Los Estados Unidos de América es la economía más grande del mundo, se encuentra en el Top 10 de los países que aprovechan a plenitud las Tecnologías de Información y Comunicación, donde las TIC no dependen de las economías pequeñas o medianas empresas, más bien, depende de que se hagan las inversiones adecuadas, y la creación de las condiciones adecuadas para ello.

El índice de los Estados Unidos para el 2014 según el “El Informe de Tecnología” fue de 5.6 en una escala del 1 (mínimo) al 7 (máximo), que lo hizo escalar dos posiciones (9no lugar en el ranking según el informe del 2013), y según se puede ver en la gráfica anteriormente expuesta, el índice de los Estados Unidos está por encima del promedio del grupo de los países con el mismo nivel de ingresos (ingresos elevados).

En el cuarto pilar de este índice llamado Accesibilidad (Affordability), se toman en cuenta los precios del internet de banda ancha, los costos o tarifas de teléfonos celulares y telefonía fija, así como también los niveles de competencia y competitividad de las empresas que ofrecen estos servicios. En este pilar, la puntuación es de 6.4 sobre 7, lo cual refleja la calidad de servicio y la alta competencia que hay en el sector, lo que trae como consecuencia un servicio de gran calidad a un precio accesible debido a la alta competencia en el mercado.

El impacto económico (Economic Impacts - Pilar 9), se considera como las tecnologías de Información y de Comunicación generan un impacto en los modelos de negocios, en los nuevos servicios, las patentes de TIC, etc., EEUU obtuvo una calificación de 5.2 sobre 7 posibles, lo que refleja una economía que está basada en procesos altamente tecnológicos, con muchísimo conocimiento sobre la tecnología.

El séptimo Pilar, el Uso en los Negocios (Business Usage) abarca los indicadores del impacto de las TIC en los nuevos productos servicios, número de patentes de invención relacionadas con tecnología, aplicaciones tecnológicas, impacto de las TIC en los nuevos modelos de organización, empleos relacionados con tecnología, uso de internet en B2B (business to business), B2C (business to customers). El país obtuvo una calificación 5.6 de

los 7, una calificación elevada lo que indica que el uso de tecnologías por medio de los negocios es muy alta, lo que favorece las condiciones para establecer una empresa.

El impacto social de la tecnología (Pilar 10) está basado en indicadores como el impacto de las TIC sobre el acceso a los servicios básicos, acceso a internet en las escuelas, eficiencia en el uso de las TIC y el índice de participación a través de medios electrónicos obteniendo una calificación de 5.6, lo que indica que el impacto de la tecnología en la sociedad es altísima, muchísimas de las tareas diarias están relacionadas directamente con la tecnología, desde compras on-line, hasta asistir a clases por medio de internet, redes sociales, etc. Esto se traduce en el aumento del impacto económico en las empresas, lo que constituye potenciales oportunidades de negocios, debido a la utilización de la tecnología por parte de las personas genera efectos económicos y sociales. Socialmente el impacto de la tecnología de información y comunicación permite que se utilicen aún más herramientas de promoción y marketing para atraer a clientes potenciales

El sexto Pilar (Uso Individual o de las Personas de la Tecnología), los Estados Unidos obtuvo una calificación de 5.8, lo que revela que la sociedad en general está muy relacionada y vinculada con el uso de la tecnología en el día a día. Los indicadores que se utilizan para el estudio de este Pilar son: suscripciones de telefonía móvil, porcentaje de personas que utilizan internet, hogares con ordenador personal, los hogares con acceso a internet, suscripciones de banda ancha en hogares y móviles, y el uso de las redes sociales. (Bilbao-Osorio, B., Dutta, S., Lanvin, B., 2014)

Por lo antes señalado, Estados Unidos es un país con un entorno tecnológico de punta, donde el comercio electrónico es el día a día de esta sociedad. También se puede contar con maquinaria de última tecnología para la elaboración de cerveza, el embotellamiento, etiquetado y distribución de la misma (todo el proceso productivo), lo que está estrechamente relacionado con los avances tecnológicos, que a su vez beneficia a las empresas dándole más herramientas para en sus posibles estrategias de marketing.

7.5. ENTORNO ECOLÓGICO

Para la cervecería Top-Notch el compromiso con el medio ambiente y la comunidad es de vital importancia, debido a que la mayoría de los recursos y materia prima con la que se elaborarán los productos provienen de productores locales.

Para ello, Top-Notch Brewery desarrolló un programa de educación, concienciación y conservación cuya función principal es eliminar el impacto que la planta pueda tener sobre

el medio ambiente y el ecosistema de sus alrededores. El programa consiste primeramente en el tratamiento de las aguas para evitar su contaminación, debido a que este recurso natural es clave tanto para la producción de cerveza como para los riegos de las plantaciones de la comunidad de productores locales que abastecen a la cervecería. Top-Notch Brewery contará con una planta de tratamiento de agua y de los residuos líquidos después de finalizado el proceso de elaboración de la cerveza, y que servirá para el riego de las cosechas de los productores locales, así como de las áreas verdes de la empresa.

La creación del programa de conservación no se limitará exclusivamente a la instrucción y concienciación de los empleados de la cervecería en la preservación del medio ambiente, sino que ellos mismos serán los garantes de esta iniciativa, llevando a las escuelas de la localidad el programa de “Un árbol por cada niño”, que consiste en que cada niño de las escuelas primarias plante un árbol todos los años.

La conservación del agua es un punto importantísimo, ya que si el agua no está en óptimas condiciones, no se podrá producir una cerveza de calidad. Además de todo esto es importante tener en cuenta la relevancia e incidencia de los factores climáticos, pues tal y como ocurrió en el año 2011, año en que hubo una fuerte sequía en el estado de Texas, los productores de arroz perdieron sus cosechas porque las autoridades de Texas no permitieron que se regaran las mismas en favor de la conservación del agua. (Alexander, 2012)

Para la producción de cerveza, se necesita contar con equipos que sean eficientes en la utilización de energía eléctrica, que eviten la contaminación y maximicen el ahorro en los costes de energía. La utilización de los desechos orgánicos como abono para las plantas, el reciclaje de las botellas de vidrio, así como el cartón de los empaques para las cervezas, son ideas innovadoras que se pueden implementar. Por ejemplo: quien lleve 12 empaques de cartón de la cerveza Top-Notch a la cervecería, tiene su entrada gratis al tour, además de la posibilidad de tomar dos cervezas sin costo alguno. Todo esto para promover el reciclaje y que el cliente también se vea beneficiado con estos planes.

Hoy en día hay muchas formas en la que la cervecería puede colaborar con el mantenimiento del medio ambiente y a su vez implementar programas de desarrollo de las comunidades, y que estas también sientan el compromiso con el cuidado del ambiente. Top-Notch Brewery considera esencial en su gestión de empresa, la aplicación de medidas de sostenibilidad, lo que adicionalmente disminuiría los costes operacionales, evitaría posibles litigios y maximizaría la rentabilidad de la cervecería.

8. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la compañía se llevará a cabo empleando como herramienta el método de planificación estratégica atribuido a Albert S. Humphrey conocido como Análisis DAFO que permitirá identificar y evaluar las condiciones inherentes a la empresa como tal y determinar las competencias necesarias. (Humphrey, 1960-1970)

8.1. FORTALEZAS

- Top-Notch tiene una oferta de producto destinada a satisfacer las exigencias de un mercado con necesidades específicas, cuyos estándares de calidad y cuyas expectativas son más elevadas y refinadas y que no están siendo atendidas por la oferta disponible a manos de las grandes cervecerías industriales cuyos productos, más simples y de menor calidad, están orientados al consumo masivo.
- La oferta adicional a disposición del consumidor de realizar un tour por la planta y contar con un área de degustación de los productos en la zona del Pub, brindando de este modo una experiencia global y de valor agregado para los clientes, satisfaciéndoles más allá del nivel básico de venderles una cerveza.
- Diferenciación. Las cervezas ofrecidas por Top-Notch Brewery cuentan con características únicas y potencialmente ilimitadas en cuanto a su sabor y elaboración, distinguiéndolas los productos tradicionales de producción y consumo masivos.
- El lúpulo importado directamente de Alemania permitirá elaborar una cerveza de mayor calidad, dado sus ingredientes premium.
- La utilización de materias primas obtenidas de los productores y comunidades locales, orgánicas en su mayoría, destinados a la elaboración de la cerveza y de los platos ofrecidos en el Pub.

8.2. DEBILIDADES

- La falta de experiencia por parte de la directiva, dentro del ámbito de la industria cervecera.

- El capital de inversión inicial necesario para poner el proyecto en marcha, así como el capital necesario para mantener los costos operativos mientras la empresa comienza a generar dividendos.
- La penetración de mercado, principalmente en el área de distribución, dentro de un sector dominado por las grandes industrias cerveceras multinacionales.
- Se requieren grandes inversiones en publicidad y marketing al tratarse de una empresa nueva y por ende, desconocida.

8.3. AMENAZAS

- Las propiedades de exclusividad y especialización que caracterizan a las cervezas artesanales, hacen que el mercado sea de tamaño reducido, lo que limita las ventas a grande escala.
- Competidores directos ya establecidos que cuentan y con experiencia dentro del sector.
- Restricciones de locación a las que la empresa se ve sujeta por tratarse de una planta de tipo industrial, que razones de urbanismo, no le permiten ubicarse en zonas más céntricas y de más fácil acceso, colocando a Top-Notch Brewery en una posición de desventaja frente a otros competidores de oferta similares, como es el caso de bares y Brewpubs, que no se encuentran sujetos a dichas regulaciones.

8.4. OPORTUNIDADES

- La presencia de un nicho dentro del mercado de las cervezas constituido por un sector del mercado con necesidades específicas, que exige un producto de estándares más elevados y refinados que la propuesta que ofrecen las grandes cervecerías industriales con sus productos corrientes orientados al consumo masivo.

La reciente aprobación de nuevas legislaciones por parte de los organismos reguladores de las empresas cerveceras del estado de Texas, que flexibilizan y favorecen la producción, distribución y venta del producto. (Graves, 2014)

- La ubicación geográfica estratégica de la cervecería en la ciudad de Houston, Texas, cuyo músculo económico se concentra en la industria multimillonaria de la energía, caracterizada por la afluencia de población de alto poder adquisitivo y la diversidad cultural de sus habitantes, lo cual convierte a Houston en un mercado fuerte y de gran atractivo comercial.
- Posibilidad de convenios con la Universidad de Houston - Texas para realizar pasantías de su programa de "Beer Appreciation" y su Grado en "Beverage Management and Marketing" dentro de las instalaciones de Top-Notch Brewery y demás acuerdos a determinar que se ajusten al pensum de la carrera mencionada, así como de cualquier otro grado que ofrezca UH, que guarde relación con el concepto empresarial de Top-Notch Brewery y que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.

8.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Fortalezas			
	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Oferta de mayor calidad para satisfacer demanda específica	0.14	4.00	0.57
2. Tour y Pub brindan experiencia global	0.14	4.00	0.57
3. Diferenciación del producto	0.14	4.00	0.57
4. Lúpulo importado, ingredientes premium	0.11	3.00	0.32
5. Materias primas locales	0.11	3.00	0.32
Total Fortalezas	0.64	18.00	2.36
Debilidades			
	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Falta de experiencia en el área	0.14	4.00	0.57
2. Capital de inversión inicial elevado	0.11	3.00	0.32
3. Penetración de mercado; mercado dominado por multinacionales	0.04	1.00	0.04
4. Inversiones en publicidad y marketing	0.07	2.00	0.14
Total Debilidades	0.36	10.00	1.07
Total Fortalezas + Debilidades	1.00	28.00	3.43

Fuente de Información: Elaboración propia, 2015

8.6. DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

Tras haber realizado el análisis interno podemos concluir que existen indicadores muy favorables dentro del mercado y del sector que soportan la viabilidad del proyecto Top-Notch Brewery; dependerá de su capacidad de gestión el saber aprovechar las fortalezas con las que cuenta a su disposición para garantizar el éxito de la compañía, asimismo, su capacidad de gerencia será un factor decisivo a la hora de enfrentarse con los obstáculos propios de sus debilidades.

Top-Notch Brewery cuenta con una idea de negocio sólida e innovadora y de gran potencial de éxito. El concepto global de su oferta que cuenta además de cervezas artesanales elaboradas con la materia prima de más alta calidad, el lúpulo importado desde Alemania pone a la cervecería un escalón por encima del resto. Además, el tour por la planta de fabricación y el PUB brindan una experiencia integral potenciando la marca Top-Notch, dando un valor agregado en sí mismo y en comparación con la oferta de los competidores actuales, directos e indirectos.

No obstante, es menester la pronta y eficaz resolución de las principales debilidades apreciadas dentro del análisis si queremos hablar de sostenibilidad en el tiempo, rentabilidad y crecimiento. Estas debilidades serán atacadas para evitar el fracaso del proyecto como lo son la falta de experiencia, constituyéndose una plantilla experimentada y con vasta experiencia en la industria cervecera. Se contratara a un Gerente de Planta, Maestro Cervecer, Gerente de Distribución y un Gerente de Marketing y Ventas con mucha experiencia en el ramo.

Un excelente proyecto de inversión, elaborado cuidadosamente, estudiando cada detalle meticulosamente le permitirá a los accionistas de Top-Notch poder acceder a créditos financieros a una baja tasa de interés.

A pesar de haberse encontrado con debilidades en el análisis interno, las fortalezas tienen mucho más peso, lo que permitirá entre otras cosas poder aminorar las flaquezas con el aprovechamiento al máximo de todas las ventajas competitivas con la que cuenta Top-Notch Brewery.

8.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis interno llevado a cabo y luego de haber detectado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades inherentes al proyecto de empresa Top-Notch

Brewery, hemos podido determinar los objetivos estratégicos a seguir que se presentan a continuación:

- Constituir una plantilla con amplia experiencia en la industria cervecera, sobre todo en las siguientes posiciones: Gerente de Planta, Maestro Cervecer, Gerente de Distribución, Gerente de Marketing y Ventas, Ejecutivo de Compras.
- Establecer programas de formación y capacitación continua que ponga a disposición de cada empleado las herramientas necesarias para poder desarrollarse profesionalmente dentro del plan de carrera elegido. Esta es otra forma de hacer frente a la falta de experiencia y fortalecer a la empresa en su gestión de mejora constante.
- Establecer alianzas comerciales estratégicas con proveedores locales e internacionales de materia prima, tanto para la producción de las cervezas artesanales como para los platos que se ofrecen en el área de degustación del Pub. Crear un acuerdo con el distribuidor de lúpulo de Alemania, negociando mejores precios y garantizándole a este una demanda constante y en firme crecimiento.
- Elaborar y aplicar un plan de marketing y de ventas que permita dar a conocer a Top-Notch Brewery, su concepto, su oferta, y que estén diseñados para captar nuevos clientes y crear fidelización del consumidor. Dentro de estos planes deben estar promociones constantes en los centros donde se vende la cerveza, así como también el PUB. Un tipo de promoción podría ser canjear 4 sostenedores de seis cervezas por una entrada gratis al Tour de la planta.
- Contratación de un chef con experiencia y capacidad de crear platos que complementen, resalten y promuevan los distintos tipos de cervezas producidos dentro de la planta.
- Establecer alianzas comerciales estratégicas con los distribuidores de la zona.
- Establecer convenios de pasantías con la Universidad de Houston, Texas y demás acuerdos que guarden relación con el pensum de las materias pertinentes al área de la cerveza, que pueda ser de beneficio para la empresa.

9. PLAN DE MARKETING

Una vez establecida la situación de nuestra empresa desde el punto de vista interno tras la realización del análisis DAFO (Humphrey, A.) y luego de haber analizado nuestra situación desde el punto de vista del entorno y que incide directamente en sobre nuestros procesos y nuestra gestión de empresa, gracias al análisis PESTEL, podemos proceder a realizar un Plan de Marketing, que nos permitirá alcanzar los objetivos que nos hemos planteado.

Para la realización del Plan de marketing, se han llevado a cabo un análisis de mercado, un análisis de la competencia y se ha propuesto un Marketing Mix de acuerdo a lo que en mercadotecnia se conoce con el nombre de "Las 4 P's del Marketing" (McCarthy, J., 1960), herramientas estas clave para poder definir nuestra cartera de productos, definir nuestros clientes, comprender a la competencia y aplicar cada una de las estrategias propuestas para garantizar la competitividad de la empresa.

9.1. ANÁLISIS DE MERCADO

El consumo de bebidas alcohólicas en el sur del país (EE.UU.) está íntimamente ligado con la cultura y las tradiciones de esta zona en particular. Texas es un estado con un fuerte sentido de orgullo regionalista; el lema del estado, "Don't mess with Texas" ("No te metas con Texas") es una muestra de ello. En Houston, una de las principales ciudades no solo del estado sino del país, convergen el sentido tradicionalista conservador del que hacíamos mención, con una alta afluencia de inmigrantes de las más diversas culturas y religiones, producto de la frontera geográfica con México, el pasado histórico de la región y en especial, la industria de la energía.

Esta mezcla de tradición con innovación, hacen de Houston un mercado ideal para el desarrollo de nuestra empresa, pues apela a la naturaleza regionalista -e incluso separatista- de Texas, que apoya y favorece el consumo de los productos elaborados en su tierra, apela a las costumbres fuertemente arraigadas de consumo de bebidas alcohólicas y apela a la diversidad demográfica en la que se encuentra sumergida.

9.1.1. El Mercado de la Cerveza Artesanal

El mercado de la cerveza artesanal representa más de un 10% del volumen de venta de cervezas en los Estados Unidos. Según datos obtenidos por una encuesta realizada por el Brewers Association, por primera vez alcanzó cifras de un 11% del volumen de

participación en el mercado, llegando a producir 22.2 millones de barriles. (America's Beer Distributor, 2015)

En palabras de Bart Watson, Economista en Jefe del Brewers Association "Este crecimiento sostenido de la (industria) de cerveza artesanal es parte de un cambio profundo en la cultura de cerveza americana -un cambio que ayudará a que las cervecerías artesanales alcancen su ambiciosa meta de 20 por ciento del mercado para 2020". (Brewers Association, 2015)

La cerveza artesanal no es un producto para las masas, es, de hecho, exactamente lo opuesto. Si bien las cervecerías artesanales tienen como una de sus metas principales ser productivas, dicho de una manera más sencilla: vender la mayor cantidad de producto posible, obteniendo el mayor margen de ganancia, sin descuidar por un instante la calidad del producto, y que la cerveza que se produce en una planta como la de Top-Notch Brewery es de 125.000 (ciento veinticinco mil) barriles de cerveza anuales máximo, lo cual no es un número pequeño, lo cierto es que se sigue considerando un producto exclusivo y no uno destinado a las masas. La clave está en el término "artesanal" y en lo que ello implica. No debemos confundir "masas" con "volumen de producción".

Como dijimos, si bien es cierto que el objetivo de la empresa es vender el producto, cuando hablamos de cerveza artesanal, estamos hablando de un arte. En nuestro caso, "artesanal" es sinónimo de calidad; "artesanal" alude a las características únicas de este tipo de cerveza y que las diferencia de su contraparte, las cervezas industriales. Por esto, cuando hablamos de cerveza artesanal, nos estamos refiriendo a un mercado de nicho, donde el consumidor tiene gustos más selectivos que el consumidor promedio de las cervezas industriales, y está dispuesto a pagar muchas veces incluso el doble por una producto de mayor calidad y que considera superior; estamos hablando de un consumidor que reconoce el valor agregado del producto. (Brewers Association, 2015) (Ver Gráfico 7 anexo 11)

9.2 PÚBLICO

Dentro del público al que estará dirigida la oferta de Top-Notch Brewery encontramos dos tipos, el público objetivo o consumidor directo y el cliente.

9.2.1 Público objetivo

Nuestro público objetivo se concentrará en el grupo demográfico conocido como Generación del Milenio o Millennials, también conocidos como Generación "Y" (individuos nacidos entre 1980 y 1994)

Como muestra un estudio realizado por Mintel en 2013, el principal grupo demográfico de consumo de cerveza artesanal dentro de los Estados Unidos es el de 25 a 34 años de edad, constituyendo un 50% del mercado. (Chen, 2013)

Adicionalmente, encontramos otros estudios mencionados en la página Millennial Marketing que afirman que el 40% de la Generación del Milenio asegura que la cerveza artesanal es de mejor sabor (que la cerveza industrial). (Fromm, 2015)

Otras fuentes que soportan estos resultados (ver Gráficos 8, 9 y 10 anexo 12)

9.2.2 Cliente Comercial

Otros clientes incluirán establecimientos comerciales con permiso para vender y consumir alcohol como restaurantes y bares, así como establecimientos comerciales con permiso de venta de bebidas alcohólicas como son los automercados, estaciones de servicio, clubs mayoristas, museos, eventos y estadios deportivos, festivales, conciertos y teatro, entre otros.

9.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para poder analizar a la competencia, debemos saber primeramente quiénes son esos rivales a quienes nos enfrentamos. Como sabemos, Top-Notch Brewery es una planta productora de cerveza artesanal, más su competencia no se limita a otras plantas productoras de cerveza artesanal sino que va más allá, abarcando una gama mucho más amplia que aquellos que se consideran como competencia directa (otras plantas de cerveza artesanal con la misma capacidad de producción que Top-Notch Brewery).

Como acabamos de señalar, nuestra principal competencia está constituida por otras cervecerías artesanales con la misma capacidad de producción que la nuestra. Dentro de nuestra lista de competidores, nos encontramos con los llamados Brewpubs, especie de restaurantes o establecimientos de comida que ofrecen cervezas artesanales producidas dentro de las instalaciones a mucha menor escala que las micro cervecerías; las plantas de cervecería artesanal con una mayor capacidad de producción que la nuestra, las cervecerías industriales o domésticas, las cervezas importadas y los productos sustitutos.

En el sector de la producción, distribución y venta de cerveza, podemos observar en el cuadro que se muestra a continuación el volumen de ventas anuales en barriles de cervecerías industriales o domésticas, cervezas importadas y cervezas artesanales, a nivel

nacional, dentro de Estados Unidos. Cada barril equivale a 31 galones americanos. (Brewers Association, 2015) (Ver Tabla 4 anexo 13)

Como se puede apreciar, el mercado se encuentra claramente dominado por la cerveza industrial o doméstica, un producto de menor calidad que la cerveza artesanal y la cerveza importada, producido a grande escala por las grandes compañías cerveceras del país, con un precio por debajo del de la cerveza artesanal y el de la cerveza importada y cuyo mercado es el de consumo masivo. Este tipo de cervecerías puede darse el lujo de competir utilizando una estrategia de precios bajos y promociones, que se ajusta al mercado al que están dirigidas.

La cerveza importada ocupa el siguiente renglón con un margen de ventaja bastante menor que el de la cerveza industrial. Este tipo de cerveza, si bien es de mejor calidad que la cerveza doméstica y muchas veces se encuentra a la par de la cerveza artesanal en cuanto a precios, en materia de calidad y diferenciación, continúa ubicándose por debajo de la cerveza artesanal. (wineaccess.com, 2014)

En cuanto a la producción de cerveza artesanal en los distintos tipos de plantas a nivel nacional en Estados Unidos, para el año 2014, encontramos (Brewers Association, 2015):

Tabla 5. Volumen de Producción de Cerveza en los Estados Unidos en 2014

Tipo de cervecería	Porcentaje de producción	Barriles
Brewpub	5,3%	1.170.935
Micro Cervecería	14,3%	3.171.582
Cervecerías Artesanales Regionales	79,2%	17.559.294
Cervecerías Contratistas	1.2%	257.517

Fuente de Informacion: Brewers Association, 2015.

(Ver Gráficos 11, 12 y 13 anexo 14)

En la Grafica 13 del Anexo 14 vemos la representación del volumen de producción que cada tipo de cervecería tiene dentro del sector de la cerveza artesanal. Estos tres tipos de cervecerías constituyen los competidores más fuertes de Top-Notch Brewery, puesto que ofrecen un producto elaborado dentro de la misma filosofía de producción, de características similares y con altos estándares de calidad.

Se aprecia que el porcentaje de producción está directamente ligado al tamaño de la planta y ello se debe en gran parte a las restricciones de cantidad máxima de producción que el estado impone a las cervecerías. (Texas Alcoholic Beverage Commission, 1977)

En la categoría de productos sustitutivos, encontramos que, de acuerdo a estudios realizados por Rob Sands, de Constellation Brands y presentados en 2014 en el Beer Marteker's Insights Seminar, el 85% de la venta por consumo de alcohol proviene de consumidores que adquirieron cerveza, de los cuales tan solo el 10% consumen cerveza de manera exclusiva, es decir, consumidores que, además de cerveza, consumen otro tipo de bebidas alcohólicas, como vinos y licores (Watson, 2014) (ver Gráfico 14 anexo 15)

En esencia, la principal razón por la que el vino representa una competencia para la industria de la cerveza artesanal como producto sustitutivo es porque ambas bebidas comparten ciertas características clave. Además de la característica mutua evidente, que es el hecho de ser ambas bebidas alcohólicas, tanto el vino como la cerveza artesanal se consideran productos de alta calidad, cuyo proceso de elaboración es meticulosamente controlado. Como se hiciera mención en el apartado del análisis del mercado y como lo señala su nombre, la cerveza artesanal es un arte, del mismo modo, buen vino es un arte.

9.4 MARKETING MIX

Para realizar nuestra Mezcla de Mercadotecnia o Marketing Mix, emplearemos como herramienta el método atribuido a E. Jerome McCarthy de las 4 P's (Van Vliet, 2013) y a Philip Kotler (Mahajan, 2013)

9.4.1 Producto

El concepto principal de la cerveza artesanal se centra en la obtención de un producto de sabores y aromas más profundos e intensos, que se obtienen a través de métodos de elaboración específicos para este tipo de cerveza y para cada sabor en particular, de las materias primas alternativas y del lúpulo empleado.

En un principio se producirán dos tipos de cerveza artesanal, Bock y Amber Ale, con intenciones de ampliar la cartera de productos de manera que incluyan otros tipos de cervezas populares entre los consumidores, como suelen ser Pale Ale, Lager, Stout, por mencionar algunos; asimismo se pretende ampliar la gama de oferta que incluya cervezas de gusto, aroma y textura aún más específicos, elaboradas a partir de materias primas de estación, criadas en madera, de distintos niveles de fermentación, entre otras características de diferenciación. (Cerveza de Argentina, 2002-2013) (Brewer's Friend, 2009)

Tabla 6. Descripción de las Cervezas de Top-Notch Brewery

Producto	Descripción	Color	Grado de alcohol por volumen	IBU: Unidad Internacional de amargor (International Bitterness Unit)	EBC: Comisión Europea de análisis de técnicas cerveceras (European Brewery Convention)
Bock Tradicional	Originario del norte de Alemania. Lager fuerte de fermentación baja, de mucho cuerpo y con un acentuado dulzor malteado.	Marrón a marrón oscura.	5%	20-28	39
American Amber Ale	De sabor moderado a fuerte, aroma moderado que balancea al lúpulo.	Dorado pálido a ámbar profundo	4,5%	25-40	12

Fuente de Información: Elaboración propia, 2015.

9.4.2 Precio

El precio estipulado para nuestra Bock y nuestra American Amber Ale será como se refleja a continuación:

Tabla 6. Precios Cervezas Top-Notch

Producto	Tamaño	Empaque de 6 unidades - cliente comercial	Empaque 6 unidades adquirida dentro de las instalaciones de Top-Notch Brewery	Precio de venta por unidad dentro del restaurante de Top-Notch Brewery
Bock Tradicional	12 onzas	U.S \$7,50	U.S \$7,00	U.S \$2,00
American Amber Ale	12 onzas	U.S \$ 7,50	U.S \$7,00	U.S \$2,00

Fuente de Información: Elaboración propia, 2015.

- El contenido siempre será de 12 onzas.
- Para la venta a clientes comerciales (establecimientos de venta alimentos, restaurantes, bares, estaciones de servicio), se dispondrá de empaques botellas de 6 unidades.
- Si se trata de un establecimiento comercial con licencia para el consumo de bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones, se le permitirá la venta al detal y la fijación de

precios quedará a discreción de la administración de dicho establecimiento comercial.

- Los clientes que visiten Top-Notch Brewery podrán adquirir directamente los productos en la planta en presentación de empaque de botellas de 6 unidades.
- Los clientes que visiten las instalaciones de Top-Notch Brewery podrán adquirir los productos en la zona de degustación o pub para su consumo dentro de la misma; las cervezas a disposición dentro de las instalaciones de la zona de degustación de Top-Notch Brewery se expedirán en vasos de vidrio con capacidad de 12 onzas.

9.4.2.1 Política de fijación de precios

Para poder establecer un precio competitivo, rentable y ajustado al mercado y al tipo de producto que se está ofreciendo, se está tomando como base para el establecimiento del mismo una estrategia costo más beneficio. Dentro de los costos nos conseguimos con los siguientes: aprovisionamiento de materia prima (incluyendo aranceles por motivo de importación del lúpulo), costes de producción y elaboración donde se incluyen servicios y mano de obra; costes de transporte y distribución, impuestos, gastos administrativos, de marketing y publicidad y arrendamiento.

La tabla No. 8 a continuación muestra el costo de elaboración de una cerveza de 355 ml, un valor de 0.87 centavos de dólar, tomando en cuenta solo los costos de materias primas sin incluir los costes fijos.

Tabla 8. Costos Elaboracion Cerveza

Materias Primas / Insumos	Cerveza de 355 ml		
	0.100	kg	0.14
Malta base	0.100	kg	0.14
Maltas especiales	0.030	kg	0.07
Lúpulos	0.001	kg	0.04
Clarificantes	0.040	gr	0.005
Levadura	0.231	gr	0.04
Dextrosa	0.002	kg	0.003
Botellas	1.000	u	0.20
Etiquetas	1.000	u	0.12
Cajas	1.000	u	0.08
Tapas	1.000	u	0.02
Agua	355.000	ml	0.16
			<u>0.87</u>

Fuente: www.northernbrewer.com & www.morebeer.com, 2015

En la tabla No. 12 a continuación se muestra el coste total unitario de los dos tipos de cervezas que se elaborarán, que incluye los gastos fijos como: salarios personal, alquileres, y otros gastos que incluyen: electricidad, teléfono, publicidad y mercadeo, seguros, reparación y mantenimiento, etc. El coste total unitario por cerveza es de USD \$1.02.

Tabla 12. Costes Unitarios y Punto Muerto - Escenario Realista

COSTES UNITARIOS Y PUNTO MUERTO	
PRODUCTO 1 - BOCK TRADICIONAL	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	1,279,926.20
COSTE FIJO UNITARIO	0.15
COSTE TOTAL UNITARIO	1.02
PUNTO MUERTO	2,817,747
PRODUCTO 2 - AMERICAN AMBER ALE	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	1,005,656.30
COSTE FIJO UNITARIO	0.15
COSTE TOTAL UNITARIO	1.02
PUNTO MUERTO	2,213,944

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Basados en estos costes anteriormente expuestos y dependiendo de la locación donde va a ser vendido el producto (cerveza), el margen de ganancia será diferente, lo que traerá como consecuencia un precio diferente que se detalla a continuación en la tabla No. 26.

Tabla 26. Política de Fijación de Precios

Política Fijación de Precios				
Lugar de Venta	Coste Elaboración por Unidad	Margen de Ganancia	Precio de Venta	
Cliente Comercial	\$ 1.02	22.55%	\$ 1.25	
Instalaciones TNB	\$ 1.02	14.38%	\$ 1.17	
PUB Top-Notch	\$ 1.02	96.08%	\$ 2.00	

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Con esta política de fijación de precios de coste-beneficio, se están asegurando precios competitivos que permitan a la empresa penetrar en el mercado con una cerveza premium y una estrategia de precios competitivos que le da valor agregado a la oferta.

Se planea implementar a corto plazo estrategias de descuento que incentiven el consumo y fidelicen tanto al consumidor como al cliente.

9.4.3 Plaza y distribución

Dentro de este punto haremos distinción por separado de la plaza y la distribución y procederemos a hacer una descripción de las mismas.

9.4.3.1 Plaza

Para la determinación de la ubicación de la planta se tomarán en cuenta los siguientes factores dentro de la toma de decisión:

- Áreas designadas por las autoridades de la ciudad de Houston, Texas, como zona industrial.
- Accesibilidad: acceso directo a las principales autopistas de la ciudad y calles aledañas donde esté permitida la circulación libre de vehículos de carga pesada.
- Costos de arrendamiento y condiciones.
- Factibilidad topográfica que admita la instalación de una planta cervecera y una zona destinada al pub.

9.4.3.2 Distribución

Los canales de distribución estarán concentrados en:

- **Venta directa:** incluye el consumo del producto dentro de las instalaciones designadas como área de degustación o pub dentro de Top-Notch Brewery, así como la venta de cervezas en botella en presentación de 6 unidades para su consumo posterior, directamente a particulares.
- **Distribución propia:** personal autorizado dentro de la plantilla de Top-Notch Brewery hará entrega directa de sus productos a sus clientes comerciales locales y regionales, dentro del estado de Texas, en vehículos destinados a tales efectos.

9.4.4 Promoción

La promoción de los productos ofrecidos en Top-Notch Brewery estará dirigida a los dos grupos de público a quienes va destinada la oferta: los clientes comerciales y los consumidores directos, haciendo especial énfasis en el consumidor objetivo, en esta última categoría.

Como marca nueva dentro del mercado, es importante para Top-Notch Brewery darse a conocer, tanto ante sus clientes comerciales como a sus consumidores directos. La captación de nuevos clientes será una condición primordial en esta primera etapa, mientras la compañía se establece.

Tanto para sus clientes comerciales como para sus consumidores directos, es importante que Top-Notch Brewery cuente con una página web donde aparezca claramente toda la información de la compañía y de los productos. Siempre y cuando las leyes lo permitan, se pondrá a disposición un carrito de compras en la página web para compras online.

La promoción de lanzamientos de nuevos sabores dentro de la cartera de productos de Top-Notch Brewery también estarán orientados tanto a clientes comerciales como a consumidores directos.

Las promociones dirigidas al cliente comercial tendrán como objetivo principal la creación de alianzas estratégicas con aquellos departamentos y los encargados de los mismos que estén a responsabilizados de la toma de decisiones con respecto a compra y venta, así como de ubicación estratégica de nuestros productos dentro de la tienda.

Al tratarse de una compañía nueva, Top-Notch Brewery comprende que los posibles clientes comerciales actúen con cautela y reconoce que es su responsabilidad como empresa demostrar solidez y capacidad de cumplimiento de órdenes de entrega dentro de los tiempos de distribución pautados. Como parte de su estrategia de promoción y en aras de establecer una relación comercial de confianza con sus clientes comerciales, Top-Notch Brewery planea invitar a los clientes a un tour por las instalaciones y ofrecer una muestra gratis de los productos. La flexibilidad que demuestre la empresa para ajustarse a las condiciones exigidas por los clientes comerciales serán decisivas a la hora de convencerlos a que apuesten por Top-Notch Brewery.

En cuanto a los consumidores directos, además de las promociones que ya se han mencionado, que van dirigidas tanto a consumidores directos como a clientes comerciales, encontramos la necesidad de crear atractivo hacia nuestro producto y nuestra marca y muy en especial, el fidelizar a nuestros clientes. Dentro de los tours por la planta y en la zona de degustación, se prestará especial atención a cada detalle de la experiencia global, de manera que el cliente desarrolle una asociación de placer y satisfacción con nuestros productos y nuestra marca.

La presencia de Top-Notch en los distintos eventos sociales que se dan en la ciudad de Houston cada año será un factor clave para darse a conocer dentro de la comunidad, atraer

nuevos clientes, extender el nivel de penetración de mercado y favorecer la publicidad "boca a boca" de consumidores satisfechos. Dentro de estos eventos encontramos los mercados de granjeros (Farmers Market) que suelen tomar lugar los fines de semana, particularmente en las mañanas, en distintas áreas de la ciudad, el Festival de Artistas Independientes y de manera muy especial resultará la presencia de Top-Notch Brewery en el evento anual conocido como El Rodeo. Asimismo, la presencia de Top-Notch en estos distintos eventos promueve la fidelización del consumidor, que encuentra su marca de cerveza artesanal a su disposición en lugares y eventos de esparcimiento y recreación.

10. PLAN DE OPERACIONES

Dentro de este apartado examinaremos el proceso productivo completo para la elaboración de nuestra cerveza artesanal que nos permita mantener el más alto nivel de calidad de manera consistente a través del tiempo y nos reporte los más altos beneficios, desde la adquisición de materia prima hasta que el producto llega a manos de los consumidores.

10.1 PROCESO DE COMPRA

El proceso de compra y aprovisionamiento debe contemplar los siguientes factores: estimación de las ventas, tiempos de producción, materia prima, recepción de insumos, almacenamiento.

Estimación de las ventas: nos permitirá determinar con exactitud la cantidad de insumos y materia prima necesarios para la elaboración de la cerveza, de acuerdo a las cantidades específicas de cada orden de compra recibida y a las estimaciones de venta dentro del área del Pub. Los ingredientes básicos de la cerveza, lúpulo, malta y levadura son extremadamente delicados, una estimación de ventas apropiada nos permitirá reducir e incluso eliminar la necesidad de almacenar grandes cantidades de materia prima por lapsos prolongados de tiempo, que podrían fácil y rápidamente descomponerse y tornarse totalmente inviables para su uso y consumo.

10.2 TIEMPOS DE PRODUCCIÓN

El proceso completo de la elaboración de cerveza tiene varias etapas y dura aproximadamente unas dos semanas. Los tiempos de proceso de elaboración no son exactos, pues al tratarse de productos orgánicos y procesos orgánicos, los tiempos de fermentación, maceración, maduración, entre otros, varían no solo por cada lote producido, sino por cada tipo de cerveza en específico. De la estimación del tiempo de producción dependerá, para efectos del proceso de compra, el poder determinar cuándo realizar el siguiente pedido de materia prima, de manera que las máquinas estén a disposición y pueda ponerse en producción lo antes posible.

10.3 MATERIA PRIMA

La cerveza tiene cuatro ingredientes básicos: agua, malta, lúpulo y levadura. Estos cuatro ingredientes forman la base de todas las cervezas; si alguno de ellos está ausente, el producto no se considera cerveza como tal, aun cuando esté permitido etiquetarlas y ofrecerlas como cerveza, en su definición pura, no lo son. A esta receta base se le pueden agregar otros elementos (extractos de frutas o hierbas, entre otros) para crear distintos sabores, olores y texturas.

10.4 RECEPCIÓN DE INSUMOS

Los tiempos de recepción de insumos deben coincidir con la disposición de las maquinarias para la puesta en producción más expedita, evitando así el almacenamiento prolongado e innecesario y todos los riesgos ya mencionados que esto conlleva, y evitando también la situación contraria, donde las máquinas están listas para comenzar el proceso de elaboración pero las materias primas aún no han sido recibidas. Es importante tener en cuenta que el lúpulo es importado de Alemania y por tanto deben calcularse con la mayor exactitud posible, tiempos de traslado y aduana. Del mismo modo es menester una coordinación con el resto de los proveedores de materias primas, tanto de las básicas como de las agregadas, para lograr el proceso de producción más eficaz posible.

10.5 ALMACENAMIENTO

Tanto de materia prima como del producto terminado, lo ideal es manejar la menor cantidad posible de existencia. En materia prima, por su naturaleza orgánica y lo delicado de sus características, como mencionamos anteriormente, es preferible mantener la menor cantidad posible de materia prima almacenada dentro de las instalaciones y por la menor cantidad de tiempo posible. En cuanto al producto terminado, al tratarse de una cerveza artesanal, si bien por su contenido de alcohol realmente el producto no se considera que expira como tal, su sabor, olor y textura se pueden ver afectados pasados los seis a nueve meses luego de su embotellamiento, es por esta razón que en Top-Notch Brewery preferimos elaborar lotes frescos que se consuman en la brevedad posible, que manejar grandes inventarios, cosa que, además, requeriría de un espacio físico con el que la planta no cuenta. (eat by date, 2015)

10.6 PROCESO PRODUCTIVO Y DE ELABORACIÓN

Dentro de este rubro abarcaremos las materias primas necesarias para la elaboración de la cerveza artesanal, los procesos de elaboración según el tipo de cerveza, manejo de los residuos y los equipos y maquinaria.

10.6.1 MATERIAS PRIMAS

Como explicamos anteriormente, la cerveza debe tener como ingredientes principales: malta, agua, lúpulo y levadura. Cada uno de estos ingredientes debe estar presente para que el producto pueda considerarse cerveza. A cada receta básica se le pueden agregar ingredientes adicionales para darles un sabor, textura y olor particulares, pero esto es opcional.

10.6.1.1 Agua

El agua es un elemento clave para la elaboración de cerveza artesanal. Las propiedades y características de la misma deben ser cuidadosamente controladas de manera que el producto final sea una cerveza de alta calidad, del sabor y olor deseados. El pH del agua afecta el sabor de la cerveza; durante las etapas de maceración y cocción, lo ideal es que el agua sea moderadamente dura y tenga de bajo a moderado nivel de alcalinidad. Otros elementos importantes a considerar en el agua que determinan el nivel de alcalinidad y la dureza del agua son calcio, magnesio, sodio, bicarbonato, sulfato y cloruro. Dependiendo del tipo de cerveza que se esté elaborando y de sus características específicas, deberán ajustarse, incluirse o eliminarse estos químicos para lograr la textura y el sabor finales. La composición química del agua también se ve afectada por el tipo de malta, el tipo de grano, el lúpulo y los procesos de maceración y cocción, lo que implica un constante monitoreo y constantes ajustes, adaptados a cada etapa del proceso de producción y a cada receta en específico para efectos de control de calidad. (Craft Beer & Brewing, 2015)

10.6.1.2 Malta

La cebada es el grano de preferencia empleado en la elaboración de cerveza, la malta es el resultado del proceso de germinación de la cebada a través del remojo, para luego detener su germinación a través de calor. La malta es responsable del color de la cerveza, así como de la textura y el sabor. El grado y tiempo de calor aplicado a la cebada para detener su proceso de germinación afecta las enzimas que determinarán el nivel y la cantidad de almidón presente, que a su vez se transformará en azúcares. Cada tipo de cerveza requiere de una malta base específica, de manera que una malta a la que se ha aplicado más calor

resulta en una cerveza más oscura, empleada para los Brown Ales, mientras que malta de un grano ligeramente tostado producirá una Pale Ale. El líquido obtenido del proceso de convertir el grano de cebada en malta se conoce como mosto. (All about beer, 2015)

10.6.1.3 Lúpulo

El lúpulo es el ingrediente que aporta, principalmente, ese sabor amargo característico de la cerveza, pero además del amargor, los aceites esenciales presentes en el lúpulo modifican el sabor y el aroma de la cerveza, siendo los primeros Lúpulos Alfa y los segundos Lúpulos Aromáticos. Para determinar cuán amarga es una cerveza, se emplea la Unidad Internacional de Amargor (International Bitterness Unit, IBU por sus siglas en inglés). La cantidad de lúpulo empleado por cada barril de cerveza, así como su lugar de procedencia, son críticos en la obtención de una cerveza de alta calidad. La combinación de ácidos alfa (lúpulos alfa) y lúpulos de propiedades aromáticas, o el empleo exclusivo de uno u otro, dependerá del efecto que se desee obtener y de la receta específica de cada tipo de cerveza. En esencia, el lúpulo y su aporte de amargor a la cerveza es lo que balancea, modifica y realza los sabores y aromas proporcionados por la malta. (Sparhawk, A., 2011)

10.6.1.4 Levadura

La levadura son microorganismos cuya función es convertir el azúcar en alcohol por medio de un proceso de fermentación. En el ámbito de las cervezas, podemos diferenciar dos tipos principales de levadura: la levadura que produce cerveza tipo Ale, y la que produce cerveza tipo Lager. La primera requiere de temperaturas altas para el proceso de fermentación, las segundas requieren de temperaturas bajas. La levadura influye en el nivel de alcohol por volumen, que es un punto clave en la producción de cervezas, no solamente por motivos de leyes y regulaciones, sino por razones de calidad. La levadura es aplicada al mosto para su fermentación y transformación de azúcares en alcohol, una vez finalizado el proceso de fermentación, se determina la densidad final midiendo los niveles de alcohol por volumen presentes para determinar la gravedad final específica. (Brian, 2013)

10.6.1.5 Adjuntos

Los adjuntos son aquellas sustancias fermentables diferentes a los cuatro ingredientes básicos esenciales de la cerveza: agua, malta, lúpulo y levadura, que pueden agregarse al mosto para modificar el sabor, textura y aroma de la cerveza. En un comienzo la planta solo producirá dos tipos de cerveza, Bock tradicional y American Amber Ale, no obstante se planea eventualmente experimentar con distintos tipos de adjuntos para obtener sabores, aromas y texturas innovadores, de acuerdo con las preferencias del mercado y de otros

factores (época del año, efemérides, agricultura local). (Cerveceros de Fin de Semana – Guatemala, 2015)

10.6.2 Proceso de Elaboración

El proceso de elaboración de la cerveza artesanal consta de dos etapas principales: la elaboración de la malta y la producción de cerveza propiamente dicha a partir del malteado de la cebada. Cada etapa tiene sus propios procesos de elaboración que abordaremos a continuación.

10.6.2.1 Proceso de Malteado

El proceso de malteado consiste en la germinación y secado del grano de cebada para obtener estructuras de almidón y enzimas que se transformarán en azúcares fermentables (maltosa, en este caso específico) que más adelante se transformará el contenido alcohólico necesario en la cerveza.

Primeramente, el grano es cuidadosamente seleccionado, evitando defectos que puedan afectar negativamente el resultado final, seguidamente se procede a remojar el grano, paso que ablanda el grano y facilita el proceso de germinación. En este punto se procede a desinfectar el grano.

Cuando el grano comienza a germinar, es decir, en cuanto se detecta que la raíz ha comenzado a brotar, es cuando se procede a detener este proceso. Este es el punto más delicado de todo el proceso de malteado y cada tipo de cerveza tiene un punto ideal y específico en que la germinación de la cebada debe ser detenida. Es durante este proceso que el grano de cebada germinado emite una enzima encargada de transformar el almidón en azúcar.

Una vez finalizado el proceso de germinación, se procede al secado del grano, con el objetivo de eliminar el germen (que no se emplea en la elaboración de la cerveza). El tiempo de secado también varía de acuerdo a cada receta para cada tipo de cerveza.

10.6.2.2 Elaboración de la Cerveza

A partir de la obtención del malteado se procede a la elaboración propiamente dicha de la cerveza artesanal.

10.6.2.2.1 Molienda

El grano de cebada es separado de la cáscara y cortado o molido, lo que crea una superficie óptima para la extracción del almidón.

10.6.2.2.2 Maceración

En esta fase se mezcla la malta con agua y se procede a calentarla para conseguir la activación de las enzimas que transformarán el almidón en azúcares fermentables y estas a su vez se transformarán en alcohol. Existen distintos métodos de maceración que se llevan a cabo a distintas temperaturas y cada uno tiene su propio procedimiento, todo esto de acuerdo al tipo de malta con el que se está trabajando y la receta específica que se desea obtener.

Del proceso de maceración se obtiene un líquido llamado mosto, que es un líquido azucarado responsable del nivel de alcohol final durante el proceso de fermentación.

10.6.2.2.3 Filtración

El mosto se filtra para separar las impurezas y las partículas sólidas, obteniendo de esta forma un líquido aún más puro con un contenido ideal de azúcares, listo para ser sometido al proceso de fermentación. En esta etapa es importante que el mosto no entre en contacto con el aire.

10.6.2.2.4 Cocción del mosto y lupulización

En esta etapa se procede a hervir el mosto y se le agrega el lúpulo. Durante este proceso de cocción, el lúpulo libera sus atributos, modificando el color y sabor del producto final y agregándole el amargor característico de la cerveza y deteniendo los procesos enzimáticos que venían sucediéndose. Cada receta requiere de un tiempo específico de cocción del mosto, así como de una cantidad de lúpulo también específica.

10.6.2.2.5 Separación y enfriamiento

Una vez culminado el proceso de cocción del mosto, es necesario separar las partículas sólidas del mosto que se formaron a raíz del proceso anterior.

Luego de que el mosto ha sido hervido durante el proceso de cocción y lupulización, es necesario reducir la temperatura hasta llevarlo a una temperatura ideal la levadura que se agregará para el proceso de fermentación que vendrá a continuación. Esta temperatura suele oscilar entre los 15 y 20 grados centígrados; si la temperatura del mosto no está exactamente entre los 15 y 20 grados centígrados, la levadura no podrá fermentar.

10.6.2.2.6 Oxigenación

Como preparación para el proceso de fermentación y para que la levadura pueda realizar adecuadamente su función, es necesario inyectar oxígeno a la mezcla del mosto. La cantidad de oxígeno dependerá del tipo de levadura.

10.6.2.2.7 Fermentación

En este punto se introduce la levadura, cuya función es la de transformar los azúcares del mosto en etanol y anhídrido carbónico. Como en todo proceso de fermentación, se produce la materia que está siendo fermentada emana grandes cantidades de calor, por esta razón, la temperatura debe ser constantemente monitoreada y controlada. La estabilización de la temperatura dependerá del tipo de levadura que se esté empleando, que a su vez depende del tipo de cerveza que se esté elaborando.

Existen tres tipos de fermentación: fermentación alta, fermentación baja y fermentación espontánea. En Top-Notch Brewery no trabajaremos con fermentación espontánea. El tipo de fermentación está acorde al tipo de cerveza que se está elaborando. Para nuestras American Amber Ale se requiere de fermentación alta, mientras que en nuestra Bock tradicional se emplea la fermentación espontánea.

Fermentación alta: la levadura es añadida al mosto a una temperatura de entre 18 y 24 grados centígrados. El proceso total dura alrededor de 5 y 7 días.

Fermentación baja: la levadura se añade al mosto a una temperatura que oscila entre los 4 y 13 grados centígrados. Es un proceso más lento que el de fermentación alta, donde la transformación de azúcares en alcohol tarda más, pudiendo durar incluso dos semanas. A continuación, la cerveza almacena a temperaturas cercanas al punto de congelación, lo que produce una segunda fermentación.

No todas las cervezas requieren más de una fermentación, algunas requieren solo una, otras hasta tres. La primera fermentación se conoce como Fermentación Primaria, las siguientes, como Fermentación Secundaria.

10.6.2.2.8 Maduración

Durante esta etapa la cerveza se deja reposar durante varios días o semanas, de acuerdo al tipo de cerveza. Esto permite que los sabores, el aroma y el nivel de alcohol se terminen de formar adecuadamente, lo que le da las características finales a la cerveza. Una vez culminado este proceso, se considera que la cerveza está madura.

10.6.2.2.9 Carbonatación y Envasado

El dióxido de carbono es un gas que se emplea en la fase final de la elaboración de la cerveza para preservar el contenido, para realzar los aromas y los sabores y para producir la espuma característica de la cerveza y las burbujas en la solución, que son las características clásicas que el consumidor espera cuando destapa una botella.

El envasado se hará en botellas de vidrio de 12 onzas para la venta a los clientes y consumidores finales, y en barriles de aluminio para el consumo dentro de las instalaciones del Pub. (Club de las grandes Cervezas del Mundo, 2014)

10.6.3 Manejo de los residuos

El remanente sólido que se obtiene luego de todos los procesos de filtrado a los que se somete el grano de cebada, la malta y el mosto estarán destinados a la producción de alimentos para animales, principalmente ganado, por parte de otras compañías que se dedican a este negocio y se surten de este tipo de materia prima de empresas como Top-Notch Brewery.

10.6.4 Equipos y Maquinaria

La elaboración, empaque y distribución de nuestra cerveza artesanal se requiere de una variedad de equipos y maquinaria que se especificarán a continuación. (The Beer Chronicles, 2011)

10.6.4.1 Sistema de Molienda

Rotate sprarging: máquina empleada para lavar el grano de cebada.

Tanque para la molienda: empleado para el remojo del grano de cebada durante el proceso de germinación.

Quemador: empleado en el proceso de secado del grano.

Molino para la malta: empleado para el proceso de molienda de la malta

Lauter tun: empleado en el proceso de maceración; equipo diseñado para separar el grano molido del mosto.

Hervidor: empleado en el proceso de maceración para la cocción del mosto y la lupulización.

Bomba de traspaso: empleada en todos los procesos de intercambio de líquidos de una estación a otra.

Enfriador contracorriente: sistema de intercambio de temperaturas de líquidos mediante el uso de placas de metal. Empleado para el proceso de separación y enfriamiento, previos al proceso de fermentación.

Inyectador de oxígeno: utilizado para agregar oxígeno a la mezcla del mosto con lúpulo, antes de comenzar el proceso de fermentación.

10.6.4.2 Sistema de Fermentación

Tanque de fermentación: recipiente donde ocurrirá el proceso de fermentación del mosto lupulado.

Equipo para añadir la levadura: empleado durante el proceso de fermentación.

Controlador de temperatura: aparato utilizado para controlar la temperatura durante el proceso de fermentación, bien sea fermentación alta o fermentación baja.

Enfriador contracorriente: sistema encargado de regular y mantener la temperatura ideal durante todo el proceso de fermentación, intercambia el calor producido naturalmente como resultado del proceso de fermentación, ajustándolo constantemente de manera que el proceso de fermentación no se vea interrumpido ni detenido.

Tanque de maduración: empleado durante el proceso de maduración de la cerveza; lugar donde se deja reposar el producto.

10.6.4.3 Sistema de enfriamiento

Tanque de agua fría: empleado para mantener el agua necesaria para la producción de cerveza a la temperatura ideal.

Bomba de agua fría o líquido frío: puede utilizarse agua helada o nitrógeno líquido, dependiendo del modelo y de la preferencia personal.

Refrigerador: mantiene la cerveza a la temperatura óptima de entre 3 y 8 grados centígrados, evitando, inhibiendo la actividad metabólica de microorganismos.

10.6.4.4 Sistema de filtrado

Tanque de filtrado diamite: este tipo de sistema de filtrado garantiza el pH ideal del agua y del líquido que se esté filtrando, durante la duración entera del proceso de filtrado en sí.

Bomba de filtrado: utilizada en todos los procesos de filtrado.

10.6.4.5 Sistema de control

Sistema de control y medición: panel de control computarizado que permite hacer seguimiento de todos los procesos de producción dentro de la planta.

Panel de control del sistema de refrigeración: específico para el sistema de refrigeración, es un sistema computarizado encargado de mantener y controlar los procesos de refrigeración de la cerveza durante todo el proceso de producción y posproducción.

Panel de control PLC: Controlador Lógico Programable (Programmable Logic Controller, PLC por sus siglas en inglés), es un sistema de computadoras que controla y monitorea de manera continua y constante todos los sistemas conectados a ella, toma decisiones relacionadas con el cambio y réplica de operaciones y procesos mientras recoge y comunica información vital.

10.6.4.6 Sistema de limpieza

Tanque de esterilización: destinado al proceso de sanitación y esterilización de las botellas.

Bomba de lavado: maquinaria necesaria para el funcionamiento del tanque de esterilización.

10.6.4.7 Sistema de envasado

Embotelladora: equipo para el envasado de la cerveza en botellas de vidrio de 12 onzas.

Carbonatadora: máquina cuya función es agregar CO₂ a las cervezas.

Máquina envasadora en kegs: equipo especial para envasar la cerveza en barriles de consumo dentro del Pub, llamados Keg.

10.6.4.8 Otros equipos:

Además de la maquinaria específica para el proceso completo de producción de la cerveza, existen otros equipos indispensables:

Servidor: computadora de tipo industrial donde se instalan todos los programas de control de calidad, control general de la producción, entre otros.

Camión de distribución: para la distribución de la cerveza a los clientes (automercados, estaciones de servicio, bares, restaurantes, entre otros), la cerveza deberá ser transportada en camiones refrigerados donde la temperatura y la humedad puedan ser controlados de manera que el producto no se estropee durante su traslado. (Transport Information Service, 2002-2015) (Commercial truck Trader, 2015)

Equipo de oficina: incluirá todos los muebles, equipos e insumos necesarios para equipar todas las oficinas de la cervecería.

Equipo de cocina: incluirá una cocina industrial, lavaplatos industrial, materiales, equipos e instrumentos para que la cocina del Pub pueda funcionar.

Equipo del Pub: incluirá muebles (mesas, sillas), barra, caja registradora, materiales e insumos necesarios para atender al público en el área de degustación.

10.6.5 Proceso de venta

El proceso de venta estará a cargo del Gerente de Marketing y Ventas, quien deberá encargarse del establecimiento y ejecución de las ventas, diseñar estrategias adecuadas que combinen distintos instrumentos de marketing, así como de la dirección, organización y control de todo lo referente a la actividad comercial de Top-Notch Brewery. Deberá estar en estrecho contacto con el Ejecutivo de Compras y el Gerente de Planta para garantizar que todos los objetivos de venta que se hayan planteado cuenten con los recursos necesarios y en los tiempos establecidos para poder realizarlos, así como que estén ajustados a la capacidad de producción de la cervecería.

Como empresa nueva dentro del mercado y producto nuevo, el estado de la demanda en un principio se considera latente y por tanto será menester el desarrollo de la demanda a través de estrategias que permitan dar a conocer a la empresa y al producto entre los clientes potenciales y los consumidores finales. Una vez establecida la demanda, será pertinente desarrollar estrategias que permitan mantener una demanda fuerte, así como la fidelización del consumidor, tanto con el producto como con la empresa. Del mismo modo, será imperativo desarrollar estrategias de penetración de mercado que permitan a la empresa continuar expandiéndose, abarcando otros niveles del mercado que no estén siendo atacados hasta los momentos, para así llegar a más consumidores.

Es importante destacar que los empleados del pub que atienden directamente al público, así como el guía del tour por la planta, cumplirán funciones de vendedores personales, pues estarán en contacto directo con los consumidores y una de sus tareas fundamentales será la de incentivar el consumo del producto en dichos consumidores. Para ello, estos empleados deberán recibir entrenamiento especial las áreas de servicio al consumidor, imagen, comunicación, negociación de ventas, conocimiento del producto, cierre de venta y posventa.

10.6.6 Logística de distribución

Dentro del plan de distribución de los productos elaborados en la cervecería Top-Notch Brewery, encontramos que se emplearán los tres tipos de canales de distribución.

Canal directo: se aplicará en el consumo de las cervezas dentro del área de degustación o Pub.

Canal corto: se empleará para todas las ventas a clientes minoristas, como automercados, estaciones de servicio, licorerías, bares y restaurantes.

Canal largo: como concepto general las cervecerías artesanales venden solo en el mercado local, por esta razón no está planteado a corto plazo utilizar este método de distribución, sin embargo no se descarta como plan a largo plazo la expansión de Top-Notch Brewery al resto del país, como ha sido el caso de algunas cervecerías artesanales, y en cuyo caso la figura del mayorista entraría en juego.

En un comienzo se planea emplear la modalidad de distribución selectiva, siendo esta la que más se apegue a las necesidades de venta y capacidad de producción de Top-Notch Brewery, así como a las limitaciones legales a las que la cervecería está sujeta en cuanto a volumen de producción. Una vez la empresa se encuentre bien establecida, se evaluará la expansión de la misma y se podrá contemplar un método de distribución expansiva que no solamente permita la penetración más profunda dentro del mercado, sino que expanda la cartera de clientes y consumidores, abarcando mercados que en estos momentos no están siendo explotados, por las razones que acaban de exponerse.

Por otra parte, se implementarán las ventas por internet donde la ley así lo permita, directamente a través de la página web de la empresa y a través de intermediarios autorizados para la venta de bebidas alcohólicas.

La cerveza destinada a los clientes se repartirá en camiones refrigerados con control de temperatura y humedad que garanticen la integridad del producto.

11. PLAN ORGANIZATIVO

11.1 DIRECCIÓN

La dirección de la empresa se encargará de las principales funciones gerenciales. En principio estará en manos de un solo individuo, su dueño, quien cuenta con una vasta experiencia en área financiera y asumirá los cargos y las responsabilidades de Director Ejecutivo (CEO por sus siglas en inglés) y de Director de Finanzas (CFO por sus siglas en inglés).

Sus funciones incluirán mas no se limitarán a la toma de decisiones gerenciales de alto nivel que garanticen la solvencia, competitividad, productividad y rendimiento de la compañía; se encargará de que la misión, visión, valores y objetivos de la empresa se lleven a cabo; determinará los movimientos estratégicos de la empresa, analizará la situación financiera de la empresa y los indicadores de desarrollo, gestión de empresa y estrategia y resultados de operación. Será el responsable último de la empresa desde todo punto de vista y todos los empleados responderán a su autoridad.

11.2 ÁREA DE CERVECERÍA

Maestro Cervecerero: su función será la de elaborar la cerveza artesanal, creación de recetas de las cervezas; será responsable de la producción de las cervezas. Cualificaciones requeridas: Licenciado en Ciencias Químicas, o Ingeniero Químico con experiencia como maestro cervecerero de más de 10 años.

Ayudante del Maestro Cervecerero: recibirá órdenes directas del Maestro Cervecerero y ayudará en todos los procesos que involucren la producción de las cervezas. Cualificaciones requeridas: Licenciado en Ciencias Químicas, o Ingeniero Químico con experiencia en la industria cervecera de al menos 5 años.

Catador: verificará que las propiedades, cualidades y características específicas de cada una de las cervezas sean consistentes; tendrá en cuenta las tendencias de los consumidores a la hora de proponer modificaciones en las recetas. Cualificaciones requeridas: experiencia como catador de cervezas con más de 10 años.

Guía: estará encargado de dar el tour por la cervecería, tendrá pleno conocimiento de todos los procesos involucrados en la producción de la cerveza así como de las materias primas y de las cervezas en sí, del compromiso ecológico de la empresa y su historia, visión y misión.

Cualificaciones requeridas: preferiblemente estudiante de ingeniería de procesos o ingeniería de producción, o ingeniero de procesos o producción recién graduado.

Gerente de planta y Producción: su principal función será servir de vínculo entre los empleados del área de cervecería y las demás áreas de la compañía, tanto la dirección, área gerencial y administrativa y pub. Transmitirá información entre estas áreas y coordinará la logística necesaria de manera tal que los objetivos propuestos por la alta directiva se lleven a cabo, se asegurará de que el Maestro Cervecerio cuente con los recursos y materiales necesarios para realizar su trabajo y solicitará la orden de compra de las materias primas requeridas por el Maestro Cervecerio al Ejecutivo de Compras; comunicará al Maestro Cervecerio los objetivos de venta determinados por el Gerente de Marketing y Ventas, coordinará que el Maestro Cervecerio reciba las especificaciones en las órdenes de pedidos enviados por el Gerente de Distribución y coordinará los pedidos internos (de cerveza) entre la planta y el área del Pub. Cualificaciones requeridas: Ingeniero de Producción o Procesos con más de 10 años de experiencia en la industria cervecera.

Ayudante Gerente de Planta (2): recibirá órdenes directas del Gerente de Planta y ayudará en todos los procesos que involucren el funcionamiento adecuado de todos los procesos de la producción de las cervezas. Cualificaciones requeridas: Ingeniero de Producción o Procesos con más de 5 años de experiencia en la industria cervecera.

11.3 ÁREA GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA

Gerente de Marketing y Ventas: estará encargado de todo lo referente a promoción y mercadeo, establecerá planes concretos orientados al incremento de las ventas, captación de nuevos clientes y de mantener a los clientes actuales; será el responsable de la imagen de la compañía. Cualificaciones requeridas: Administrador de Empresas o Contador Público con Postgrado en Marketing. Más de 5 años de experiencia en la industria cervecera.

Ejecutivo de Telecomunicaciones: su función principal será la de mantener, dar seguimiento y actualizar el contenido de la página web y demás páginas de las redes sociales. Cualificaciones requeridas: Ingeniero en Telecomunicaciones con más de 5 años de experiencia.

Gerente de distribución: tendrá a su cargo toda la logística y coordinación referente a la entrega de pedidos; se cerciorará de que la orden de pedido esté completa, garantizará que los pedidos lleguen a manos del cliente dentro de los tiempos estipulados y que concuerde exactamente con las especificaciones de la orden de pedido. Cualificaciones requeridas:

Ingeniero de Producción o Procesos con más de 5 años de experiencia en la industria cervecera.

Conductor: será la persona encargada de manejar el camión que se empleará para la distribución de la cerveza a los distintos clientes. Responderá directamente al Gerente de Distribución. Cualificaciones requeridas: más de 5 años de experiencia conduciendo camiones de 14,6 metros de carga (máximo 59.000 Kilogramos de peso), con licencia del Estado de Texas para conducir dichos camiones.

Gerente General y Administrativo: será el encargado de que todos los departamentos del área Gerencial y Administrativa trabajen coordinadamente de manera eficiente y productiva en pro de un mismo grupo de objetivos y metas dispuestos por la Directiva, cada uno dentro de su competencia y de su área de experiencia. Servirá de vínculo de comunicación entre la Directiva y al Área Gerencial y Administrativa, además de tener a su cargo los la plantilla de la empresa. Cualificaciones requeridas: Administrador de Empresas o Contador Público con MBA. Más de 5 años de experiencia.

Ejecutivo de Compras: será el responsable de todas las compras que se hagan dentro de la compañía (insumos, materias primas). Cualificaciones requeridas: Ingeniero de Alimentos, Producción, Procesos o Industrial con más de 10 años de experiencia en el área de procura en la industria cervecera.

Gerente de Recursos Humanos: estará a cargo de todo lo relacionado con el personal: contrataciones y despidos, inducción, planes de retiro, seguro de salud, desarrollo de competencias y desarrollo profesional dentro de la empresa, motivación del personal, vacaciones, días libres y excusas por enfermedad, paquetes de compensación. Cualificaciones requeridas: Licenciado en Relaciones Industriales con más de 5 años de experiencia.

Consultor Legal: garantizará que todos los procesos llevados a cabo dentro de la empresa, por la empresa y en nombre de la empresa estén en concordancia con las leyes y normativas de la ciudad de Houston y del estado de Texas. Cualificaciones requeridas: Abogado con más de 10 años de experiencia en la industria cervecera.

11.4 ÁREA DEL PUB

Chef: será el responsable de la cocina dentro del área de degustación o Pub, se encargará de crear platos que resalten las cualidades de cada cerveza. Cualificaciones requeridas: Chef con más de 5 años de experiencia.

Ayudante del Chef: responderá directamente al Chef y colaborará con él en todas las actividades referentes a la cocina del Pub. Cualificaciones requeridas: Estudiante para Chef. Experiencia de 1 año o más de trabajo en cocinas de restaurantes.

Meseros (4): se encargarán de tomar pedidos y servir los platos en el Pub, deberán tener pleno conocimiento del menú y de las cervezas (tipos, sabores, estilos); deberán ser capaces de ofrecer recomendaciones según los gustos y preferencias de los clientes y deberán poder sugerir la mejor combinación entre los platos y las cervezas de modo que las características de la cerveza se vean resaltadas. Cualificaciones requeridas: Al menos 1 año de experiencia como mesero.

Bartender: atenderá a los comensales desde la barra, será experto en las cervezas que se ofrecen en el Pub. Cualificaciones requeridas: bartender licenciado con al menos 2 años de experiencia.

Anfitrión-Administrador: recibirá y despedirá a los clientes en el pub, coordinará el funcionamiento del Pub y garantizará que todos sus procesos sean efectivos. Cualificaciones requeridas: Al menos 3 años de experiencia en trabajos similares.

11.5 ÁREA GENERAL

Guardia o Vigilante: se contratará una empresa que provea seguridad las 24 horas.

Conserje: sus funciones consistirán en mantener limpias todas las áreas de la cervecería y prestar servicios de mantenimiento básico (cambiar bombillos quemados, sustituir filtros del aire acondicionado). Cualificaciones requeridas: Al menos 1 año de experiencia como conserje.

11.6 PLANILLA DE REMUNERACIÓN (VER TABLA 7 ANEXO 16)

11.7 FORMA JURÍDICA

Top-Notch Brewery se establecerá como una Corporación (conocida como “Corporation” en los Estados Unidos de América), que es una sociedad de Capital, que se constituye con acciones y pueden cotizar en la bolsa si así lo desean. Su responsabilidad es limitada. Al

final del nombre de la compañía se le acompaña con la terminación “Inc.” o “Corp.” (Traducción Jurídica, 2012)

11.8 ORGANIGRAMA

Fundamentada en los principios de la teoría clásica, Top-Notch Brewery posee un organigrama con estructura jerárquica o de departamentalización funcional. Esta estructura es la más tradicional y por lo tanto bastante común, que representa a la organización de manera estructural, además de ser la más utilizada en la mayoría de las organizaciones privadas y públicas. Las sugerencias y opiniones de los gerentes departamentales son valoradas y tomadas en cuenta por la Dirección y por los accionistas, así como también la de cada uno de los empleados de la organización. (Ver Organigrama anexo 17) (Gestiopolis, 2015)

12. POLÍTICA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

La Política General de Recursos Humanos de Top-Notch Brewery describe el conjunto de estrategias corporativas relacionadas con la gestión del personal. Top-Notch Brewery considera que cada uno de sus empleados es una pieza clave para el éxito de la empresa y por lo tanto, su recurso más valioso.

12.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO

En relación directa con la cultura y los valores de la empresa, los Principios de Gestión y Liderazgo dentro de Top-Notch Brewery se refieren a las relaciones humanas y el comportamiento que se espera de sus empleados.

Cada uno de los empleados de Top-Notch Brewery tiene la responsabilidad compartida de dar lo mejor de sí de manera individual y en cooperación con los demás, bien sea de un equipo o de un grupo de trabajo, o como colega. Asimismo se espera compromiso hacia la empresa, transparencia, honestidad y respeto, tanto hacia los colegas como hacia las instalaciones y los recursos de Top-Notch Brewery. Se considerará como valor de liderazgo esencial que cada empleado opere bajo las características mencionadas.

Top-Notch Brewery no condona ningún tipo de intolerancia, acoso o discriminación, cualquiera sea su naturaleza. Este principio aplica a todos los niveles, en todas las circunstancias, sin excepción de ninguna clase.

12.2 EMPLEO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Para Top-Notch Brewery existe una relación clara entre empleados altamente motivados, que conduce a clientes altamente satisfechos, lo que se traduce en el éxito de la empresa. Top-Notch Brewery aspira lograr una relación laboral con sus empleados a largo plazo, para lo cual garantiza un ambiente y unas condiciones de trabajo seguro, estable, confortable, con amplias oportunidades de desarrollo y capacitación profesional.

Es responsabilidad el Departamento de Recursos Humanos de Top-Notch Brewery organizar eventos sociales que permitan y promuevan la interacción y socialización entre sus empleados, fuera del marco laboral, tales como Happy Hours, fiesta de Navidad, celebración de cumpleaños mensuales, entre otros.

12.2.1 Evolución Profesional

La formación continua es parte integral de la cultura de Top-Notch Brewery y por lo tanto espera de sus empleados la disposición y actitud de aumentar sus conocimientos y aptitudes. Top-Notch Brewery fomenta y apoya las iniciativas de desarrollo profesional de sus empleados, estas iniciativas deberán ser concretas y centrarse en la siguiente etapa de su carrera. Para determinar la evolución profesional dentro de la empresa y la mejor vía para desarrollar competencias, los empleados de Top-Notch Brewery contarán con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos, que servirá de guía y orientación para cada trabajador en la creación conjunta de un plan de crecimiento profesional.

Top-Notch Brewery hace especial énfasis en las capacidades de comunicación de sus empleados, por lo que tiene a disposición de cada empleado un programa de aprendizaje en línea de español. (Rosetta Stone, 2015)

Top-Notch Brewery cree firmemente que cada empleado de la empresa debe estar familiarizado con las cervezas que se producen en la planta, sus características y el proceso de elaboración de las mismas, por tanto, durante el seminario de inducción, cada empleado será instruido en todo lo pertinente a la cerveza artesanal.

12.2.2 Remuneración y Política Salarial

Top-Notch Brewery cree en la remuneración competitiva, atractiva y justa. Dentro de la remuneración están englobados el salario, pagas variables y beneficios (Seguro Social, seguro de salud y plan de retiro). Top-Notch Brewery reconoce el salario como un factor motivador para sus empleados, no obstante, no lo considera como único factor de motivación.

Las estructuras salariales serán simples, evitando complejidades innecesarias, de manera que la remuneración sea adecuada. La evolución de la remuneración dependerá de la capacidad que tenga la empresa para aumentar su productividad; del mismo modo se tendrá en cuenta el mercado local, la experiencia, los años dentro de la compañía, las competencias y aptitudes individuales, la formación académica y las posibilidades de evolución.

Aumento Salarial entre el 3% - 10% dependiendo de la evaluación de desempeño elaborado por los supervisores de los empleados y el Departamento de RRHH

12.2.3 Política de Salud y Seguridad de los trabajadores

Top-Notch Brewery ofrece un seguro de salud para sus empleados, 50% es responsabilidad de la empresa y el 50% restante es responsabilidad del empleado. En concordancia con las leyes del Servicio de Recaudación de Impuestos de los Estados Unidos, Internal Revenue Service (IRS por sus siglas en inglés), cada empleado deberá llenar una forma W-4 al entrar a trabajar para la empresa para efectos de recaudación de impuestos que le serán descontados en cada pago, de acuerdo al porcentaje determinado por el IRS al que pertenece el rango de salario que percibe cada trabajador. Del mismo modo, otro porcentaje se deducirá en cada pago, destinado el Seguro Social (Social Security) y Medicare en concordancia con el Federal Insurance Contributions Act Tax (FICA por sus siglas en inglés), 6,2% destinados al Seguro Social y 1,45% a Medicare; de acuerdo a las mismas leyes, Top-Notch Brewery está obligado a aportar el mismo porcentaje por cada uno de sus empleados. (Internal Revenue Service, 2015) (Social Security Administration, 2015)

Top-Notch Brewery ofrece plan de retiro conocido como 401K a sus empleados y contribuirá hasta un 3% del salario total de cada uno. (The Wall Street Journal, 2015)

12.2.4 Equilibrio entre trabajo y vida privada

Top-Notch Brewery considera importante el balance entre la vida profesional y la vida privada de sus empleados, por lo que ofrece flexibilidad de horarios, previa aprobación. Del mismo modo, Top-Notch Brewery fomentará la participación de sus empleados en actividades civiles, culturales, religiosas y benéficas que deberán ser llevadas a cabo fuera del horario de ejercicio o, en caso de que dichas actividades concuerden con el horario de trabajo, habrán de ser sometidas a aprobación.

Top-Notch Brewery ofrece 15 días de vacaciones remuneradas a sus empleados Desde el primer año, y 5 días adicionales a partir del 4to año de servicio. Cada empleado contará con 5 días al año de ausencia justificada por motivos de salud u otro tipo de calamidad doméstica. De acuerdo con el calendario de festividades celebradas en Estados Unidos, los empleados de Top-Notch Brewery contarán con los siguientes días festivos remunerados:

- 1 de Enero (Año Nuevo)
- Viernes Santo
- Día de los Caídos (Memorial Day)
- 4 de Julio (Día de la Independencia)
- Día del Trabajador.
- Día de Acción de gracias
- 24 y 25 de Diciembre (Navidad)

13. PLAN FINANCIERO

Dentro del Anexo No. 19, se encuentran todos los cuadros con los análisis de los diferentes escenarios financieros: Realista, Optimista y Pesimista. Los índices financieros y los datos que se utilizaron para elaborar este plan son los siguientes:

- Inversiones
- Financiación
- Productos (cervezas) a elaborar
- Ventas estimadas
- Costos de elaboración de la cerveza
- Gastos fijos
- Balance previsional
- Cuenta de resultados previsional
- Análisis Económico-Financiero
- Tesorería
- VAN
- TIR

13.1 ESCENARIO REALISTA

Dentro de los objetivos específicos de la empresa se estima un incremento anual de las ventas de un 5%. Todo esto está basado en el Análisis del Sector, el Análisis DAFO, el Plan Operativo, Plan de Marketing, los costos estimados de elaboración de la cerveza, entre otros.

El aumento en las ventas esperado durante esos 5 años es del 21.55%. El primer año se espera vender un total de USD \$19,411,213, unos 45,249 barriles de cerveza (cada barril equivale a 117 litros). Todo esto basado en el crecimiento del mercado de la cerveza artesanal dentro de los Estados Unidos y, más específicamente, en el Estado de Texas. Al ofrecer una cerveza de calidad a un precio competitivo, se espera obtener una cuota importante del mercado, con una posibilidad real de crecimiento de las ventas de al menos el 5% anual. Para el quinto año se estima que las ventas alcancen los USD \$23,594,451, un total de 55,000 barriles de cerveza.

El capital inicial sería de un 20% total de la inversión, mientras el 80% restante se obtendría mediante la solicitud de un crédito bancario a una tasa fija estimada del 6.85% anual por un periodo de 10 años.

13.1.1. Análisis Económico-Financiero

Basados en los cálculos que se encuentran detallados en el anexo 19 en la Tabla No. 9, se puede hacer el siguiente análisis del escenario realista para la empresa Top-Notch Brewery:

Fondo de Maniobra: el Fondo de Maniobra va en constante crecimiento con USD \$3,280,725 en el primer año, y USD \$8,984,105 en el quinto año, lo cual es beneficioso para la empresa, ya que los activos a corto plazo están siendo financiados con recursos a largo plazo, lo que genera cierta tranquilidad financiera debido a que se pueden afrontar holgadamente todas las obligaciones a corto plazo de la empresa sin la necesidad de recurrir a los accionistas y/o a préstamos.

Liquidez Total: la liquidez es de un ratio de 4.91 al finalizar el primer año y de 9.9 al finalizar el quinto año, lo cual es una política conservadora, ya que la liquidez es mayor al ratio de 3 desde el primer año, así como la rentabilidad es del 152% en el primer año y de un 45% en el quinto año. Desde el primer año muestra un valor superior al recomendado por los financieros, que es del 1.5. Sin lugar a dudas la cervecería no presentará problemas de liquidez que le impidan hacer frente a sus obligaciones, o no le permitan la continuidad en sus actividades normales de producción. Con estos márgenes de liquidez podría hasta hacer frente a emergencias.

Prueba Ácida: presenta los mismos ratios que la liquidez total, por lo que la cervecería tiene amplia capacidad de cancelar sus obligaciones corrientes o a corto plazo básicamente con efectivo y/o cuentas por cobrar, sin contar con la venta de sus productos. La empresa dispone de los recursos necesarios en el caso de que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

Endeudamiento: el ratio de endeudamiento es del 1.6 durante el primer año, ya que el 80% de la inversión viene de un préstamo bancario, lo que justifica el alto ratio o dependencia de la financiación de las operaciones de la empresa. Durante el quinto año, el ratio disminuye dramáticamente al 0.5, demostrando que las operaciones de la cervecería dependen cada vez menos del capital ajeno. De hecho, ya en el quinto año podría pagar todas sus obligaciones a sus acreedores con las reservas.

Cobertura de Intereses: Top-Notch Brewery presenta un ratio de 5.5 en el primer año, casi dos veces del mínimo razonable (3). La empresa tiene un excedente con el que atender perfectamente el coste de la deuda. En el quinto año dicho ratio aumenta al 10.8, siendo más de tres veces el mínimo razonable. La compañía no tiene problemas para cubrir sus gastos financieros generados por su deuda.

Solvencia: según los cálculos propuestos, la empresa tiene la capacidad de hacer frente al pago de sus deudas. El ratio ideal es de 1.5 y la empresa durante el 1er año tiene un ratio de 1.6, y de 2.9 en el 5to año. Para el quinto año la empresa ya tiene casi el doble del ratio ideal, por lo que podría invertir el dinero en caja y bancos, evitando que pueda perder valor con el paso del tiempo y poner dicho dinero a producir.

Rentabilidad Económica (ROI): en el primer año el ROI es de 23.61%, que supera en más de 8.5% la rentabilidad esperada por los accionistas (15%). En el quinto año, el ROI es de 25.61% superando en más de un 10% la rentabilidad esperada por los accionistas. Se puede concluir que se está obteniendo más productividad del activo, es decir, se está aprovechando la inversión de la empresa.

Rentabilidad Financiera (ROE): en el primer año es del 33.71% un porcentaje bastante alto, los socios están recibiendo un alto retorno representado en beneficios por su inversión hecha, después de haber cumplido con los intereses de los préstamos. A partir del segundo año dicha rentabilidad empieza a decaer hasta llegar a un 23.34% en el quinto año, debido al incremento de un 211% de los fondos propios de los accionistas, reflejados en su mayoría por reservas de USD \$8,454,278 en el 5to año. Se está capitalizando gran parte de las ganancias. Esto se podría contrarrestar con el aumento del porcentaje de dividendos a repartir a los accionistas. Sin duda, este ratio demuestra que la cervecería es un proyecto muy rentable.

Índice de Crecimiento Interno (ICI): es de un 25.28% en el primer año de la empresa, este es el porcentaje que puede crecer el pasivo de la empresa y la inversión neta de la empresa, obtenido de su capacidad de generación y retención de beneficios, sin la necesidad de recurrir a ampliaciones de capital ni alterar la relación entre deuda y recursos propios. En el quinto año disminuye a un 11.67% debido a que aumentan los fondos propios en gran medida, sobre todo debido a los beneficios retenidos por la empresa.

Coste de capital de la Empresa (WACC): es del 8.68% durante el primer año, un valor bastante menor al de la Rentabilidad Financiera (33.71%) y al porcentaje de la Rentabilidad Económica (23.61%). Por lo tanto, ha sido bajo el coste medio que ha supuesto el importe de los activos (equipos y maquinaria para la producción y envasado de cervezas, camiones, etc.), atendiendo al capital aportado por los accionistas y los préstamos bancarios. En definitiva, el coste del capital ha sido bastante bajo en comparación con la rentabilidad que se obtendrá por el negocio.

Valor Económico Agregado (EVA): durante el 1er año es de \$1,311,122 y de 1,231,914 en el 5to año, lo que muestra que se ha generado valor para los accionistas, quedando más de

un millón de dólares todos los años después de que el proyecto ha devuelto la inversión y el costo del dinero. Sin duda, se ha maximizado el valor patrimonial de los accionistas, se ha generado una rentabilidad por encima del costo que tienen los recursos empleados.

13.1.2. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rentabilidad

Los resultados del VAN y el TIR son muy satisfactorios. El Valor Actual Neto es de USD \$1,763,515 un rendimiento actualizado bastante bueno, que proporciona beneficio, lo cual hace el negocio de la cervecería bastante atractivo. Además se obtendría una Tasa Interna de Rentabilidad de casi del 19.89% casi 5% mayor que la tasa de rentabilidad esperada por los accionistas. (Ver Tabla 10 anexo 19)

13.1.3. Análisis Previsional

Basados en los resultados arrojados por los cálculos realizados en la Tabla 11 y 13 del anexo 19, se puede afirmar:

1. La Cervecería Top-Notch sería un negocio bastante rentable, ya que genera beneficios después de impuestos de USD \$2,362,131 en el primer año, aumentando año a año hasta llegar a USD \$3,448,241 en el quinto periodo. De estos beneficios, se reparten dividendos a sus accionistas del 25% los primeros dos años, y de 50% en los siguientes años, alcanzando un total estimado de dividendos repartidos en los primeros 5 años de un total de USD \$5,963,936.
2. Al obtener los resultados que se muestran en la tabla, se pueden pagar sueldos competitivos, por lo que se puede captar al personal mejor capacitado para llevar a cabo todas las operaciones de la cervecería.
3. A pesar de que se estima el pago de la deuda en un periodo de 10 años, ya en el quinto año se puede cancelar el préstamo en su totalidad, y aun quedarían más de USD 1,500,000 en tesorería para hacer frente a cualquier emergencia o necesidad que se le presente a la cervecería.
4. El margen bruto de ganancia por cada cerveza es un promedio de USD \$0.45. El coste total promedio unitario de cada cerveza es de USD \$1.02 y su precio de venta promedio es de USD \$1.33 por cerveza.

13.2 PLAN DE CONTINGENCIA

El Objetivo del plan de contingencia de Top-Notch Brewery es tratar de garantizar la perdurabilidad en el tiempo de la cervecería, y la continuidad de sus operaciones en tiempos de dificultades financieras y/o ante eventos que puedan poner en peligro su existencia.

Tratar de minimizar la probabilidad de pérdidas financieras a los niveles mínimos, a un costo que pueda permitirse la cervecería y buscar la pronta recuperación de la misma.

Se pueden presentar diferentes situaciones que pueden poner en riesgo las operaciones normales de la empresa y estos pueden ser:

- Barreras de entrada en el mercado impuestas por los competidores
- Un crecimiento menor al previamente presupuestado
- Altos costos de las materias primas para la elaboración de las cervezas que no estaba presupuestado debido a malas cosechas, o simplemente a variaciones del mercado.

Como respuesta a estas posibles situaciones se plantean las siguientes medidas de acción para aminorar los efectos negativos y que no repercuta tan fuertemente en las operaciones de la empresa:

Optimizar las compras, búsquedas de alternativas con diversos proveedores que satisfagan nuestras necesidades de materia prima para la preparación de la cerveza a un precio justo y que se adapte a los estándares de la cervecería.

La reducción de los costos laborales, mediante la disminución de las horas de trabajo de ciertos trabajadores de la cervecería.

Reajuste de los precios de ventas de nuestras cervezas por un periodo determinado de tiempo, hacer promociones especiales, etc., que permitan ser más competitivos y obtener una cuota mayor de mercado. Esto basado en el margen de utilidad propuesto en el plan financiero que permite un poco de holgura con respecto a los precios de ventas del producto.

14. CONCLUSIONES

El objetivo principal del proyecto de negocio Top-Notch Brewery es determinar, a través de los diferentes análisis llevados a cabo, la factibilidad y rentabilidad de la propuesta de una cervecería artesanal ubicada en Houston, Texas que, además de satisfacer las necesidades y exigencias del mercado, ofreciendo un producto de un alto nivel de calidad, proveerá a sus clientes de una experiencia global e innovadora a través del tour por la planta y el área del Pub para la degustación de las distintas cervezas elaboradas dentro de las instalaciones.

Para el desarrollo de este plan de negocios se llevó a cabo una serie de análisis estratégicos que permitieron evaluar y demostrar de manera cuantificable la viabilidad de la propuesta. Del mismo modo se definió la idea de negocio, se fijaron unos objetivos específicos, se determinó la misión, visión y valores de la empresa.

El análisis del entorno permitió llegar a la conclusión de que existen en Houston, Texas, las condiciones sectoriales propicias para el éxito de la cervecería impulsadas por su economía centrada en tres fuertes motores económicos del país: atención médica y sanitaria, energía (principalmente petróleo y gas) e industria espacial. Se determinó que la población en edad legal para ingerir bebidas alcohólicas y con medios económicos que le permiten costear este tipo de producto se ubicó entre los 25 y 34 años y destina un promedio de 17,5% de su presupuesto anual al consumo de los mismos. Asimismo se determinó que por legislaciones del Estado, Top-Notch Brewery no podrá excederse de una producción de 125.000 barriles de cerveza al año, lo que equivale a 14.625.000 litros o 41.196 botellas de cerveza de 12 onzas, lo que la ubica en el renglón de las cervecerías que producen menos de 2.000.000 de barriles anuales.

Como primer objetivo específico se planteó diseñar un plan de operaciones necesario para la producción, comercialización y venta de las cervezas, que sirviera como base del proceso productivo de la empresa y contemplara la logística de implementación del mismo, para ello se determinó y detalló el proceso de compra, que incluyó dentro de su análisis los tiempos de producción, materia prima, recepción de insumos y almacenamiento. De igual modo se procedió a explicar detalladamente cada una de las materias primas envueltas en el proceso de producción de la cerveza, así como su función. Se explicó en detalle el proceso de producción, paso por paso y se determinó la maquinaria necesaria para dicho proceso. Asimismo se estableció un proceso de ventas, se determinó que estaría a cargo del Gerente de Marketing y Ventas y se determinó que en un principio y por tratarse de una empresa nueva la estrategia sería la de dar a conocer a la empresa, al producto y entrar a competir dentro del mercado y se determinó que la logística de distribución debería emplear el canal

directo para las ventas de cerveza dentro de las instalaciones, el canal corto para los clientes minoristas como supermercados y estaciones de servicio y el canal largo como método a ser evaluado a largo plazo.

Tanto el plan de operaciones como el plan organizativo se llevaron a cabo teniendo en cuenta que la producción inicial de cerveza artesanal estará centrada en la elaboración de Bock Tradicional y American Amber Ale, por tanto la determinación de maquinarias, materias primas y plantilla se basa principalmente en estas condiciones. Los procesos de producción y elaboración, así como las materias primas elegidas son de vital importancia para determinar la calidad del producto final, de igual manera profesionales competentes, altamente entrenados y desempeñándose en un ambiente de trabajo seguro, salubre, estable, bien remunerado y que provea planes de crecimiento y desarrollo profesional serán factores clave que influirán directamente en el éxito de la cervecería.

Como se menciona anteriormente y que forma parte de la política general de RR.HH., es de vital importancia que la plantilla este formada por profesionales de primera, con las cualificaciones descritas para cada uno de los puestos de trabajo, profesionales desempeñándose en un ambiente de trabajo estable, con altos niveles de motivación, planes de desarrollo y crecimiento para todos y cada uno de los empleados y que se sientan parte de la familia Top-Notch, y además bien remunerados. La política de Recursos Humanos diseñada para la cervecería Top-Notch cumple con todas las características para ofrecerles a todos y cada uno de los empleados las mejores condiciones laborales para que estos desarrollen todas sus capacidades.

Como segundo objetivo se planteó desarrollar un plan de marketing que estableciera la imagen del producto y de la empresa, así como su posicionamiento dentro del mercado y el ambiente, segmento y tipo de mercado al que estarían orientados los productos, para lo cual se llevó a cabo una evaluación profunda del público general y del público objetivo, del mercado de las cervezas como del mercado específico de la cerveza artesanal, con lo que se determinó que la imagen del producto y la imagen que la empresa debe reflejar es la de un producto cuyo énfasis radica en lo novedoso y en especial en lo artesanal, nuestra cerveza es un arte, y, tras concluir que nuestro público objetivo es el de la Generación del Milenio, hemos determinado que nuestra imagen ha de responder a esta característica y crear atractivo para este público de jóvenes profesionales. En cuanto al posicionamiento de la empresa dentro del mercado, el ambiente, segmento y tipo de mercado al que estarán orientados los productos, se llevaron análisis del mercado y de la competencia, se determinó el público al que estaría dirigido primordialmente nuestro producto, se eligieron dos tipos de cerveza como producto de introducción, Bock Tradicional y American Amber

Ale, se estableció un tamaño, 12 onzas y un precio de entre \$7,50 y \$2 dependiendo de la presentación y lugar de adquisición del producto (también especificado dentro del documento); se analizaron aspectos como plaza y distribución, que contemplaron accesibilidad a las vías de distribución (principales autopistas), factibilidad topográfica y permisos de la ciudad en lo que se refiere a zonas industriales, asimismo se determinó como canal de distribución la venta directa, que incluye las cervezas consumidas dentro del área del Pub y las ventas de cervezas dentro de las instalaciones y como distribución propia, las cervezas que Top-Notch Brewery repartirá a sus clientes comerciales en vehículos propios destinados para tal efecto.

El análisis interno conjuntamente con el análisis de marketing arrojaron resultados favorables que soportan la viabilidad del proyecto. El éxito del negocio estará supeditado no solo al aprovechamiento eficaz y expedito de las oportunidades y las fortalezas, sino además a la capacidad que demuestren sus directivos para solventar amenazas y superar las debilidades. Top-Notch cuenta con una idea de negocio sólida, integral e innovadora, tanto en su oferta de cervezas artesanales como en el concepto global del tour y pub, que aportan un alto grado de valor agregado, tanto en sí mismos como en comparación con la oferta actual de sus competidores directos e indirectos. Las alianzas estratégicas con proveedores y clientes comerciales, así como con la Universidad de Houston, un plan de marketing dirigido al público target que permita la captación de nuevos clientes y su posterior fidelización, la fijación estratégica de los precios, la participación y presencia consistente de Top-Notch en eventos locales significativos, la administración eficiente de los recursos y la capacitación del personal y la contratación de profesionales altamente entrenados serán algunos de los principales garantes del éxito de la empresa.

Otro de los objetivos específicos fue la elaboración de un plan financiero. Este se basó en incrementos en las ventas de un 5% anual, alcanzando un incremento total en el quinto año del 21.55%, fundamentado en el crecimiento del mercado de la cerveza artesanal dentro de los Estados Unidos y, más específicamente, en el Estado de Texas. Para el quinto año se estima que las ventas alcancen los USD \$23,594,451, un total de 55,000 barriles de cerveza. Los beneficios después de impuestos para el primer año serán de USD \$2,362,131, con un constante crecimiento logrando obtener en el quinto año beneficios después de impuestos de USD \$3,448,241, repartiendo dividendos del 25% los dos primeros años y del 50% entre el tercer y quinto año.

Dentro del mismo plan financiero se realizó un análisis económico-financiero que arrojo los siguientes indicadores: el Fondo de Maniobra va en constante crecimiento con USD \$3,280,725 en el primer año, y USD \$8,984,105 en el quinto año, permitiendo a la empresa

hacer frente a sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de recurrir a los accionistas y/o a préstamos. El ratio de liquidez de 4.91 al finalizar el primer año y de 9.9 al finalizar el quinto año, comprobando que la cervecería no presentará problemas de liquidez que le impidan hacer frente a sus obligaciones, o no le permitan la continuidad en sus actividades normales de producción.

El ratio de endeudamiento es del 1.6 durante el primer año, debido a que el 80% de la inversión son fondos ajenos, justificando el alto ratio o dependencia de la financiación de las operaciones de la empresa. En el quinto año el ratio disminuye al 0.5, las operaciones de la cervecería dependen cada vez menos del capital ajeno. En el quinto año podría pagar todas sus obligaciones a sus acreedores con las reservas.

El ratio de solvencia de la empresa durante el 1er año es 1.6, y de 2.9 en el 5to año. Para el quinto año la empresa ya tiene casi el doble del ratio ideal (1.5), pudiendo invertir el dinero que posee en caja y bancos, evitando que este pierda valor.

La Rentabilidad Económica (ROI) en el primer año es de 23.61%, que supera en más de 8.5% la rentabilidad esperada por los accionistas (15%). En el quinto año, el ROI es de 25.61% superando en más de un 10% la rentabilidad esperada por los accionistas. Se puede concluir que se está obteniendo más productividad del activo, es decir, se está aprovechando la inversión de la empresa.

Rentabilidad Financiera (ROE) en el primer año es del 33.71%, los socios están recibiendo un alto retorno representado en beneficios por su inversión hecha, después de haber cumplido con los intereses de los préstamos. El ROE empieza a decaer hasta llegar a un 23.34% en el 5to año, por el incremento de un 211% de los fondos propios de los accionistas, reflejados en su mayoría por reservas de USD \$8,454,278 en el 5to año.

Con respecto al coste de capital de la empresa (WACC) es del 8.68% durante el primer año, un valor bastante menor al de la Rentabilidad Financiera (33.71%) y al porcentaje de la Rentabilidad Económica (23.61%). En definitiva, el coste del capital ha sido bastante bajo en comparación con la rentabilidad que se obtendrá por el negocio.

Valor Económico Agregado (EVA) en el quinto año es de USD \$1,231,914, mostrando que se ha generado valor para los accionistas, quedando más de un millón de dólares todos los años después de que el proyecto ha devuelto la inversión y el costo del dinero. Se ha maximizado el valor patrimonial de los accionistas, se ha generado una rentabilidad por encima del costo de los recursos empleados.

Entrando en el otro objetivo específico de la empresa se esperaban incrementar las ventas en un 5% anual (lo cual se cumple), con una TIR superior al 15% (rentabilidad esperada por los accionistas). Los resultados de la Tasa Interna de Rentabilidad de casi el 20% (19.89%) casi 5% mayor que la tasa de rentabilidad esperada por los accionistas. Si incluimos en el análisis el Valor Actual Neto, que es de USD \$1,763,515 un rendimiento actualizado bastante bueno, que proporciona beneficio, lo cual hace el negocio de la cervecería bastante atractivo.

Tras el exhaustivo análisis de los procesos y las variables inherentes al plan de negocio de la cervecería artesanal Top-Notch Brewery, con base en todo lo anteriormente expuesto se cumplen los objetivos específicos establecidos, con lo que también se cumple el objetivo principal planteado a inicio del estudio, podemos afirmar con propiedad que el proyecto de la cervecería es viable, es rentable y que tiene altísimas probabilidades de éxito.

15. LIMITACIONES

- Tanto la elección de los camiones refrigerados para distribuir la cerveza como sus conductores fue un factor imposible de determinar con precisión. La razón principal se basa en la complejidad del sector: los conductores de camiones están protegidos por un sindicato, mas existe también una parte considerable de conductores independientes; además de esto existe la posibilidad de comprar el camión o alquilar el camión y contratar al conductor aparte, sin embargo existe una cantidad considerable de conductores dueños de sus propios camiones. Todos estos factores hacen de la decisión acerca de los camiones y los conductores una por demás engorrosa y para efectos del plan de negocio de la cervecería y puesto que se nos ha asignado un número finito de páginas, consideramos que este detalle debería ser tratado a posteriori.
- Los equipos de la cocina del Pub así como la materia prima para la elaboración de los platos que se ofrecerán no pudieron ser determinados con exactitud, en primer lugar porque cada chef de alto nivel tiene requerimientos específicos en cuanto a maquinaria, materias primas e implementos y por encontrarse el proyecto en su fase de análisis de viabilidad, no se han iniciado conversaciones con quien será el chef del pub.

REFERENCIAS

- Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (2015). Common Compliance and Tax Issues Found During Brewery Audits. Recuperado el 9 de Mayo de 2015 de http://www.ttb.gov/beer/beer-tutorial.shtml#_Taxes_Issue_2
- Alexander, R. (2012, Junio 6). Sustainable Craft Brewing: The Legal Challenge. Recuperado el 19 de Mayo de 2015 de <http://www.triplepundit.com/2012/06/legalissuesinbeerbrewing/>
- All about beer magazine (2015). Malt. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://allaboutbeer.com/learn/beer/malt/>
- America's Beer Distributor (2015, Marzo 19). Data Show Craft Brewers with Double Digit Volume Share of U.S. Beer Market. Recuperado el 17 de Mayo de 2015 de <http://www.triplepundit.com/2012/06/legalissuesinbeerbrewing/>
- Barajas, E. (2013, Julio 30). Approved Texas Bill charges consumers 8.25 percent tax on liquor drinks. ABC13.com. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 de <http://abc13.com/archive/9190012/>
- Bilbao-Osorio, B., Dutta, S., Lanvin, B., (2014). The Global Information Technology Report 2014. World Economic Forum. Recuperado el 19 de Mayo de 2015 de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
- Bureau of Labor Statistics (2013, Noviembre 15). Consumer Expenditures for the Houston Area: 2011 – 2012. Recuperado el 14 de Mayo de 2015 de http://www.bls.gov/regions/southwest/news-release/consumerexpenditures_houston.htm
- Brewers Association (2015, Marzo 16). Craft Brewer Volume Share of U.S. Beer Market reaches double digits in 2014. Recuperado el 17 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/press-releases/craft-brewer-volume-share-of-u-s-beer-market-reaches-double-digits-in-2014/>
- Brewers Association (2015, Marzo 16). 2014 Craft Beer Data Infographic. Recuperado el 17 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/industry-updates/2014-craft-beer-data-infographic/>
- Brewers Association (2015). Texas Craft Beer Sales Statistics. Recuperado el 18 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/statistics/by-state/?state=TX>
- Brewers Association (2015). Craft Beer Industry market Segments. Recuperado el 18 de Mayo de 2015 de cita: <https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>

- Brewers Association (2015). U.S. Beer Sales Volume Growth 2014. Recuperado el 21 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>
- Brewers Association (2015). U.S. Beer Sales Volume Growth 2014. Recuperado el 21 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>
- Brewers Association (2015). U.S. Beer Production Volume 2014. Recuperado el 21 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>
- Brewer's Friend (2009, Enero 24). Beer Styles – IBU Chart Graph (Bitterness Range) <http://www.brewersfriend.com/2009/01/24/beer-styles-ibu-chart-graph-bitterness-range/>
- Brian (Enero 16, 2013). Yeast and Homebrewing – A Beginner's Guide. Craft Beer Academy. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://craftbeeracademy.com/yeast-and-homebrewing-a-beginners-guide/>
- Carlyle, E. (2015, Enero 27). America's Fastest-Growing Cities 2015. Forbes. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 de <http://www.forbes.com/sites/erincarlyle/2015/01/27/americas-fastest-growing-cities-2015/>
- Cerveceros de Fin de Semana – Guatemala (Enero 27, 2015). Adjuntos y otros ingredientes. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://cervecerochapin.blogspot.com/2015/01/adjuntos-y-otros-ingredientes.html>
- Cerveza de Argentina (2014, Julio 7). American Pale Ale. Recuperado el 8 de Mayo de 2015 de <http://www.cervezadeargentina.com.ar/recetas/americanpaleale.htm>
- Cerveza de Argentina (2014, Julio 7). Bock. Recuperado el 8 de Mayo de 2015 de <http://www.cervezadeargentina.com.ar/recetas/bock.htm>
- Chen, X. (2013, December 27). Boston Beer Company: The rise of craft beer. *Market Realist*. Recuperado el 21 de Mayo de 2015 de http://marketrealist.com/2013/12/craft-beer-attracts-millennials-consumers-momentum/?utm_source=yahoo&utm_medium=feed&utm_content=graph-1&utm_campaign=craft-beer-attracts-millennials-consumers-momentum
- Club de las grandes Cervezas del Mundo (2014). Proceso de Elaboración. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/proceso-de-elaboracion>

- Commercial truck Trader (2015). Beverage Trucks for Sale. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://www.commercialtrucktrader.com/Beverage-Trucks-For-Sale/search-results?category=Beverage%20Truck%7C2000547>
- Craft Beer & Brewing (Junio 5, 2015). Brewing Water. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://beerandbrewing.com/VUKd4igAABcrKdWe/article/brewing-water>
- Eat by Date (2012). How Long Does Beer Last?. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://www.eatbydate.com/drinks/alcohol/how-long-does-beer-last-shelf-life/>
- Ferguson, J.W. (2012, Agosto 9). TABC Changes What it means to be a Beer. The Texas Tribune. Recuperado el 9 de Mayo de 2015 de <http://www.texastribune.org/2012/08/09/tabc-changes-what-it-means-to-be-a-beer/>
- Forbes.com (2014). Best Places for Business and Careers. Recuperado el 11 de Mayo de 2015 de <http://www.forbes.com/places/tx/houston/>
- Forbes.com (2014). Best Places for Business and Careers. Recuperado el 11 de Mayo de 2015 de <http://www.forbes.com/best-places-for-business/list/>
- Fromm, J. (2015) millennialmarketing.com. Recuperado el 19 de Mayo de 2015 de <http://www.millennialmarketing.com/2014/01/the-millennial-consumer-craves-craft-beer/>
- Gestropolis (2015). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de <http://www.gestropolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Graves, P. (2014, Febrero 12). Change Brewing in Texas. *Texas Comptroller of Public Accounts*. Recuperado el 5 de Mayo de 2015 de <http://comptroller.texas.gov/comptrol/fnotes/fn14Q2/brewing.php>
- Internal revenue Service (2015). Recuperado el 8 de Junio de 2015 de <http://www.irs.gov/>
- Internal revenue Service (2015). Form W-4. Recuperado el 8 de Junio de 2015 de <http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/fw4.pdf>
- Johnson, L. (2014, Junio 30). Americans Will Spend More Than \$1 Billion on Beer This Weekend. Houston Public Media. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 de <http://www.houstonpublicmedia.org/news/americans-will-spend-more-than-1billion-on-beer-this-weekend/>
- Mahajan, N. (2013, Octubre 8). The Thinker Interview with Phillip Kotler, The father of Marketing. Recuperado el 20 de Mayo de 2015 de <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2013/10/08/marketing/philip-kotler-four-ps-model-marketing-still-king/>

- Professional Academy (2015). *Albert S. Humphrey*. Recuperado el 9 de Mayo de 2015 de <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories--swot-analysis>
- Rosetta Stone (2015). Language Learning. Recuperado el 8 de Junio de 2015 de <http://www.rosettastone.com/business>
- Sauter, M.B., Hess, A.E., Weigley, S. (2014, Julio 1). States That Drink the Most Beer. 247wallst.com. Recuperado el 11 de mayo de 2015 de <http://247wallst.com/special-report/2012/10/10/states-that-drink-the-most-beer/>
- Social Security Administration (2015). My Social Security. Recuperado el 8 de Junio de 2015 de <http://www.ssa.gov/myaccount/>
- Sparhawk, A. (2011). The Secret Life of Hops. Craft Beer. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de <http://www.craftbeer.com/craft-beer-muses/the-secret-life-of-hops>
- Statista (2015). Sales volume of craft beer in the United States from 2008 to 2014 (in million barrels). Recuperado el 15 de Mayo de 2015 de <http://www.statista.com/statistics/237903/us-craft-beer-volume-growth/>
- Statista (2015.). Share of craft beer drinkers in the United States in 2012, by ethnicity. Recuperado el 15 de Mayo de 2015 de <http://www.statista.com/statistics/289538/us-craft-beer-drinkers-by-ethnicity/>
- Statista (2015). Frequency of craft beer consumption in the United States in 2012, by age group. Recuperado el 15 de Mayo de 2015 de <http://www.statista.com/statistics/289590/us-frequency-of-craft-beer-consumption-by-age-group/>
- Texas Alcoholic Beverage Commission (2014, Noviembre). Historical Perspective. Recuperado el 21 de Mayo de 2015 de http://www.tabc.state.tx.us/about_us/history.asp
- Texas Alcoholic Beverage Commission. Alcoholic Beverage Code, de 1 de Septiembre de 2013
- Texas Alcoholic Beverage Commission (2012). Excise Tax. Recuperado el 9 de Mayo de 2015 de https://www.tabc.state.tx.us/excise_tax/
- The City of Houston (2015, Enero). Población Histórica: 1900-2015 de la Ciudad de Houston. Rescatado el 18 de Mayo de 2015 de http://www.houstontx.gov/planning/Demographics/docs_pdfs/Cy/hist_pop_1900_2015.pdf
- Texas Alcoholic Beverage Commission. Alcoholic Beverage Code, de 1 de Septiembre de 2013 (2014, Noviembre)
- The Beer Chronicles (Junio 23, 2011). List of equipments required during microbrewery set up. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de

- <https://microbrewery.wordpress.com/2011/06/23/list-of-equipment-required-during-microbrewery-set-up/>
- The Wall Street Journal (2015). What Is a 401(k)? Recuperado el 9 de Junio de 2015 de <http://guides.wsj.com/personal-finance/retirement/what-is-a-401k/>
 - Traducción Jurídica (2012). Las Sociedades Mercantiles en Estados Unidos. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de <http://traduccionjuridica.es/las-sociedades-mercantiles-en-estados-unidos/>
 - Transport Information Service (2002-2015). Beer. Recuperado el 7 de Junio de 2015 de http://www.tis-gdv.de/tis_e/ware/lebensmi/bier/bier.htm
 - U.S. Census Bureau - The City of Houston (2014, May 29). Household Income 2000 & 2012 City of Houston. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de http://www.houstontx.gov/planning/Demographics/docs_pdfs/Cy/Household_Income_2000-2012.pdf
 - U.S. Census Bureau - The City of Houston (2013, July 11). Age 18 and Over. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de http://www.houstontx.gov/planning/Demographics/docs_pdfs/Cy/Age_18_and_Over.pdf
 - University of Houston (2015). *UH Beverage Management and Marketing Minor*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015 de http://catalog.uh.edu/preview_program.php?catoid=6&poid=1480
 - University of Houston (2015). *HRMA 3346 - Beer Appreciation*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015 de http://catalog.uh.edu/preview_course_nopop.php?catoid=8&coid=27556
 - University of Houston (2015). *HRMA 6348 - Beer Appreciation*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015 de http://catalog.uh.edu/preview_course_nopop.php?catoid=9&coid=28918
 - Van Vliet, V. (2013, Octubre 21). Marketingmix – 4 P's (McCarthy) Theories and methods. Recuperado el 20 de Mayo de 2015 de <http://www.toolshero.com/marketingmix-4p-mccarthy/>
 - VisitHoustonTexas.com (2015). Facts and Figures. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 de <http://www.visithoustontexas.com/media/research/facts-and-figures/>
 - VisitHoustonTexas.com (2015). Facts and Figures. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 de <http://www.visithoustontexas.com/media/research/facts-and-figures/>
 - VisitHoustonTexas.com (2015). Facts and Figures. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 de <http://www.visithoustontexas.com/media/research/facts-and-figures/>

- Watson, B. (2015, Abril 2). Loving Local Beer. *Brewers Association*. Recuperado el 21 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/insights/localbeer/>
- Watson, B. (2014, Noviembre 26). Craft Beer is the Key to U.S. Beer Industry Growth. Recuperado el 20 de Mayo de 2015 de <https://www.brewersassociation.org/insights/craft-beer-is-key-to-u-s-beer-industry-growth/>
- Wineaccess.com (2014). Domestic Beer Price List. Recuperado el 9 de Mayo de 2015 de <http://www.wineaccess.com/file/store/totalwine/beer-corridorwine.pdf>
- Worldpopulationreview.com (2014, Octubre 19). Houston Population 2015. Rescatado el 18 de Mayo de 2015 de <http://worldpopulationreview.com/us-cities/houston-population/>
- Worldpopulationreview.com (2014, Octubre 19). Houston Population 2015. Rescatado el 18 de Mayo de 2015 de <http://worldpopulationreview.com/us-cities/houston-population/>
- Worldpopulationreview.com (2014, Octubre 19). Houston Population 2015. Rescatado el 18 de Mayo de 2015 de <http://worldpopulationreview.com/us-cities/houston-population/>

ANEXOS

ANEXO 1: IMPUESTO AL CONSUMO

Tabla 1. Impuesto al Consumo

Class	Tax Rate Per Gallon	Tax Rate Per Barrel
Distilled Spirits	\$2.40	-
Low Wine (14% ABV and lower)	\$0.204	-
High Wine (more than 14% ABV)	\$0.408	-
Sparkling Wine	\$0.516	-
Beer (4% ABW and lower)	\$0.193548	\$6.000
Ale and Malt Liquor (more than 4% ABW)	\$0.198	\$6.138

Fuente de Información: Comisión de Bebidas Alcohólicas de Texas, 2015

ANEXO 2: LISTA FORBES MEJORES LUGARES PARA NEGOCIOS Y CARRERAS

Tabla 2. Los Mejores Lugares para Negocios y Trabajos

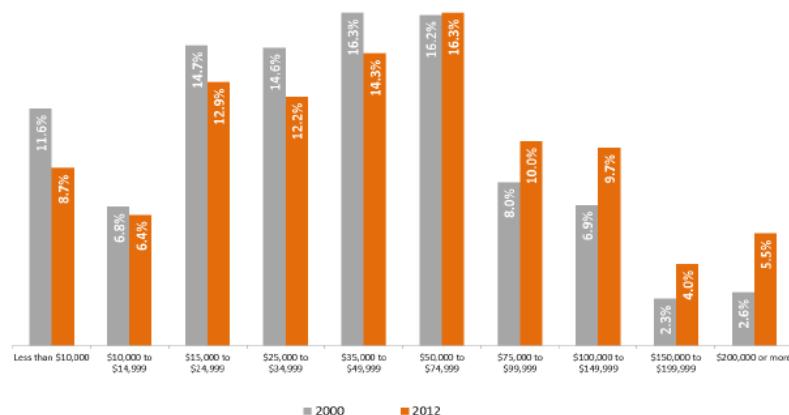
Rank	Metro Area	Cost of Business Rank	Job Growth Rank	Education Rank	Population
1	Raleigh, NC	29	25	12	1,233,700
2	Des Moines, IA	38	35	43	594,900
3	Provo, UT	7	3	36	567,000
4	Denver, CO	126	31	17	2,687,300
5	Fort Collins, CO	66	16	9	317,500
6	Lincoln, NE	16	24	35	313,900
7	Oklahoma City, OK	34	21	108	1,313,200
8	Salt Lake City, UT	39	30	60	1,181,300
9	Seattle, WA	167	59	13	2,779,000
10	Nashville, TN	91	7	57	1,670,200
11	Ogden, UT	4	41	96	576,000
12	Charlotte, NC	51	51	52	1,877,000
13	Dallas, TX	133	28	52	4,534,000
14	Atlanta, GA	83	98	39	5,520,300
15	Houston, TX	156	4	91	6,343,600
16	San Antonio, TX	41	8	127	2,285,200
17	Minneapolis-St. Paul, MN	157	67	18	3,395,300
18	San Francisco, CA	191	11	4	1,832,800
19	Austin, TX	165	1	16	1,889,700
20	Greeley, CO	33	2	130	268,700
21	Portland, OR	105	79	42	2,335,900
22	Indianapolis, IN	55	46	63	1,826,400
23	Boulder, CO	144	36	1	311,000
24	Fort Worth-Arlington, TX	97	15	112	2,266,200
25	Omaha, NE	77	55	48	896,700

Fuente de información: Forbes.com, 2015.

ANEXO 3: ESTADOS QUE CONSUMEN MAS CERVEZA EN LOS EEUU
Tabla 3. Estados que consumen mas Cerveza

State	Per Capita Beer Consumption (Gallons)	Percent Adults Who Report Binge Drinking	Active Brewers in State	% Change in Shipments 2003 - 2011
New Hampshire	43	18.70%	17	4.70%
North Dakota	42.2	23.80%	3	5.20%
Montana	40.6	20.80%	30	6.50%
South Dakota	38	22.10%	6	7.30%
Nevada	36.5	18.60%	18	1.50%
Wisconsin	36.2	24.30%	112	-0.60%
Vermont	34.7	18.50%	25	12.90%
Nebraska	34.6	22.70%	15	1.50%
Texas	34.6	18.90%	49	6.40%
Delaware	34.3	20.30%	9	10.80%
Louisiana	34.1	16.10%	9	-6.10%
Mississippi	34	14.20%	2	-1.60%
Iowa	33.7	23.10%	24	0.80%
Maine	33.5	17.30%	39	12.50%
South Carolina	33.5	15.40%	14	5.30%
New Mexico	32.8	16.40%	28	-5.40%
Wyoming	32.4	18.90%	14	0%
Hawaii	31.2	21.50%	8	1.90%
Missouri	31.1	19.20%	51	-1%
Colorado	30.9	20.10%	124	8.40%

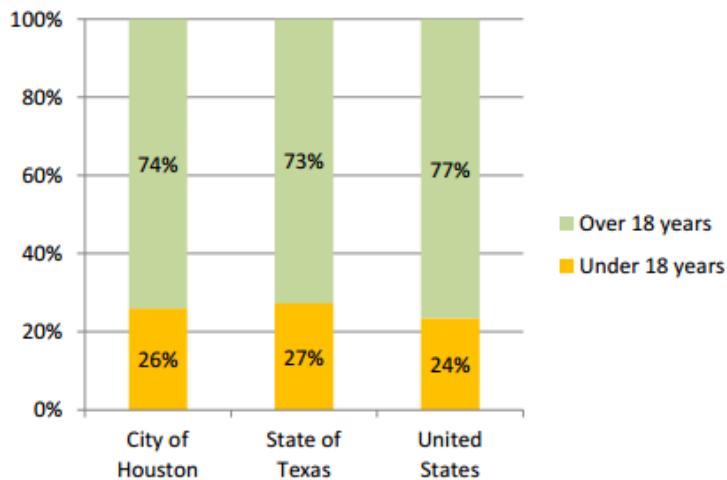
Fuente de Información: WallSt247.com, 2014

ANEXO 4: INGRESOS POR HOGAR DE LA CIUDAD DE HOUSTON DE 2000 Y 2012
Grafico 1. Ingresos por Hogar de la Ciudad de Houston de 2000 y 2012


Fuente de Información: The City of Houston - U.S. Census Bureau, 2014

ANEXO 5: POBLACIÓN MAYOR DE 18 AÑOS

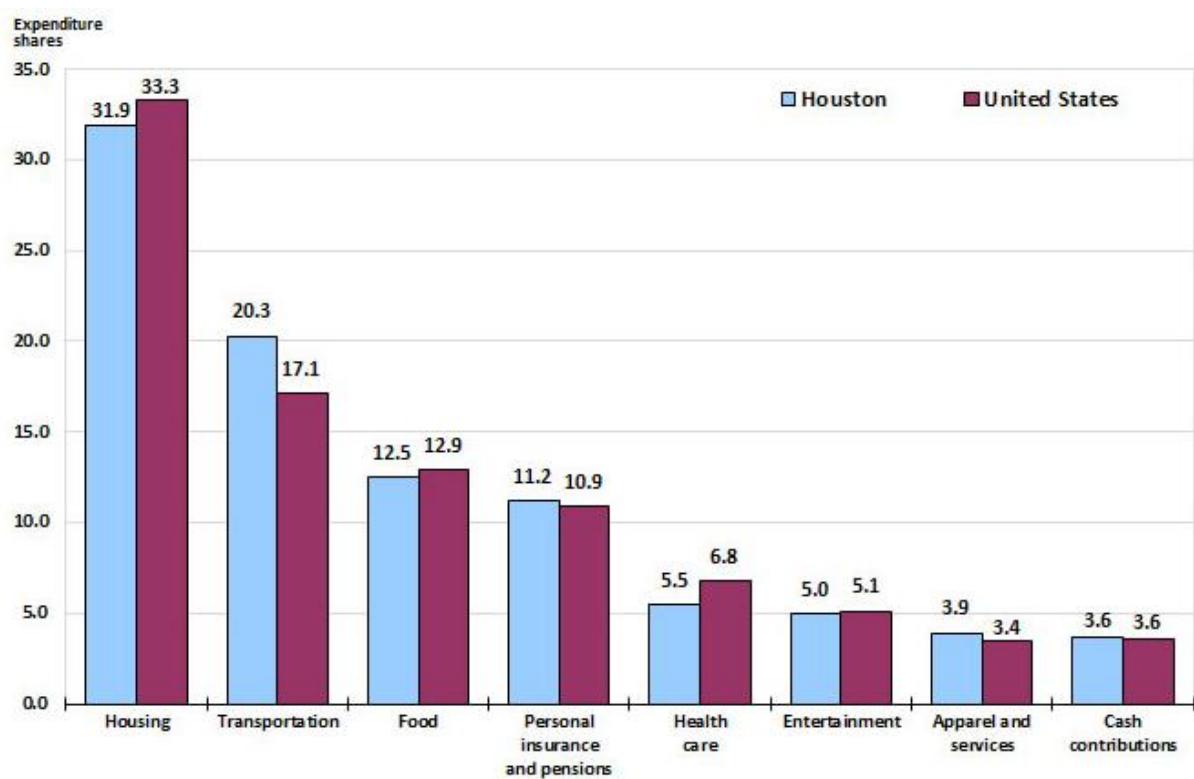
Grafico 2. Población Mayor de 18 años



Fuente de Información: The City of Houston - U.S. Census Bureau, 2014

ANEXO 6: LOS GASTOS DE LOS CONSUMIDORES PARA EL ÁREA DE HOUSTON: 2011- 2012

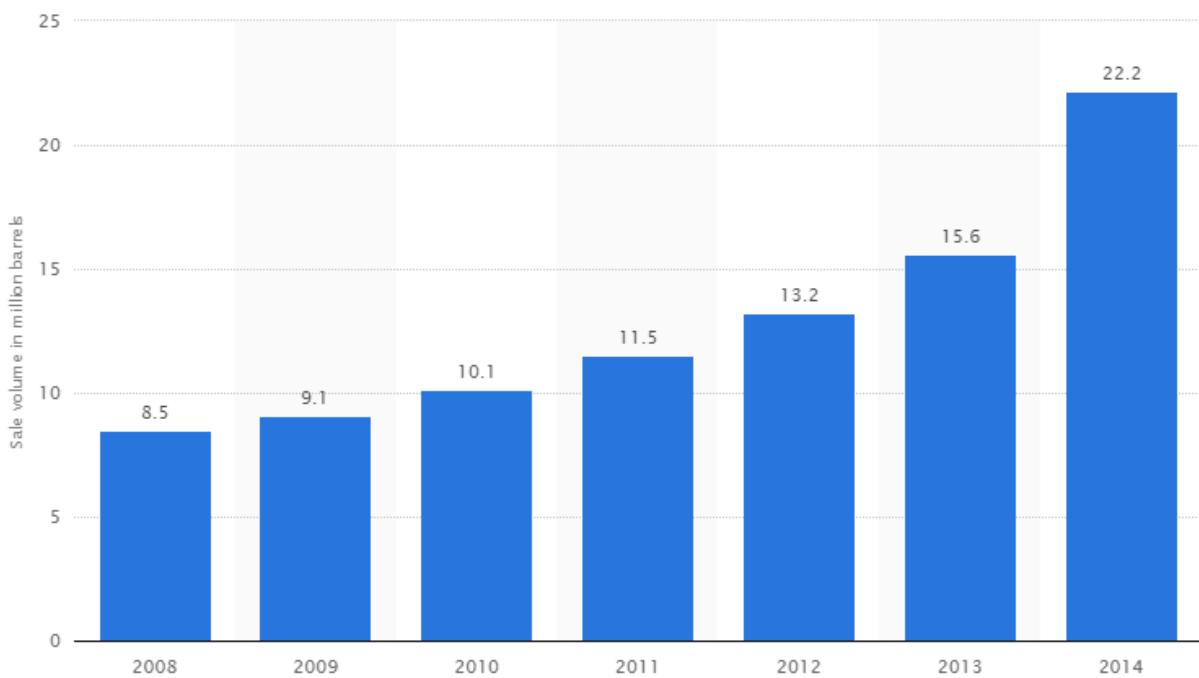
Grafico 3. Los Gastos de Consumidores para el área de Houston : 2011 - 2012



Fuente de Información: Bureau of Labor Statistics, 2014

ANEXO 7: VOLUMEN DE VENTAS DE CERVEZA ARTESANAL EN LOS EEUU DESDE 2008 HASTA 2014 (EN MILLONES DE BARRILES)

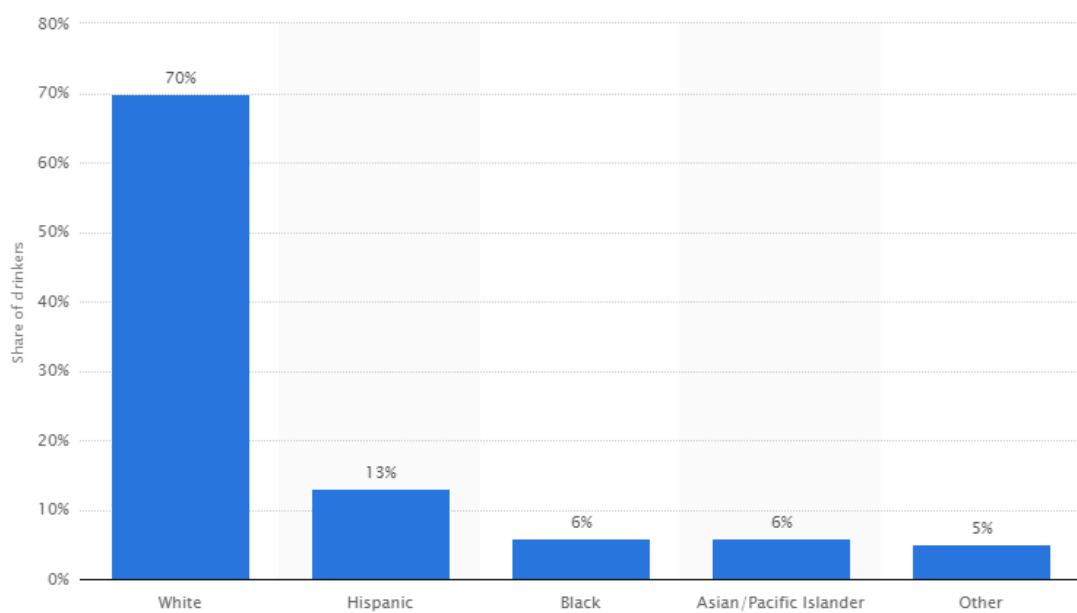
Grafico 4. El volumen de ventas de cerveza artesanal en los Estados Unidos desde 2008 hasta 2014 (en millones de barriles)



Fuente de Información: Statista, 2015

ANEXO 8: PROPORCIÓN DE CONSUMIDORES DE CERVEZA ARTESANAL EN LOS EEUU POR EL ORIGEN ÉTNICO EN 2012

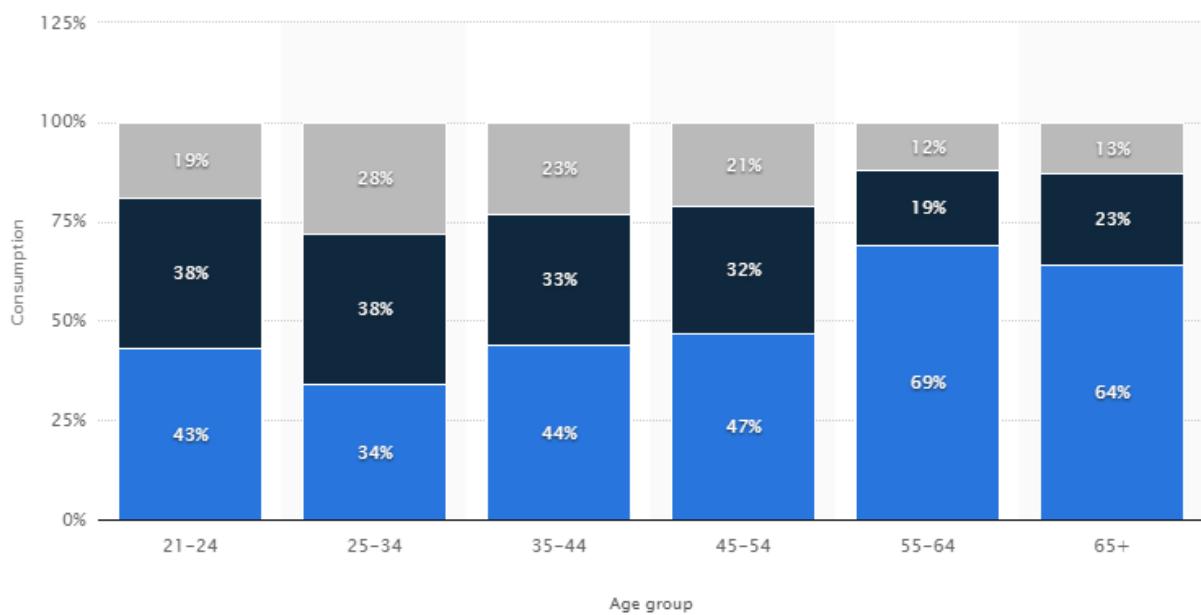
Grafico 5. Proporción de consumidores de cerveza artesanal en los Estados Unidos por el origen Étnico en 2012



Fuente de Información: Statista, 2015

ANEXO 9: FRECUENCIA DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL EN EEUU POR GRUPO DE EDAD EN 2012

Grafico 6. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal en los Estados Unidos por grupo de edad en 2012

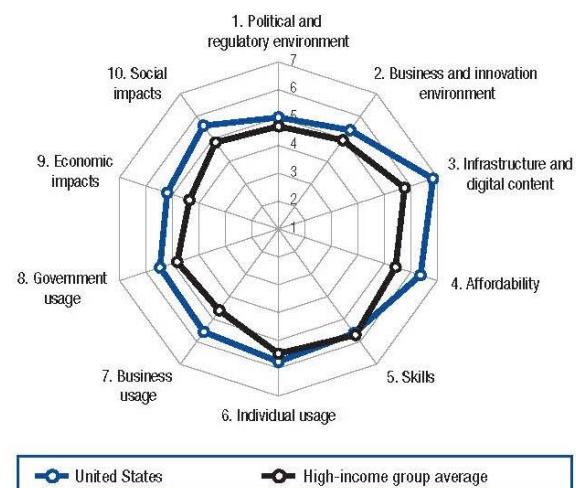


Fuente de Información: Statista, 2015

ANEXO 10: ÍNDICE DE PREPARACIÓN EN RED 2014 – ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Tabla y Grafico 1. Índice de preparación en Red 2014 - Estados Unidos de América

	Rank (out of 148)	Value (1=7)
Networked Readiness Index 2014	7..5.6	
Networked Readiness Index 2013 (out of 144).....	9.....5.6	
A. Environment subindex.....	15.....5.2	
1st pillar: Political and regulatory environment.....	22.....5.0	
2nd pillar: Business and innovation environment.....	7.....5.4	
B. Readiness subindex	5.....6.3	
3rd pillar: Infrastructure and digital content.....	4.....6.8	
4th pillar: Affordability.....	21.....6.4	
5th pillar: Skills	32.....5.6	
C. Usage subindex.....	11.....5.6	
6th pillar: Individual usage	18.....5.8	
7th pillar: Business usage	9.....5.6	
8th pillar: Government usage	11.....5.5	
D. Impact subindex.....	8.....5.4	
9th pillar: Economic impacts	9.....5.2	
10th pillar: Social impacts	12.....5.6	



Fuente de Información: The Global Information Technology Report 2014, 2014

ANEXO 11: ESTADÍSTICAS VENTAS DE CERVEZA ARTESANAL EN TEXAS

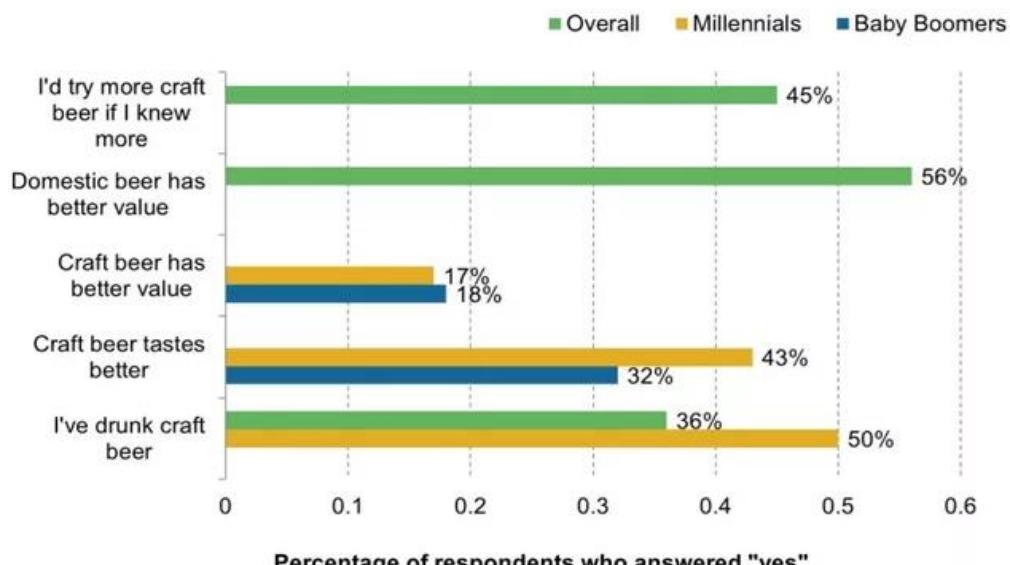
Grafico 7. Estadísticas Ventas de Cerveza Artesanal en Texas



Fuente de Información: Brewers Association, 2015

ANEXO 12: ESTADÍSTICAS

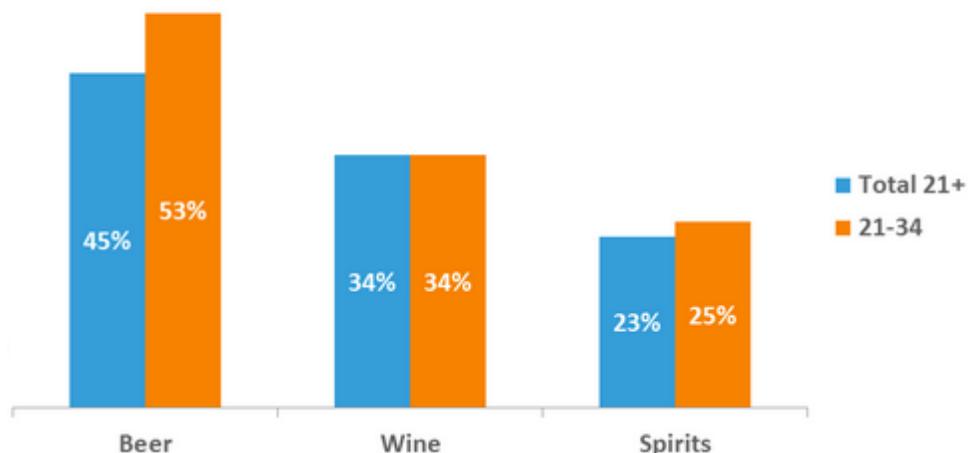
Grafico 8. Estadísticas Mintel



Fuente de Información: Mintel Press, 2013

Grafico 9. Cervezas Artesanales son mas importantes para los consumidores de cerveza, aun mas pronunciado entre edades de 21-34 años de edad.

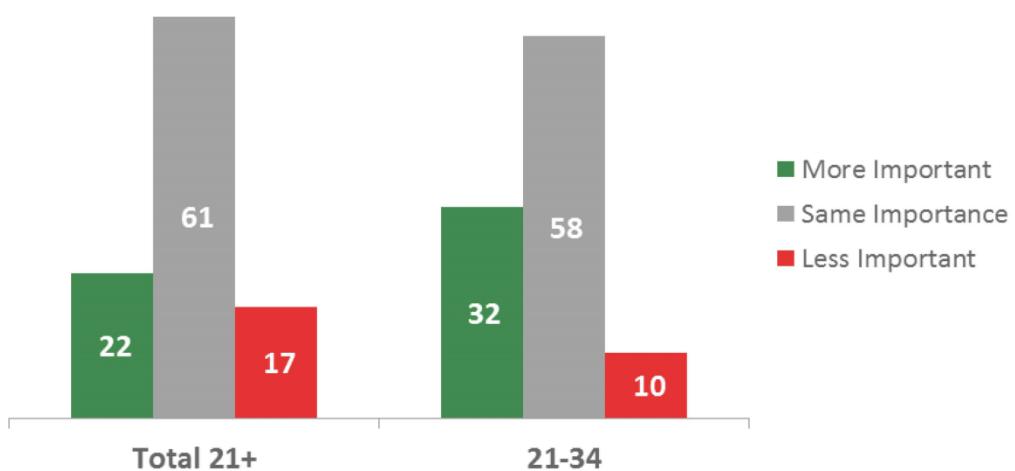
Basado en consumidores mayores de 21 años de edad y que consumen las dos categorías varias veces al año.



Fuente de Información: Brewers Association, 2015

Grafico 10. Cervezas Artesanales son mas importantes para los consumidores de cerveza, aun mas pronunciado entre edades de 21-34 años de edad.

Basado en consumidores mayores de 21 años de edad y que consumen Cervezas varias veces al año.



Fuente de Información: Brewers Association, 2015

ANEXO 13: PRODUCCIÓN DE CERVEZA POR AÑO POR CATEGORÍA

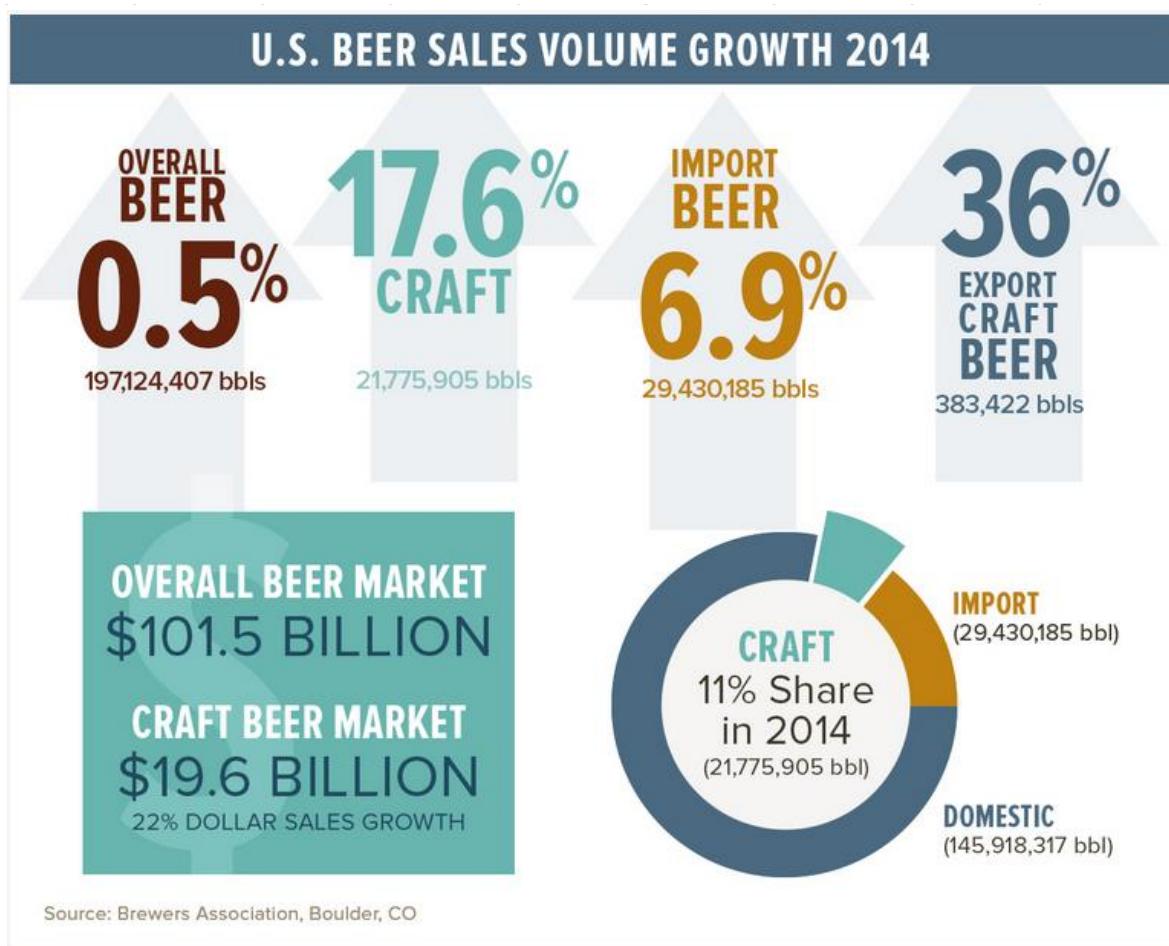
Tabla 4. Producción de Cerveza por Año por Categoría

Tipo de cerveza	Bariles por año
Doméstica o industrial	145.918.317
Importada	29.430.185
Artesanal	21.775.905

Fuente de Información: Brewers Association, 2015

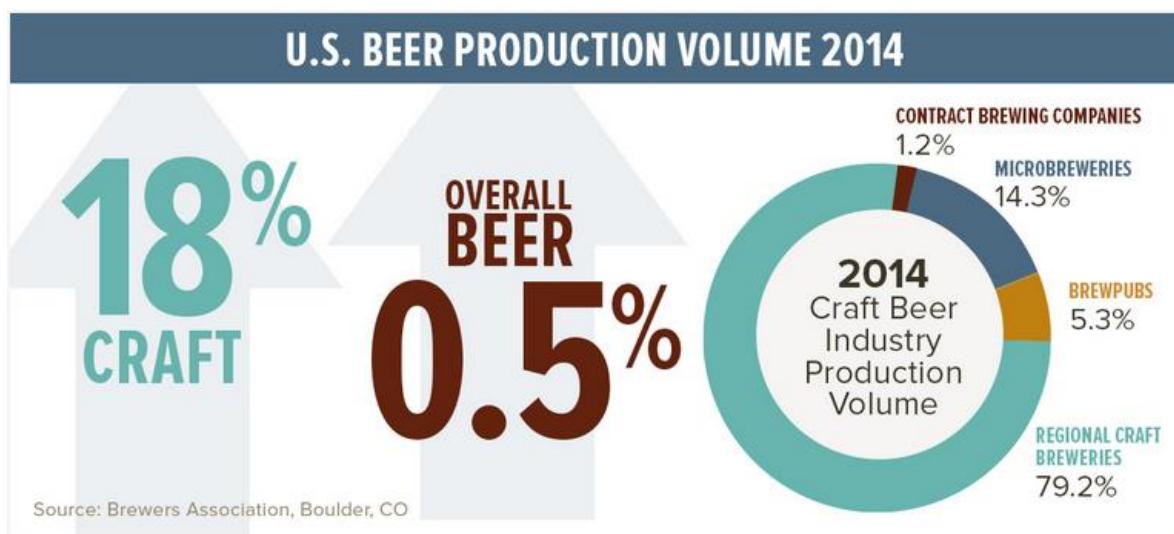
ANEXO 14: VOLUMEN DE CRECIMIENTO EN VENTAS DE CERVEZA EN EEUU EN 2014

Grafico 11. Volumen de Crecimiento en Ventas de Cerveza en los Estados Unidos en 2014



VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE CERVEZA EN LOS EEUU EN 2014

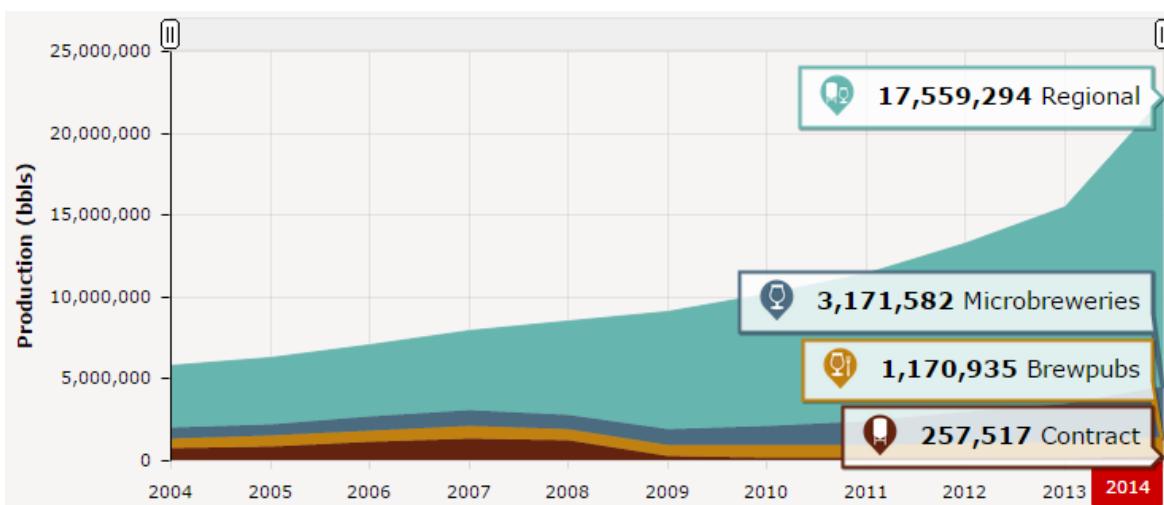
Grafico 12. Volumen de Producción de Cerveza en los Estados Unidos en 2014



Fuente de Información: Brewers Association, 2015

PRODUCCIÓN HISTÓRICA DE CERVEZAS ARTESANALES POR CATEGORÍA

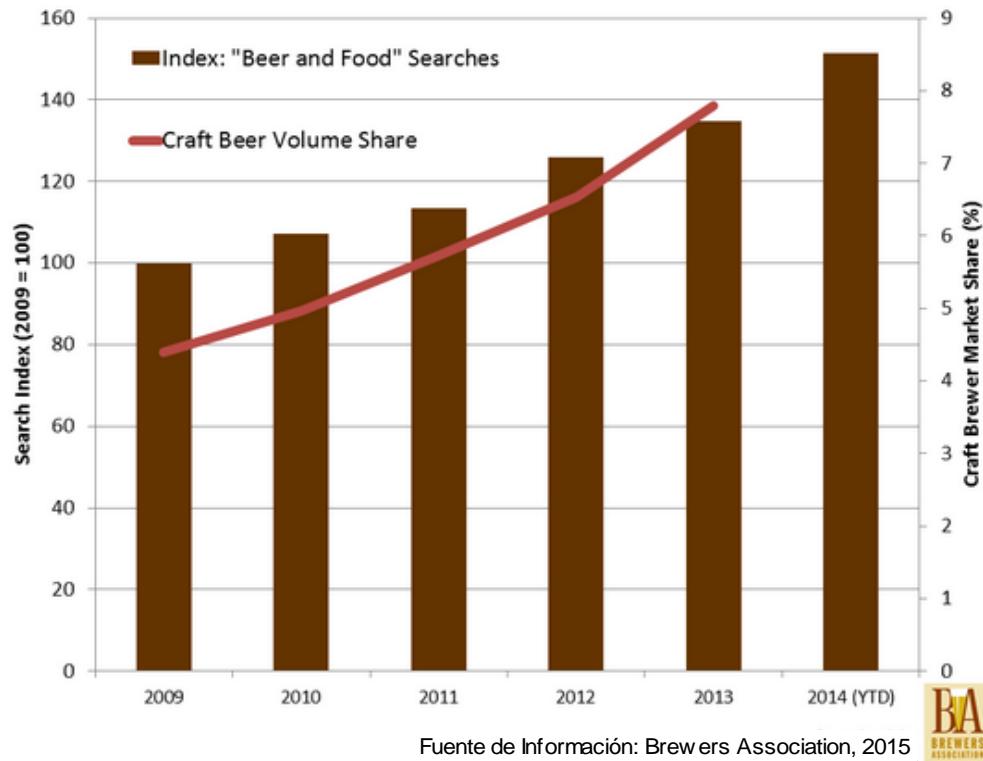
Grafico 13. Producción Histórica de Cervezas Artesanales por Categoría



Fuente de Información: Brewers Association, 2015

ANEXO 15: CRECIMIENTO EN EL MERCADO DE LAS CERVEZAS ARTESANALES

Grafico 14. Crecimiento en el Mercado de las Cervezas Artesanales



ANEXO 16: SUELdos CERVECERÍA

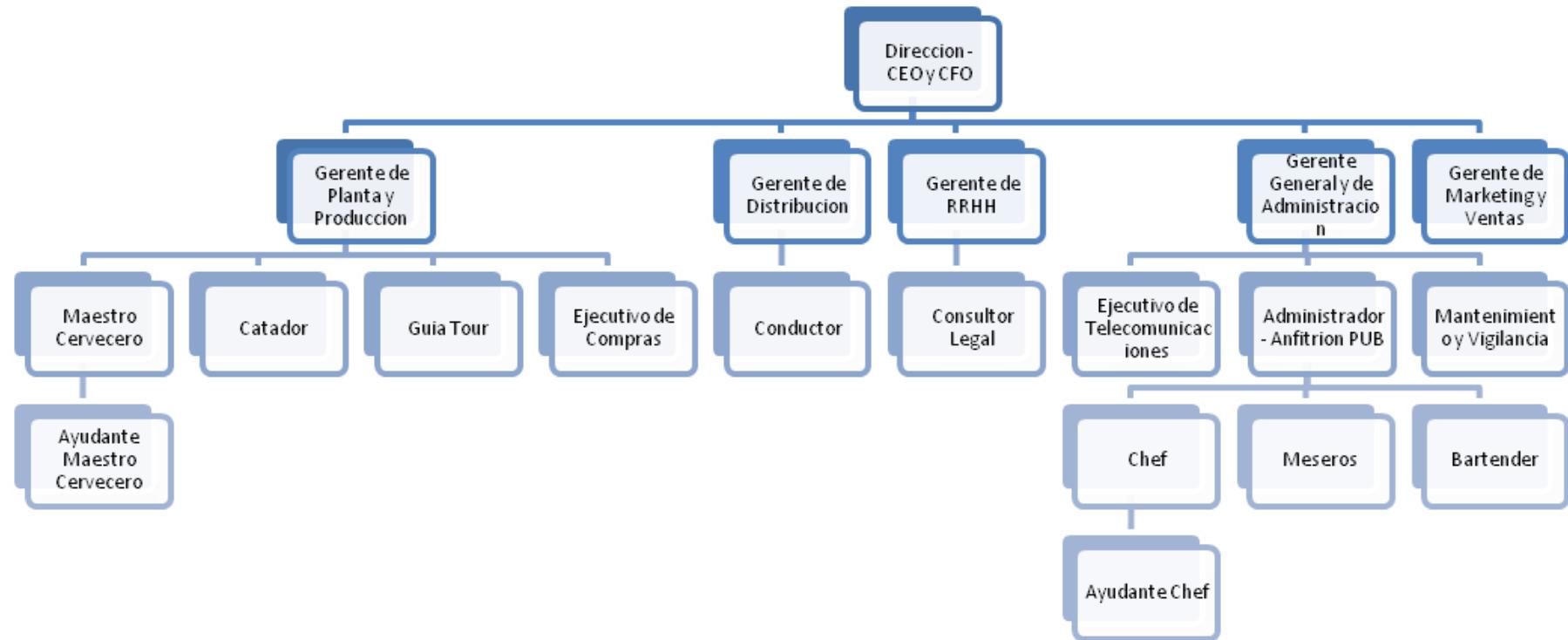
Tabla 7. Precios Cervezas Top-Notch

Sueldos y Salarios	Año 1		
	Sueldo Anual	No. Empleados	Total
CEO & CFO	\$ 120,000.00	1	\$ 120,000.00
Maestro Cervecer	\$ 60,000.00	1	\$ 60,000.00
Ayudante Maestro Cervecer	\$ 40,000.00	1	\$ 40,000.00
Catador	\$ 50,000.00	1	\$ 50,000.00
Guia	\$ 35,000.00	1	\$ 35,000.00
Gerente de Planta y Produccion	\$ 80,000.00	1	\$ 80,000.00
Ayudantes Gerente de Planta	\$ 40,000.00	2	\$ 80,000.00
Gerente de Marketing y Ventas	\$ 80,000.00	1	\$ 80,000.00
Ejecutivo Telecomunicaciones	\$ 60,000.00	1	\$ 60,000.00
Gerente de Distribucion	\$ 70,000.00	1	\$ 70,000.00
Conductor	\$ 45,000.00	1	\$ 45,000.00
Gerente General y Administrativo	\$ 80,000.00	1	\$ 80,000.00
Ejecutivo de Compras	\$ 60,000.00	1	\$ 60,000.00
Gerente de RRHH	\$ 80,000.00	1	\$ 80,000.00
Consultor Legal	\$ 60,000.00	1	\$ 60,000.00
Chef	\$ 55,000.00	1	\$ 55,000.00
Ayudante Chef	\$ 30,000.00	2	\$ 60,000.00
Meseros (4)	\$ 20,000.00	3	\$ 60,000.00
Bartender	\$ 40,000.00	1	\$ 40,000.00
Anfitrion - Administrador	\$ 30,000.00	1	\$ 30,000.00
Vigilante	\$ 35,000.00	1	\$ 35,000.00
Conserje	\$ 25,000.00	1	\$ 25,000.00
	\$1,195,000.00	26	\$1,305,000.00

Sueldo Promedio \$ 50,192.31

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

ANEXO 17: ORGANIGRAMA TOP-NOTCH BREWERY



Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

ANEXO 18: COSTOS ELABORACIÓN CERVEZA

Tabla 8. Costos Elaboración Cerveza

Cerveza de 355 ml			
Materias Primas / Insumos			
Malta base	0.100	kg	0.14
Maltas especiales	0.030	kg	0.07
Lúpulos	0.001	kg	0.04
Clarificantes	0.040	gr	0.005
Levadura	0.231	gr	0.04
Dextrosa	0.002	kg	0.003
Botellas	1.000	u	0.20
Etiquetas	1.000	u	0.12
Cajas	1.000	u	0.08
Tapas	1.000	u	0.02
Agua	355.000	ml	0.16
			<u>0.87</u>

Fuente de Información: www.northernbrewer.com & www.morebeer.com, 2015

ANEXO 19: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

19.1 ESCENARIO REALISTA

Tabla 9. Análisis Económico Financiero - Escenario Realista

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO						
LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	3,280,725	5,144,351	6,327,074	7,631,455	8,984,105
2. Liquidez Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	4.9	6.9	7.9	8.9	9.9
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	4.9	6.9	7.9	8.9	9.9
4. Rentabilidad	BAII / Recursos Propios	152%	67%	54%	50%	45%
5. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0.4	5.2	6.2	7.2	8.2
SOLVENCIA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	1.6	1.2	0.9	0.7	0.5
7. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	5.5	6.4	7.4	8.9	10.8
8. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1.6	1.9	2.1	2.5	2.9
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
9. Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotación	23.61%	23.65%	24.13%	25.02%	25.61%
10. Rentabilidad Financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)*(1-t)]	33.71%	28.38%	26.11%	24.71%	23.34%
11. Crecimiento Interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	25.28%	21.28%	13.06%	12.36%	11.67%
12. Coste de Capital de la Empresa (WACC)	[ke * (FP / FP + FA)] + [kd * (FA / FP + FA)] * (1-t)	8.68%	7.29%	8.29%	9.32%	10.33%
13. Valor Económico Agregado (EVA)	FP * (RF - Ke)	1,311,122	1,234,493	1,207,302	1,239,076	1,231,914

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 10. Análisis Mediante Flujo de Caja - Escenario Realista

VAN Y TIR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		4,366,189.09	4,697,325.19	4,966,807.82	5,379,380.13	5,757,608.72
IMPUESTOS		1,309,856.73	1,409,197.56	1,490,042.34	1,613,814.04	1,727,282.62
AMORTIZACIÓN		1,348,300.00	1,348,600.00	1,360,600.00	1,361,000.00	1,361,300.00
INVERSIÓN	-14,365,000.00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-14,365,000.00	4,404,632.36	4,636,727.64	4,837,365.47	5,126,566.09	5,391,626.10
VAN	1,763,515.52					
TIR	19.89%					

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 11. Cuenta de resultados previsional - Escenario Realista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	20,089,073.77	21,093,527.46	22,148,203.83	23,255,614.02	24,418,394.73
Ingresos de Explotación	20,089,073.77	21,093,527.46	22,148,203.83	23,255,614.02	24,418,394.73
Compras	12,089,002.18	12,693,452.29	13,328,124.91	13,994,531.15	14,694,257.71
Variación de existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de personal	1,404,832.50	1,446,977.48	1,558,283.43	1,558,283.43	1,613,936.41
Alquileres	80,000.00	82,400.00	84,872.00	87,418.16	90,040.70
Otros gastos	800,750.00	824,772.50	849,515.68	875,001.15	901,251.18
Dotación para la amortización	1,348,300.00	1,348,600.00	1,360,600.00	1,361,000.00	1,361,300.00
Resultado de Explotación	4,366,189.09	4,697,325.19	4,966,807.82	5,379,380.13	5,757,608.72
Gastos financieros	787,202.00	729,821.35	668,510.13	602,999.09	533,000.54
Resultado antes de Impuestos	3,578,987.09	3,967,503.84	4,298,297.69	4,776,381.04	5,224,608.18
Impuesto sobre beneficios	1,216,855.61	1,348,951.31	1,461,421.21	1,623,969.56	1,776,366.78
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,362,131.48	2,618,552.54	2,836,876.47	3,152,411.49	3,448,241.40
Dividendos	590,532.87	654,638.13	1,418,438.24	1,576,205.74	1,724,120.70
Reservas	1,771,598.61	1,963,914.40	1,418,438.24	1,576,205.74	1,724,120.70

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Grafico 15. Resultados de los ejercicios



Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 12. Costes Unitarios y Punto Muerto - Escenario Realista

COSTES UNITARIOS Y PUNTO MUERTO	
PRODUCTO 1 - BOCK TRADICIONAL	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	1,279,926.20
COSTE FIJO UNITARIO	0.15
COSTE TOTAL UNITARIO	1.02
PUNTO MUERTO	2,817,747
PRODUCTO 2 - AMERICAN AMBER ALE	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	1,005,656.30
COSTE FIJO UNITARIO	0.15
COSTE TOTAL UNITARIO	1.02
PUNTO MUERTO	2,213,944

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 13. Balance Previsional - Escenario Realista

BALANCE PREVISIONAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	13,365,000.00	13,366,500.00	13,368,000.00	13,428,000.00	13,430,000.00	13,431,500.00
Amortización Inmovilizado	0.00	-1,348,300.00	-2,696,900.00	-4,057,500.00	-5,418,500.00	-6,779,800.00
ACTIVO NO CORRIENTE	13,365,000.00	12,018,200.00	10,671,100.00	9,370,500.00	8,011,500.00	6,651,700.00
Existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Clientes	0.00	1,386,971.67	1,456,320.25	1,529,136.26	1,605,593.08	1,685,872.73
Tesorería	1,000,000.00	2,728,391.21	4,564,400.87	5,718,125.63	6,992,059.45	8,312,739.92
ACTIVO CORRIENTE	1,000,000.00	4,115,362.87	6,020,721.12	7,247,261.89	8,597,652.53	9,998,612.66
Cuentas con socios deudoras	0.00	2,362,131.48	3,170,886.24	3,969,160.58	4,893,643.51	5,828,868.73
TOTAL ACTIVO	14,365,000.00	18,495,694.35	19,862,707.37	20,586,922.47	21,502,796.04	22,479,181.38
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00
Reservas	0.00	1,771,598.61	3,735,513.01	5,153,951.25	6,730,156.99	8,454,277.69
Resultado ejercicio	0.00	2,362,131.48	2,618,552.54	2,836,876.47	3,152,411.49	3,448,241.40
FONDOS PROPIOS	2,873,000.00	7,006,730.09	9,227,065.55	10,863,827.72	12,755,568.48	14,775,519.09
Préstamos a largo plazo	11,492,000.00	10,654,326.31	9,759,271.96	8,802,906.40	7,781,029.79	6,689,154.64
PASIVO A LARGO PLAZO	11,492,000.00	10,654,326.31	9,759,271.96	8,802,906.40	7,781,029.79	6,689,154.64
Proveedores	0.00	834,637.96	876,369.86	920,188.35	966,197.77	1,014,507.66
PASIVO A CORTO PLAZO	0.00	834,637.96	876,369.86	920,188.35	966,197.77	1,014,507.66
Cuentas con socios acreedoras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,365,000.00	18,495,694.35	19,862,707.37	20,586,922.47	21,502,796.04	22,479,181.38

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

19.2 ESCENARIO OPTIMISTA

Dentro del escenario optimista para la empresa se estima un incremento anual de las ventas en los supermercados de un 8%. Un aumento de las ventas en el PUB de Top-Notch Brewery de un 7% al igual que las ventas de cervezas para llevar a casa en el establecimiento de Top-Notch Brewery. Esto ocurriría si se consigue una mayor participación dentro del mercado con la venta de nuestras cervezas por más cadenas de supermercados.

Las ventas se incrementarían gracias a una mayor inversión en marketing y publicidad, pasando de un presupuesto anual de USD \$250.000 anual a USD \$450.000. Además de esto se tendrá que incurrir en un aumento del personal de la empresa, pasando de un total de 29 empleados en el primer año, a un total de 32 empleados en el quinto año. También habría un aumento en los costos de reparación y mantenimiento de USD \$20.000, de electricidad también en \$20.000 y material de oficina en \$1.000.

El aumento en las ventas esperado durante esos 5 años es del 35.36%. Para el quinto año se espera estar vendiendo alrededor de USD \$27.191.642 a diferencia de los USD \$24.418.395 estimados en el escenario realista. Se espera alcanzar la venta de 63.553 barriles de cervezas para el quinto año.

Comparando los índices de rentabilidad del escenario optimista con el escenario realista, el ROI, el ROE, el Índice de Crecimiento Interno, el WACC y el EVA podemos apreciar que, a pesar de tener valores menores durante el primer año en el quinto año los índices son mayores que en el escenario realista.

Igualmente el VAN es 3.45% mayor en el escenario optimista, y la TIR en un 0.04%.

La Cervecería Top-Notch sin lugar a dudas es un negocio muy rentable, que genera beneficios después de impuestos en sus primeros 5 años de USD \$14.735.582 es decir, USD \$317.000 más que en el escenario realista, alcanzando a repartir dividendo de hasta USD \$6.218.778 que representan USD \$202.085 más que en el escenario realista.

MBA – PLAN DE NEGOCIO CERVECERÍA TOP-NOTCH

Tabla 14. Análisis Económico Financiero - Escenario Optimista

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO						
LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	3,105,479	4,855,877	6,051,128	7,437,639	8,951,189
2. Liquidex Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	4.7	6.4	7.2	8.1	8.9
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	4.7	6.4	7.2	8.1	8.9
4. Rentabilidad	BAII / Recursos Propios	140%	68%	57%	54%	50%
5. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0.4	4.7	5.6	6.4	7.2
SOLVENCIA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	1.7	1.2	0.9	0.7	0.5
7. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	5.1	6.1	7.6	9.5	12.0
8. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1.6	1.8	2.1	2.5	3.0
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
9. Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotacion	22.18%	22.98%	24.71%	26.41%	27.71%
10. Rentabilidad Financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)*(1-t)]	32.26%	28.08%	27.13%	26.33%	25.36%
11. Crecimiento Interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	24.20%	21.06%	13.57%	13.16%	12.68%
12. Costo de Capital de la Empresa (WACC)	[ke * (FP / FP + FA)] + [kd * (FA / FP + FA)] * (1-t)	8.53%	7.11%	8.21%	9.34%	10.43%
13. Valor Economico Agregado (EVA)	FP * (RF - Ke)	1,138,797	1,149,439	1,292,676	1,453,829	1,580,513

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 15. Análisis Mediante Flujo de Caja - Escenario Realista

VAN Y TIR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		4,012,156.59	4,468,581.61	5,049,119.15	5,722,598.87	6,395,716.78
IMPUESTOS		1,203,646.98	1,340,574.48	1,514,735.74	1,716,779.66	1,918,715.03
AMORTIZACIÓN		1,348,300.00	1,348,600.00	1,360,600.00	1,361,000.00	1,361,300.00
INVERSIÓN	-14,365,000.00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-14,365,000.00	4,156,809.61	4,476,607.12	4,894,983.40	5,366,819.21	5,838,301.74
VAN	1,824,270.33					
TIR	19.93%					

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

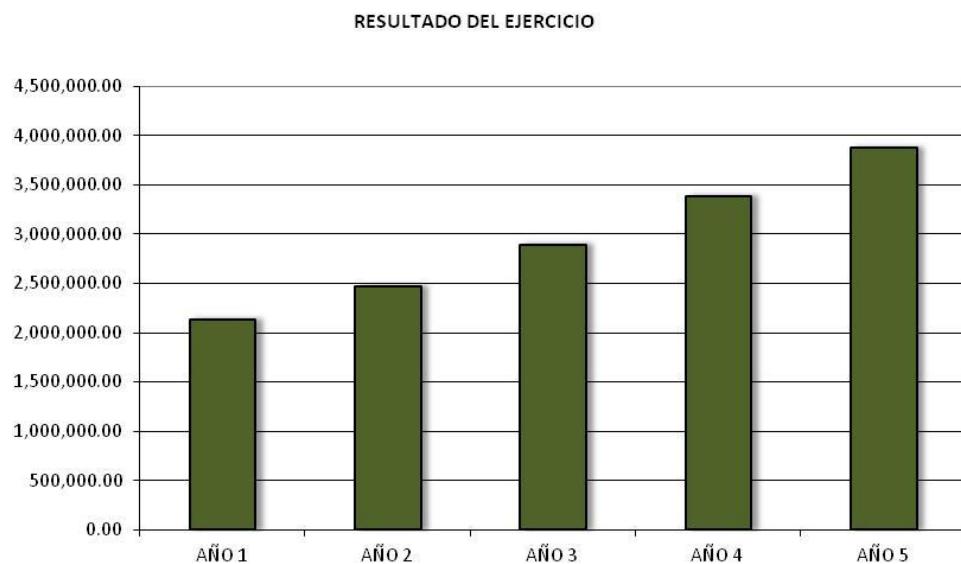
Tabla 16. Cuenta de resultados previsional - Escenario Optimista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	20,089,073.77	21,592,107.41	23,371,617.57	25,209,248.20	27,191,642.37
Ingresos de Explotación	20,089,073.77	21,592,107.41	23,371,617.57	25,209,248.20	27,191,642.37
Compras	12,089,002.18	13,056,122.36	14,100,612.15	15,228,661.12	16,446,954.01
Variación de existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de personal	1,517,865.00	1,563,400.95	1,671,221.71	1,671,221.71	1,725,132.08
Alquileres	80,000.00	82,400.00	84,872.00	87,418.16	90,040.70
Otros gastos	1,041,750.00	1,073,002.50	1,105,192.58	1,138,348.35	1,172,498.80
Dotación para la amortización	1,348,300.00	1,348,600.00	1,360,600.00	1,361,000.00	1,361,300.00
Resultado de Explotación	4,012,156.59	4,468,581.61	5,049,119.15	5,722,598.87	6,395,716.78
Gastos financieros	787,202.00	729,821.35	668,510.13	602,999.09	533,000.54
Resultado antes de Impuestos	3,224,954.59	3,738,760.25	4,380,609.02	5,119,599.78	5,862,716.23
Impuesto sobre beneficios	1,096,484.56	1,271,178.49	1,489,407.07	1,740,663.93	1,993,323.52
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,128,470.03	2,467,581.77	2,891,201.95	3,378,935.86	3,869,392.71
Dividendos	532,117.51	616,895.44	1,445,600.98	1,689,467.93	1,934,696.36
Reservas	1,596,352.52	1,850,686.33	1,445,600.98	1,689,467.93	1,934,696.36

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

MBA – PLAN DE NEGOCIO CERVECERÍA TOP-NOTCH

Grafico 16. Resultados de los ejercicios



Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 17. Costes Unitarios y Punto Muerto - Escenario Optimista

COSTES UNITARIOS Y PUNTO MUERTO	
PRODUCTO 1 - BOCK TRADICIONAL	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	1,478,184.40
COSTE FIJO UNITARIO	0.17
COSTE TOTAL UNITARIO	1.05
PUNTO MUERTO	3,272,063

PRODUCTO 2 - AMERICAN AMBER ALE	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	1,161,430.60
COSTE FIJO UNITARIO	0.17
COSTE TOTAL UNITARIO	1.05
PUNTO MUERTO	2,570,907

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

19.3 ESCENARIO PESIMISTA

Partiendo desde el peor de los casos, con un aumento anual de las ventas de solo el 2% y con una reducción en los precios de venta debido a las medidas adoptadas por las cervecerías artesanales ya establecidas en el mercado para evitar nuestra entrada en el mercado, la reducción de los precios es de 4.17% en las cervezas que se distribuyen en los supermercados y de 6.36% en los precios de las cervezas que se venden en el establecimiento de Top-Notch Brewery (para llevar).

Cada año se aumentarán los sueldos como se estimó en el escenario realista. Las inversiones en marketing y publicidad serán las mismas que en el escenario realista. No habrá aumento en la cantidad de empleados, por lo tanto desde el primer año hasta el quinto serán solo 26 empleados. También habrá una reducción en los gastos de electricidad de USD \$20.000 anuales, debido a que se producirán menos barriles de cervezas.

El aumento en las ventas esperado durante esos 5 años es del 8.24%. Para el quinto año se espera estar vendiendo alrededor de USD \$21.745.060 a diferencia de los USD \$24.418.395 estimados en el escenario realista, un 12.29% menos. Se espera alcanzar la venta de 50.760 barriles de cervezas para el quinto año en lugar de los 57.000 barriles estimados en el escenario realista.

Si se comparan los índices de rentabilidad del escenario optimista con el escenario realista, el ROI, el ROE, el Índice de Crecimiento Interno, el WACC y el EVA podemos apreciar que a pesar de que todos los ratios son menores durante los primeros cinco años, en el quinto año la Rentabilidad Económica (ROI) es de 20.86% una Rentabilidad Financiera (ROE) del 19.95% el Crecimiento Interno es de 9.98% y el Valor Económico Agregado (EVA) es \$555.773. Todos estos ratios van en caída desde el primer año hasta el quinto, pero aun así los índices son bastante aceptables.

Otro caso son los índices del VAN y la TIR. El VAN es negativo de USD -\$993.540 y la TIR es de 12.06% un 7.83% menor que en escenario realista. Esto claramente puede crear grandes dudas en los accionistas a la hora de decidir si invierten su dinero en esta empresa, si en un futuro próximo (después del quinto año) no se prevé una mejora en la situación de la cervecería, que se traduciría en mayor participación en el mercado, obviamente mayores ventas y márgenes de ganancia, etc. A pesar del planteamiento de este escenario tan poco optimista, no es muy probable que ocurra por el crecimiento del mercado de las cervezas artesanales en los Estados Unidos y, específicamente, en el Estado de Texas.

MBA – PLAN DE NEGOCIO CERVECERÍA TOP-NOTCH

Tabla 19. Análisis Económico Financiero - Escenario Pesimista

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO						
LIQUIDEZ	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente	2,929,583	4,366,699	5,209,993	6,098,308	6,953,226
2. Liquidex Total	Activo Corriente / Pasivo Corriente	4.5	6.1	7.0	7.9	8.7
3. Prueba Ácida	Activo Corriente - Exist./Pasivo Corriente	4.5	6.1	7.0	7.9	8.7
4. Rentabilidad	BAII / Recursos Propios	127%	60%	48%	44%	39%
5. Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	0.4	4.5	5.4	6.3	7.1
SOLVENCIA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6. Endeudamiento	Fondos Ajenos / Fondos Propios	1.9	1.4	1.1	0.9	0.7
7. Cobertura de Intereses	BAIT / Gastos Financieros	4.6	5.1	5.6	6.4	7.4
8. Solvencia	Activo Realizable / Fondos Ajenos	1.5	1.7	1.9	2.2	2.5
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
9. Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT/ Activo Neto = Margen * Rotacion	20.69%	20.32%	20.19%	20.64%	20.86%
10. Rentabilidad Financiera (ROE)	BN/Fondos Propios=[ROI+e*(ROI-Kd)*(1-t)]	30.61%	25.54%	22.94%	21.44%	19.95%
11. Crecimiento Interno (ICI)	Beneficio Retenido / Fondos Propios	22.96%	19.15%	11.47%	10.72%	9.98%
12. Coste de Capital de la Empresa (WACC)	[ke * (FP / FP + FA)] + [kd * (FA / FP + FA)] * (1-t)	8.37%	6.65%	7.50%	8.44%	9.40%
13. Valor Economico Agregado (EVA)	FP * (RF - Ke)	965,832	818,245	700,092	645,107	555,773

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 20. Análisis Mediante Flujo de Caja - Escenario Pesimista

VAN Y TIR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIO EXPLOTACIÓN		3,656,811.20	3,733,957.60	3,732,376.61	3,855,870.12	3,926,014.56
IMPUESTOS		1,097,043.36	1,120,187.28	1,119,712.98	1,156,761.04	1,177,804.37
AMORTIZACIÓN		1,348,300.00	1,348,600.00	1,360,600.00	1,361,000.00	1,361,300.00
INVERSIÓN	-14,365,000.00					
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-14,365,000.00	3,908,067.84	3,962,370.32	3,973,263.63	4,060,109.08	4,109,510.19
VAN	-993,540.18					
TIR	12.06%					

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

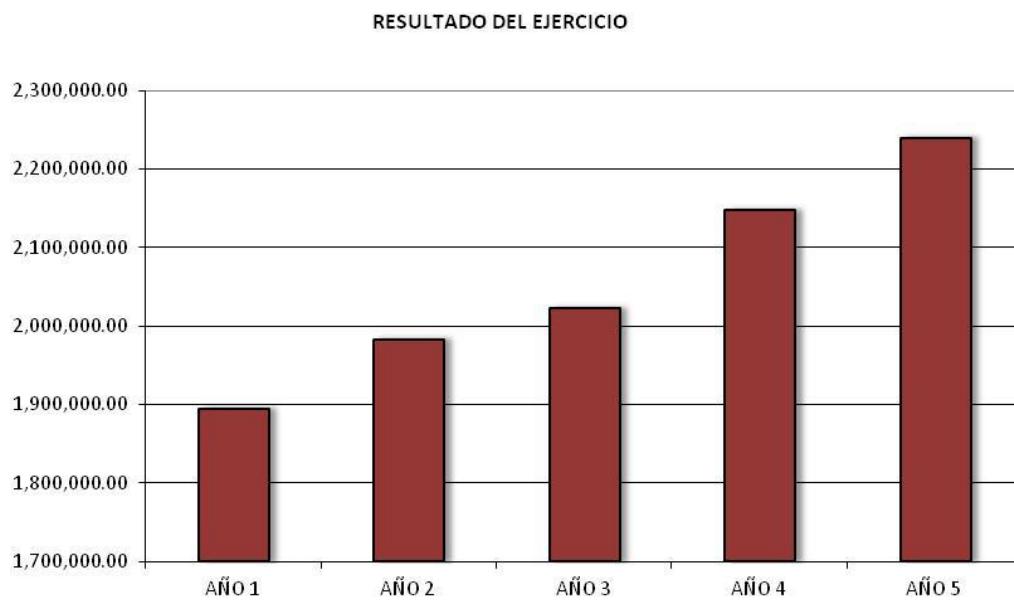
Tabla 21. Cuenta de resultados previsional - Escenario Pesimista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	19,359,695.88	19,746,889.80	20,141,827.59	20,544,664.15	20,955,557.43
Ingresos de Explotación	19,359,695.88	19,746,889.80	20,141,827.59	20,544,664.15	20,955,557.43
Compras	12,089,002.18	12,330,782.23	12,577,397.87	12,828,945.83	13,085,524.74
Variación de existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de personal	1,404,832.50	1,446,977.48	1,558,283.43	1,558,283.43	1,613,936.41
Alquileres	80,000.00	82,400.00	84,872.00	87,418.16	90,040.70
Otros gastos	780,750.00	804,172.50	828,297.68	853,146.61	878,741.00
Dotación para la amortización	1,348,300.00	1,348,600.00	1,360,600.00	1,361,000.00	1,361,300.00
Resultado de Explotación	3,656,811.20	3,733,957.60	3,732,376.61	3,855,870.12	3,926,014.56
Gastos financieros	787,202.00	729,821.35	668,510.13	602,999.09	533,000.54
Resultado antes de Impuestos	2,869,609.20	3,004,136.24	3,063,866.48	3,252,871.03	3,393,014.02
Impuesto sobre beneficios	975,667.13	1,021,406.32	1,041,714.60	1,105,976.15	1,153,624.77
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,893,942.07	1,982,729.92	2,022,151.88	2,146,894.88	2,239,389.25
Dividendos	473,485.52	495,682.48	1,011,075.94	1,073,447.44	1,119,694.63
Reservas	1,420,456.55	1,487,047.44	1,011,075.94	1,073,447.44	1,119,694.63

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

MBA – PLAN DE NEGOCIO CERVECERÍA TOP-NOTCH

Grafico 17. Resultados de los ejercicios



Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 22. Costes Unitarios y Punto Muerto - Escenario Pesimista

COSTES UNITARIOS Y PUNTO MUERTO	
PRODUCTO 1 - BOCK TRADICIONAL	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	1,268,726.20
COSTE FIJO UNITARIO	0.15
COSTE TOTAL UNITARIO	1.02
PUNTO MUERTO	3,101,985

PRODUCTO 2 - AMERICAN AMBER ALE	
COSTE VARIABLE UNITARIO	0.87
COSTES FIJOS TOTALES	996,856.30
COSTE FIJO UNITARIO	0.15
COSTE TOTAL UNITARIO	1.02
PUNTO MUERTO	2,437,274

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

MBA – PLAN DE NEGOCIO CERVECERÍA TOP-NOTCH

Tabla 23. Balance Previsional - Escenario Pesimista

BALANCE PREVISIONAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	13,365,000.00	13,366,500.00	13,368,000.00	13,428,000.00	13,430,000.00	13,431,500.00
Amortización Inmovilizado	0.00	-1,348,300.00	-2,696,900.00	-4,057,500.00	-5,418,500.00	-6,779,800.00
ACTIVO NO CORRIENTE	13,365,000.00	12,018,200.00	10,671,100.00	9,370,500.00	8,011,500.00	6,651,700.00
Existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Clientes	0.00	1,336,614.62	1,363,346.91	1,390,613.85	1,418,426.13	1,446,794.65
Tesorería	1,000,000.00	2,427,606.20	3,854,683.10	4,687,736.96	5,565,606.15	6,409,869.94
ACTIVO CORRIENTE	1,000,000.00	3,764,220.82	5,218,030.01	6,078,350.81	6,984,032.27	7,856,664.59
Cuentas con socios deudoras	0.00	1,893,942.07	2,484,706.58	3,036,144.73	3,683,144.25	4,308,340.27
TOTAL ACTIVO	14,365,000.00	17,676,362.89	18,373,836.60	18,484,995.54	18,678,676.52	18,816,704.86
PASIVO Y PATRIMONIO						
Capital	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00	2,873,000.00
Reservas	0.00	1,420,456.55	2,907,503.99	3,918,579.93	4,992,027.37	6,111,722.00
Resultado ejercicio	0.00	1,893,942.07	1,982,729.92	2,022,151.88	2,146,894.88	2,239,389.25
FONDOS PROPIOS	2,873,000.00	6,187,398.62	7,763,233.92	8,813,731.81	10,011,922.25	11,224,111.25
Préstamos a largo plazo	11,492,000.00	10,654,326.31	9,759,271.96	8,802,906.40	7,781,029.79	6,689,154.64
PASIVO A LARGO PLAZO	11,492,000.00	10,654,326.31	9,759,271.96	8,802,906.40	7,781,029.79	6,689,154.64
Proveedores	0.00	834,637.96	851,330.72	868,357.33	885,724.48	903,438.97
PASIVO A CORTO PLAZO	0.00	834,637.96	851,330.72	868,357.33	885,724.48	903,438.97
Cuentas con socios acreedoras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	14,365,000.00	17,676,362.89	18,373,836.60	18,484,995.54	18,678,676.52	18,816,704.86

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

19.4 COMPARACION ESCENARIOS

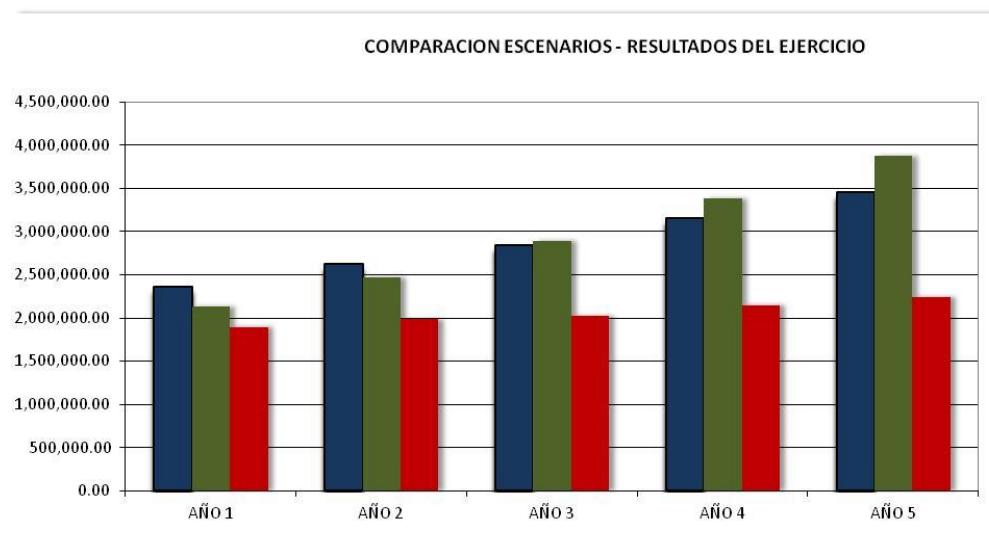
A continuación, se hace una comparación de los tres escenarios planteados, mostrando los valores de los resultados de los ejercicios, del VAN y TIR.

Tabla 24. Cuenta de resultados previsional - Comparacion de Escenarios

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO REALISTA	2,362,131.48	2,618,552.54	2,836,876.47	3,152,411.49	3,448,241.40
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO OPTIMISTA	2,128,470.03	2,467,581.77	2,891,201.95	3,378,935.86	3,869,392.71
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO PESIMISTA	1,893,942.07	1,982,729.92	2,022,151.88	2,146,894.88	2,239,389.25

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Grafico 18. Comparacion resultados de los ejercicios



Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 25. Comparacion Escenarios VAN y TIR

VAN Y TIR		VAN	TIR
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO REALISTA		\$ 1,763,515.52	19.89%
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO OPTIMISTA		\$ 1,824,270.33	19.93%
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO PESIMISTA		\$ (993,540.18)	12.06%

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015

Tabla 26. Análisis Económico Financiero - Comparacion Escenarios (5to Año)

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO			
RENTABILIDAD	ROI	ROE	EVA
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO REALISTA	25.61%	23.34%	1,231,914
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO OPTIMISTA	27.71%	25.36%	1,580,513
RESULTADO DEL EJERCICIO - ESCENARIO PESIMISTA	20.86%	19.95%	555,773

Fuente de Información: Elaboración Propia, 2015