

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**“Ensenada Beergarden”.**

**PLAN DE NEGOCIO PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

CARLOS JOSÉ BURGAS RODRÍGUEZ

DIRECTOR DE PLAN DE NEGOCIO


M.A. RODOLFO NOVELA JOYA

ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

MARZO-2017

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis:

  
M.A. Rodolfo Novela Joya

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-

  
Dr. Ramón Galván Sánchez

2.-

  
Dra. Virginia Margarita González Rosales

## Contenido

1	Capítulo.- El Resumen Ejecutivo.....	4
1.1	Objetivo del plan de negocio Ensenada Beergarden.....	4
1.2	La necesidad de un Beergarden en nuestra región.....	5
1.3	El Servicio .....	5
1.3.1	Descripción del servicio .....	5
1.3.2	Localización Geográfica .....	6
1.3.3	Calidad en el servicio.....	7
2	Capítulo- El Mercado .....	7
2.1	Introducción y objetivos del estudio de mercado.....	7
2.2	Ventaja Competitiva .....	9
2.2.1	Estrategias Genéricas. ....	9
2.3	El Mercado.....	10
2.3.1	Investigación de mercado.....	12
2.4	Análisis estructural .....	31
2.5	FODA.....	31
2.6	Análisis exhaustivo de los competidores.....	32
2.7	Elementos de la Mercadotecnia .....	33
2.7.1	Objetivos y Estrategias Promocionales .....	33
2.7.2	Publicidad Internacional.....	34
2.7.3	Participación En Eventos De Promoción De La Industria De Cerveza Artesanal.....	35
2.7.4	Eventos y Promociones .....	36
2.8	Desarrollo Organizacional.....	39
2.8.1	Organigrama.....	39
2.8.2	Descripciones de puestos.....	39
2.8.3	Sistema de Valuación de Puestos .....	41
3	Capítulo Estudio técnico.....	43
3.1	Tamaño.....	43
3.1.1	Capacidad Instalada.....	43
3.1.2	Factores condicionantes del tamaño .....	44
3.2	Dimensión del mercado.....	45
3.3	Acceso al mercado (Recursos Humanos y Clientes) .....	47
3.3.1	Problemas detectados.....	48

3.4	Matriz de competencia .....	48
3.5	Justificación del tamaño (localización).....	50
3.6	Descripción del proceso del servicio .....	51
3.6.1	Descripción de servicios principales y secundarios .....	51
3.6.2	Flujo de proceso de atención al cliente Beergarden .....	51
3.7	Descripción de las instalaciones, equipo y personal.....	54
3.7.1	Locación .....	54
3.7.2	Condiciones Geográficas, Naturales y Físicas del Puerto .....	57
3.7.3	Programa de expansión.....	58
3.7.4	Obra física .....	59
3.8	Organización Legal de la empresa.....	59
3.8.1	Forma Jurídica.....	63
3.8.2	Constitución en la toma de decisiones. ....	64
3.9	Organigrama General, Prestaciones y Tabulador de sueldos.....	64
3.9.1	Políticas de sueldos y compensaciones .....	65
3.10	Análisis de costos. ....	66
3.10.1	Mobiliario y equipo .....	66
3.11	Costo del servicio.....	71
3.11.1	Sueldos mensuales .....	71
3.11.2	Renta mensual .....	72
3.11.3	Gastos fijos excluyendo renta .....	72
4	Capitulo- Estudio Financiero .....	72
4.1	Inversión Inicial. ....	72
4.2	Gastos pre operativos .....	76
4.3	Aplicación de recursos .....	76
4.4	Tabla de amortización.....	77
4.5	Tabla de ingresos.....	78
4.6	Tabla de egresos .....	78
4.7	Tabla de egresos fijos mensuales.....	79
4.8	Tabulador de salarios.....	80
4.9	Estados financieros proyectados de los primeros 5 años.....	80
5	Referencias.....	82

# 1 Capítulo.- El Resumen Ejecutivo

## 1.1 Objetivo del plan de negocio Ensenada Beergarden.

El desarrollo de este plan de negocio tiene como objetivo, demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto nombrado BEERGARDEN, haciendo un hincapié en el análisis de mercado, el estudio técnico y financiero. La idea principal del plan de negocio es crear un punto de venta y promotora de diferentes cervecerías artesanales de la región en un área verde al aire libre con servicio de restaurante / bar. El negocio se enfocará en ofrecer al cliente una amplia variedad de cervezas regionales, servidas por el propio cervecero, con una selección especializada en el menú de comida para maridar con las cervezas y un servicio al cliente de primera calidad. Con este plan de negocios se piensa cumplir con los siguientes 5 objetivos principales:

1. Documentos que sirva como puente de comunicación entre la empresa y terceros, esto es para obtener apoyo financiero o técnico demostrando la conveniencia de llevar a cabo el proyecto de inversión.
2. Servir como herramienta gerencial para los controles, eliminando las imprevisiones, reduciendo riesgos, facilitando las decisiones de inversión, además de proporcionar metas muy claras y la factibilidad de lograrlas mediante el análisis detallado de la participación de mercado, los objetivos de ventas y los resultados esperados.
3. Determinar e implementar estrategias financieras y operativas para cumplir con las obligaciones fiscales, municipales y de seguridad social, como hacer uso de los escudos fiscales establecidos en la legislación tributaria y los beneficios de los programas de salud y capacitación para los recursos humanos.
4. Conocer las fortalezas y debilidades del negocio, así como las Oportunidades y Amenazas, de tal forma que facilita la identificación y definición de los objetivos y estrategias.
5. Ayudar a descubrir y corregir fallas o aspectos en el concepto del negocio, contribuyendo a evitar el avance con los problemas hasta el final, cuando ya no hay solución.

## **1.2 La necesidad de un Beergarden en nuestra región.**

Es emocionante observar el crecimiento de la industria de la cerveza artesanal en México y especialmente Baja California. Estando tan cerca de San Diego, California, la meca de la cerveza artesanal en E.U. Hemos sido expuestos a que se abran nuestros paladares a cervezas con más sabor, más alcohol y más dedicación. “Gracias a estas influencias Baja California, Mexicali, Tijuana, Rosarito y por supuesto Ensenada pueden llegar a ser la meca de la cerveza artesanal en México” (Morales, 2013). Desde su formación en 2010, la Asociación de Baja California Craft Cerveceros (ACABC) ha duplicado su tamaño cada año. *La producción de cerveza artesanal aumentó más de mil por ciento* en los últimos 3 años, actualmente se producen en el estado cerca de 200 mil litros anuales, estimó la Asociación de Cerveceros Artesanales de Baja California. (Lachica, 2014).

En Ensenada, Se ha generado una derrama económica de 16 millones de pesos por la producción de cerveza artesanal en el año pasado, estimo el productor Mauricio Peralta. Se han generado además, 143 empleos en todo el Estado y una producción de 174 mil galones entre todas las cervecerías de Baja California.

Sin embargo, existe un problema con el movimiento de la cerveza artesanal mexicana por el momento: es difícil de encontrar bares que tienen una selección amplia de marcas artesanales locales. Francisco Talamante, cervecero y organizador del Baja Beer Fest, confirma que existen alrededor de 28 cervecerías en Ensenada, pero solo 6 tienen capacidad de producción suficiente para comercializar de forma habitual (Ysusi, 2015).

## **1.3 El Servicio**

ENSENADA BEERGARDEN busca satisfacer la necesidad de ambas partes del mercado emergente de la cerveza artesanal en Ensenada.

### **1.3.1 Descripción del servicio**

Por un lado, estamos ofreciendo a los cerveceros artesanales un punto de venta, mediante la renta de un espacio, dentro del establecimiento acondicionado como un Jardín de cerveza. El negocio les brindara a dichos proveedores lo siguiente:

1. El servicio al cliente: Servicio de meseros, limpieza, atención.
2. Seguridad: Vigilancia, revisión, apoyo en caso de problemas.
3. Mercadotecnia: Promoción, Publicidad y Diseño.
4. Administración general.
5. Un sistema de servicio al cliente de primera clase. Que ayudara a los cerveceros a tener más ventas y al establecimiento en tener orden. Además de crear la satisfacción al cliente de la experiencia en BEERGARDEN.

Y por otro lado, se ofrece a los Clientes un nuevo establecimiento recreacional en la ciudad de Ensenada, Baja California, donde podrán degustar una gran variedad de cervezas que se producen en la región servida por los mismos cerveceros artesanales, brindando una experiencia real de un Jardín de Cerveza, donde podrán disfrutar de un tiempo agradable con sus amistades y familia.

### **1.3.2 Localización Geográfica**

La ubicación propuesta para el proyecto Beergarden es en la zona centro entre boulevard y calle primera, enfrente del hotel villa marina. La razón de la ubicación es por estar dentro de la zona turística de Ensenada para los cruceristas y locales. Además, estar ubicado en el área de bares y restaurantes en la calle primera. (Junto al patio bar). La renta de este lugar ya es sustentada por el Patio bar, y el área donde se propone instalar Ensenada Beergarden, es en el estacionamiento de dicho bar, el cual ya cuenta con el permiso de alcohol.

El perfil del visitante de la calle primera en Ensenada es la siguiente:

- Los visitantes de origen extranjero son 66% de género masculino y el 34% femenino.
- Los excursionistas de origen nacional son el 50% de género femenino y el 50% de género masculino..
- La edad promedio de los turistas de origen extranjero es de 42 años, el del turista nacional es de 44 años y por último, la edad promedio del excursionista nacional es de 39.
- De los visitantes de Ensenada, el 33% está representado por el rango de

edad de 20 a 25 años, otro 33% pertenece al rango de los 30 a 35 años, el 33% se encuentra entre los 40 a 45 años y por último, el 1% representa otro rango de edad diferente a los antes mencionados.

### **1.3.3 Calidad en el servicio**

Beergarden es un colectivo con concepto de jardín al aire libre que ofrece como principal servicio el arrendamiento de puntos de venta con calidad, donde los cerveceros artesanales pueden ofrecer su producto a los clientes que visiten el establecimiento de la mejor manera en un ambiente limpio, agradable y de primera calidad. El servicio secundario, pero igual de importante, que brinda es la mejor atención al cliente, junto con la vinculación del cervecero con el cliente para la degustación y maridaje de su producto al aire libre ofreciendo la experiencia de un jardín de cerveza. Además, se proporcionará servicio de seguridad, meseros y limpieza a los locales comerciales.

## **2 Capítulo- El Mercado**

### **2.1 Introducción y objetivos del estudio de mercado.**

La mercadotecnia busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. ¿Para qué? Para definir las necesidades de los clientes, instrumentar las estrategias de mercado y los programas encaminados a satisfacer esas necesidades (Malhorta, 1997).

Otros autores lo definen como el proceso administrativo responsable de identificar, anticipar, satisfacer y hasta crear las necesidades del cliente de manera creativa, eficiente y eficaz.

Investigación de mercados se define como el conjunto de actividades que suponen la recogida sistemática, registro, procesamiento y análisis de la información de marketing, para la toma de decisiones. (Dillon, Madden, Firtle, 1997). Por lo tanto, para conocer

las necesidades de nuestros clientes y proveedores para el proyecto se realizó la siguiente investigación de mercado para asegurar la satisfacción mutua.

En este trabajo de investigación de mercado, se llevó a cabo para determinar el grado de aceptación por parte de los clientes potenciales para el proyecto de ENSENADA BEERGARDEN. Cuya idea principal, del plan de negocio, es crear un punto de venta y promotora de diferentes cervecerías artesanales de la región en un área verde al aire libre con servicio de restaurante / bar. El negocio se enfocará en ofrecer al cliente una amplia variedad de cervezas regionales, servidas por el propio cervecero, con una selección especializada en el menú de comida para maridar con las cervezas y un servicio al cliente de primera calidad.

Los objetivos, de dicha investigación, se llevó a cabo para planear las actividades y apoyar la toma de decisiones en relación con el precio, promoción, distribución y la venta de bienes y servicios que ofreceremos, así como la definición del producto y/o servicio con base a las preferencias del consumidor, de tal manera que permitan crear un intercambio satisfactorio con los objetivos de la empresa, los proveedores y por supuesto los clientes. Por lo que se pretende saber del cliente su opinión sobre los temas siguientes:

- El producto.
- Sus gustos.
- Precio que está dispuesto a pagar.
- Lugar donde consume.
- Motivos de compra.
- Frecuencia de consumo.
- Opinión sobre ubicación.
- Ideas nuevas.
- Competencia de Beergarden.

## **2.2 Ventaja Competitiva.**

Una ventaja competitiva, es un conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia. (Lamb, Hair, McDaniel, 2002). En su obra Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, publicada en 1985, Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, Porter utiliza lo que él llama la cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor. (Porter, 1985).

### **2.2.1 Estrategias Genéricas.**

Las 2 principales ventajas competitivas del plan de negocio son:

a) Diferenciación.

Diferenciación se define como una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

ENSENADA BEERGARDEN se distingue de sus competidores al ser el primer Jardín de Cerveza en Ensenada, que ofrece una amplia variedad de cerveza artesanal a través de los mismos creadores del producto.

b) Calidad

Calidad se define como los requerimientos necesarios en un producto o servicio para satisfacer al cliente de manera completa.

ENSENADA BEERGARDEN implementa un sistema de servicio al cliente de primera clase. Que ayudara a los cerveceros a tener más ventas y al establecimiento en tener orden. Además de crear la satisfacción al cliente de la experiencia en BEERGARDEN.

### **2.3 El Mercado**

Actualmente, el panorama de la cerveza artesanal en México es prometedor. La oferta se estima en al menos 300 empresas artesanales de cerveza y su demanda prevé, en el corto plazo, un crecimiento de 0.5 a 5% en un mercado de 63 millones de consumidores, con un consumo de 62 L anuales per cápita, según datos de FEMSA (Antúnez, 2013).

Es emocionante observar el crecimiento de la industria de la cerveza artesanal en México y especialmente Baja California. Estando tan cerca de San Diego, California, la meca de la cerveza artesanal en E.U. Hemos sido expuestos a que se abran nuestros paladares a cervezas con más sabor, más alcohol y más dedicación. “Gracias a estas influencias Baja california, Mexicali, Tijuana, Rosarito y por supuesto Ensenada pueden llegar a ser la meca de la cerveza artesanal en México” (Morales, 2013).

Es un mercado emergente en Ensenada con rápido crecimiento en popularidad, proveniente de E.U.A. con ahora más de 2,800 cervecerías, el número más alto desde los años 1800's Y en específico, San Diego, CA. Que ahora cuenta con más de 50 cervecerías en la ciudad. San Diego C.A. es proveedor de conocimiento, materia prima y tecnología para los artesanos de cerveza artesanal de Baja California.

Alberto Herrera Loaiza, director del Festival de la Cerveza Monterrey, señala que en 2014: “se estiman más de 300 empresas artesanales de cerveza en el país, pero a esto hay que sumarle aquellos que elaboran cerveza en sus casas” (El Financiero, 2014).

En solo Ensenada, Se ha generado una derrama económica de 16 millones de pesos por la producción de cerveza artesanal en el año pasado, estimo el productor Mauricio Peralta. Se han generado además, 143 empleos en todo el Estado y una producción de 174 mil galones entre todas las cervecerías de Baja California. El productor adelanto que se espera un crecimiento de 50% en comercialización y producción de diferentes cervezas artesanales, ya que los empresarios locales han incrementado su equipo y están llegando a otros Estados. Entre ellos, Querétaro, Monterrey, Irapuato,

Michoacán, Aguascalientes y el Distrito Federal es el principal consumidor, dependiendo, la marca de la cerveza. El mercado ha ido creciendo, sobre todo en Ensenada, lo que es Valle de Guadalupe, donde además de ser una ruta vinícola, se puede consumir el producto artesanal. (Alfaro, 2014).

Desde su formación en 2010, la Asociación de Baja California Craft Cerveceros (ACABC) ha duplicado su tamaño cada año. *La producción de cerveza artesanal aumentó más de mil por ciento* en los últimos 3 años, actualmente se producen en el estado cerca de 200 mil litros anuales, estimó la Asociación de Cerveceros Artesanales de Baja California. (Lachica, 2014).

Dentro de esta industria existen tres niveles: los nanocerveceros que hacen el producto en casa, de tres a cuatro barriles al mes; de ahí pasan a un segundo nivel, los medianos o microcerveceros, de 100 barriles al mes, y luego los que superan ese nivel y que ya son empresas bien establecidas que producen arriba de 600 barriles al mes.

Quiénes son sus consumidores?

En base a una encuesta realizada por Febbo Mexico, a una muestra de 2500 encuestados en 25 de septiembre 2013 sobre el consumo de cerveza, los resultados presentan lo siguiente:

- La participación en la encuesta fue 31% de personas de 25 a 34 años de edad.
- El 94% acostumbra tomar cerveza, solo el 6% no.
- El 53% toma por lo menos una vez por semana.
- 44% prefiere hacerlo en reuniones con amigos o familia.
- 74% comentan que es una bebida tranquila pero que también es buena para la fiesta.
- 82% considera que lo más importante es el sabor.
- 50% gusta de la cerveza artesanal.
- 52% la prefieren beber sola. (sin limones, o sal)
- 71% declaro que probaría una marca nueva de encontrarla en tiendas.

Con estos resultados podemos observar que predomina el gusto por la cerveza en los encuestados. Que la mitad toman por lo menos 1 vez por semana y en su lugar

preferido con amigos y familiares, esto quiere decir que de 2500 personas hay un mercado potencial, para visitar Ensenada BEERGARDEN, de 1,250 personas.

### **2.3.1 Investigación de mercado**

Para conocer el mercado potencial de ENSENADA BEERGARDEN, se realizó una investigación de mercado que busca conocer en forma directa al cliente, en especial el grado de aceptación de la idea del plan de negocio.

Por lo que se pretende saber del cliente su opinión sobre los temas siguientes:

- El producto.
- Sus gustos.
- Precio que está dispuesto a pagar.
- Lugar donde consume.
- Motivos de compra.
- Frecuencia de consumo.
- Opinión sobre ubicación.
- Ideas nuevas.
- Competencia de Beergarden.

Objetivo	%	Variables Independiente	Preguntas de Cuestionario / Variables de Control	tipo de variable	Respuestas / valores que puede tomar
Genero	13%	Perfil del encuestado	Genero	nominal	Masculino / femenino
Edad			Edad	nominal	
Consumo cerveza artesanal	53%	Gustos y preferencias del producto	Acostumbró usted a comprar cerveza artesanal?	dicotomica	si / no (porque)
Lugar donde consume cerveza artesanal			En que lugar acostumbra tomar cerveza artesanal?	nominal	La consume en el bar - La compra en el mercado - La consume en un restaurante - asista a festivales de cerveza
Motivos de compra			Que es lo que mas le gusta del lugar en donde consume cerveza artesanal?		
Tipos de cervezas artesanales (sabores)			Cual es el motivo por el que compra cerveza artesanal?	nominal	Comida - Reunion de amigos - Antajo - Porque tiene sabor diferente - Por el grado de alcohol -
Otros productos o servicios			Cual es su tipo de cerveza y marca artesanal favorita?	nominal	
Opinion nueva ubicacion			Que otros productos o servicios disfruta en el lugar donde va a consumir?	nominal	Comida - Musica - Pareja - Amigos - Eventos Deportivos - Eventos creativos.
Opinion de la idea	13%	Gustos y preferencias del producto	Que opinaria usted de un Jardin de Cerveza ubicado en esta area? (mostrar mapa)	nominal	Sauzal - Centro (Jere) - Playa Hermosa - Valle de Guadalupe - Otro
Frecuencia de consumo			Le gustaria un colectivo de cerveceros artesanales de la region en un ambiente agradable al aire libre?	dicotomica	Si - No - Por que?
Inversion/gastos	20%	Competencia	Con que frecuencia consume cerveza artesanal?	intervalo	1 veces a la semana - 2 veces a la semana - 3 veces a la semana - mas de 4 veces a la semana
Conocimiento LC			Que precio le parece adecuado para	razon	Cerveza artesanal nacional/extranjera en botella ___ Cerveza artesanal nacional/extranjera de barril en vaso(500ml) ___ Cerveza artesanal de barril en vaso de degustación (100ml) ___
Otros lugares que conoce	20%	Competencia	Conoce usted algun Jardin de cerveza?	dicotomica	Si / no (cual)
Motivos de compra (en otros lugares)			En que otros cervecerias acostumbra a consumir?	nominal	
		Competencia	Cual es el motivo por el que consume en este lugar?	nominal	Comida -Gente conocida - Ambiente - Porque tiene diferentes marcas y sabores - Ubicacion- Precio- Otro.

### 2.3.1.1 El Instrumento de Medición.

Después, se aplicó una encuesta cuidadosamente planeada. Pues es muy importante conocer respecto al mercado potencial de BEERGARDEN mediante preguntas claras, concretas, breves y que arrojen información que se busca mediante un cuestionario para traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas que los entrevistados puedan responder y que produzca información deseada. Esto también con el objetivo de introducir una idea al mercado y medir el grado de aceptación, además de motivar, alentar y levantar curiosidad sobre el plan de negocio.

El cuestionario se elaboró basado en “El emprendedor del Éxito” de Alcaraz (2011) y “The Art of Asking Questions de Stan Payne que se publicó en 1951, donde presenta unos lineamientos útiles para los investigadores principiantes en el diseño de cuestionarios. En base a esto se elaboró un cuestionario con palabras comunes y de forma sencilla para facilitar al entrevistado responder en menos de 5 minutos el

cuestionario. Brindando opciones múltiples y preguntas abiertas según su necesidad de respuesta.

### **2.3.1.2 Medición de la muestra**

Después se decidió el tamaño de la muestra, en base a la certeza de los resultados de la encuesta, el margen de error y el grado de confianza.

De un tamaño de población de ensenada reducida a 10,000, se dedujo que para obtener un margen de error de 10% y un nivel de confianza de 95% con la probabilidad que estén a favor o en contra de la aceptación de la propuesta de un Beergarden, se decidió aplicar la encuesta de manera libre por internet esperando 95 cuestionarios contestados dentro del segmento establecido de forma aleatoria simple.

### **2.3.1.3 Presentación del Instrumento**

Encuesta BEERGARDEN ENSENADA

Buenos días/tardes, me encuentro realizando una encuesta para un proyecto de investigación, le solicito 5 minutos de su tiempo para responder esta breve encuesta y conocer su interés sobre la cerveza artesanal. Elija bien su respuesta, ya que, solo puede haber una respuesta de las opciones.

Género: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Edad: 18 a 25 años \_\_\_ 26 a 35 años \_\_\_\_\_ 36 a 45 años \_\_\_\_\_ 46 a 75 años \_\_\_\_\_

1.- ¿Acostumbra comprar cerveza artesanal?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿En qué lugar acostumbra tomar cerveza artesanal?

La consumo en el bar \_ La compro en el mercado \_ La consumo en un restaurante \_ asisto a festivales de cerveza \_

3.- ¿Qué es lo que más le gusta del lugar en donde consume cerveza artesanal?

4.- ¿Cuál es el motivo principal por el que compra cerveza artesanal?

Comida \_\_\_ Cena \_\_\_ Reunión con amig@s \_\_\_ Antojo \_\_\_ Por el sabor diferente \_\_\_  
Por el Grado de alcohol \_\_\_\_\_

5.- ¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal?

1 veces a la semana \_\_\_ 2 veces a la semana \_\_\_ 3 veces a la semana \_\_\_ más de 4 a la semana. \_\_\_

6.- ¿Qué precio le parece adecuado para:

Cerveza artesanal Nacional en Botella? (350ml) \$ \_\_\_\_\_

Cerveza Artesanal Nacional de barril en vaso servido por el mismo cervecero? (500ml) \$ \_\_\_\_\_

Cerveza Artesanal Extranjera en botella? (350ml) \$ \_\_\_\_\_

Cerveza Artesanal Extranjera de barril en vaso servido por el mismo cervecero (500ml)? \$ \_\_\_\_\_

Cerveza Artesanal de barril en vaso de degustación (100 ml)? \$ \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál es su tipo y marca de cerveza artesanal favorita?

---

8.- ¿Qué otros producto o servicios disfruta en el lugar donde tomo cerveza artesanal?

Comida\_\_Música\_\_Pareja\_\_Amigos\_\_Eventos Deportivos\_\_Eventos creativos\_\_

9.- ¿Conoces algún Jardín de Cerveza?

Sí\_\_No\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

10.- ¿Qué ubicación le parece mejor para un jardín de Cerveza?

El Centro\_\_\_\_ Playa Hermosa\_\_\_\_ El Valle de Guadalupe\_\_\_\_ Sauzal\_\_\_\_

otro \_\_\_\_\_

11.- ¿Le gustaría un colectivo de cerveceros artesanales de la región en un ambiente agradable al aire libre?

Sí\_\_No\_\_

14.- ¿A qué cervecería acostumbra ir en Ensenada?

---

15.- ¿Cuál es el motivo por el cual consume en la cervecería de la pregunta anterior?

Comida\_\_Gente conocida\_\_Ambiente\_\_Porque tiene diferentes marcas y sabores\_\_\_\_

Ubicación\_\_Precio\_\_Otro: \_\_\_\_\_




¡Gracias por su tiempo!

#### **2.3.1.4 Aplicación del instrumento.-**


Se aplicó el cuestionario por medio de survey monkey, una aplicación que sirve para aplicar encuestas a través de internet. En esta ocasión se difundió en las principales redes sociales como son Facebook y Twitter.

Las encuestas se aplicaron los días 30 de Noviembre al 3 de Diciembre 2015, sin embargo, solo el día 30 de Noviembre hubo alta afluencia por ser el primer día de la difusión.




---

**Carlos Burgas** 30 de noviembre a las 15:38 ·  

Estamos realizando un proyecto de investigación para la maestría y les solicitamos 5 minutos de su tiempo para responder esta breve encuesta y conocer sus gustos y preferencias sobre la cerveza artesanal...



**BEERGARDEN ENSENADA Survey**  
Web survey powered by SurveyMonkey.com. Create your own online survey now with SurveyMonkey's expert certified FREE templates.  
[ES.SURVEYMONKEY.COM](http://ES.SURVEYMONKEY.COM)




---

 Me gusta     Comentar     Compartir

A Juan Uribe, Pelusa Arantes Do Nascimento, Esteban Sánchez y 5 personas más les gusta esto.

2 veces compartido

**Antoine Rechy** Gabriel Alejandro Barcena Garcia  
Ya no me gusta · Responder ·  1 · 30 de noviembre a las 15:52

### **2.3.1.5 Resultados del Piloto**

Se respondieron 44 encuestas de las 95 esperadas, por lo que no cumplen con los parámetros establecidos para validar el segmento, pero que definitivamente funciona como un piloto y proporciono una idea de los gustos y preferencias del mercado de la cerveza artesanal de la muestra seleccionada.

**44**Respuestas  
totales**ABIERTO** Estado general  
de la encuesta

## Recopiladores

 **Web Link 1**  
(Enlace web)

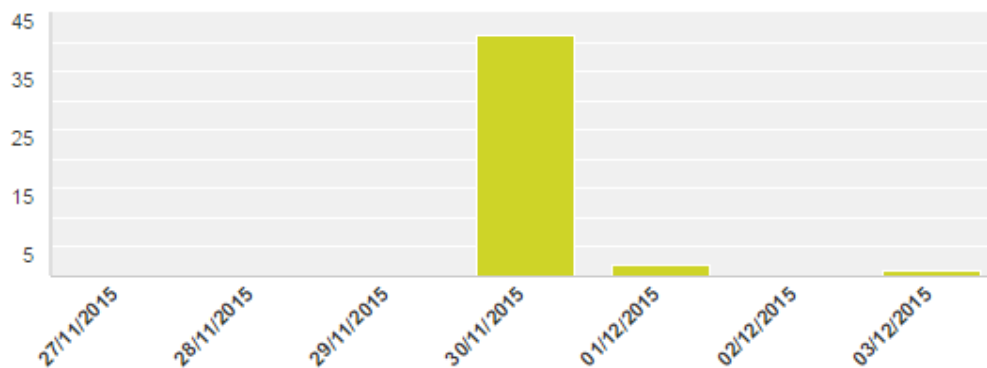
Respuestas: 44

Desde 30/11/2015

**ABIERTO**

## Volumen de respuestas

27/11/2015 - 03/12/2015

[Analizar resultados](#)**2.3.1.6 Resultados del piloto en gráficas.**

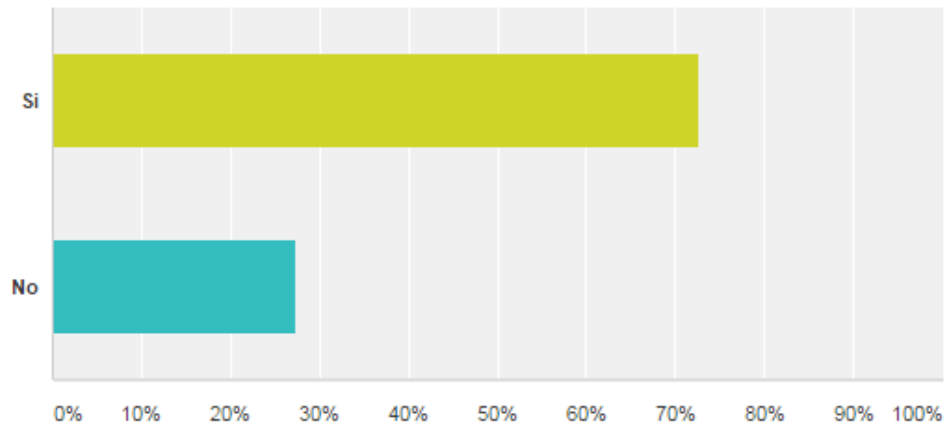
En el instrumento se llevó a cabo con una pregunta filtro; la primera pregunta fue para saber si la persona acostumbra consumir cerveza artesanal o no. El 72,73% respondió que sí, mientras el 27,27% restante dijeron que no. Sin embargo, el encuestado era libre de seguir respondiendo y tuvimos varias respuestas sinceras en cuanto al poco consumo del producto. Podemos concluir de este resultado positivo es que cada vez más la cerveza artesanal va ganando popularidad y preferencia dentro de los bebedores de cerveza.

Personalizar

Descargar ▼

## ¿Acostumbra consumir cerveza artesanal?

Respondido: 44 Omitido: 0

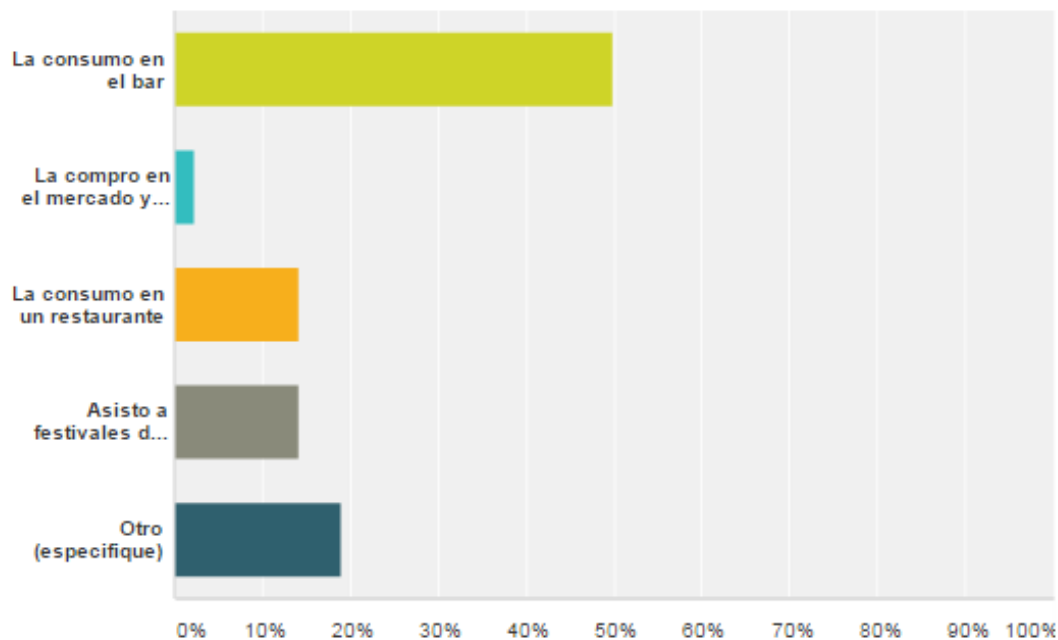


Opciones de respuesta	Respuestas
Si	72,73% 32
No	27,27% 12
Total	44

Después de saber si el encuestado consume cerveza artesanal, se le pregunto en qué lugares acostumbra consumirla. Los resultados nos informaron que más del 50% la consume en un bar. Y que solo el 2.38% en su casa. Y que el restante 47% la consume ya sea en restaurantes, festivales de cerveza o todas las anteriores.

## ¿En qué lugar acostumbra tomar cerveza artesanal?

Respondido: 42 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
La consumo en el bar	50,00% 21
La compro en el mercado y consumo en la casa	2,38% 1
La consumo en un restaurante	14,29% 6
Asisto a festivales de cerveza	14,29% 6
Otro (especifique)	19,05% 8

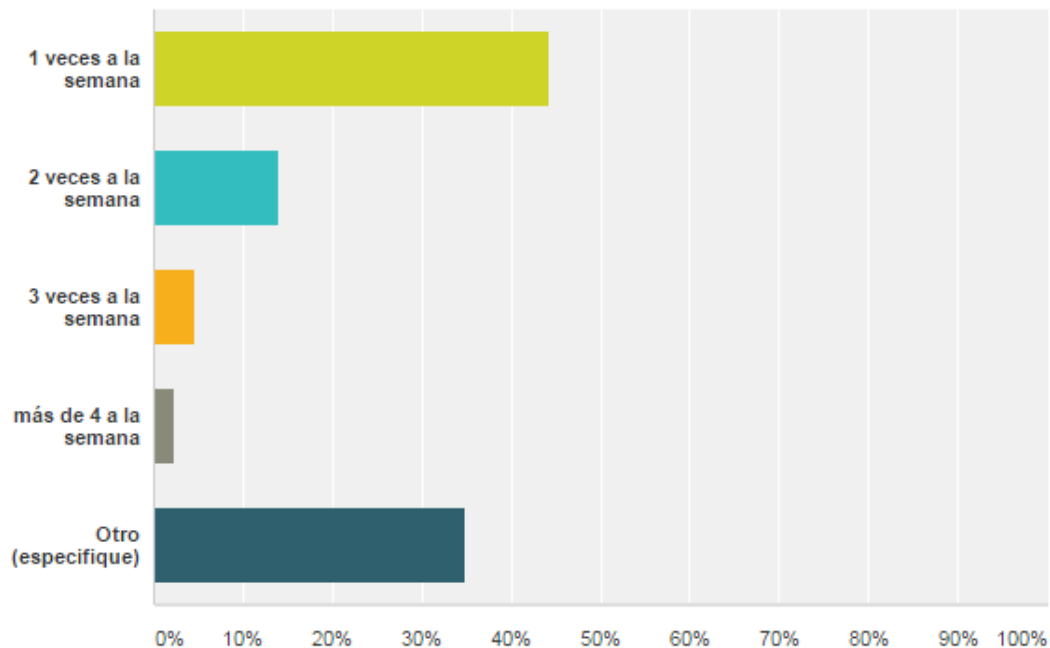
La tercera pregunta se le solicito al encuestado calificar de Muy importante a nada importante los siguientes motivos por los que consume cerveza artesanal.

	Muy importante	Importante	Mas o menos importante	Poco importante	Nada importante	Total
Ambiente de la cervecería	26,67% 8	40,00% 12	13,33% 4	10,00% 3	10,00% 3	30
Degustación	46,43% 13	28,57% 8	7,14% 2	14,29% 4	3,57% 1	28
Maridaje con Comida	14,29% 4	7,14% 2	35,71% 10	17,86% 5	25,00% 7	28
Precio	3,33% 1	30,00% 9	23,33% 7	23,33% 7	20,00% 6	30
Reunión con amig@s	30,30% 10	24,24% 8	21,21% 7	12,12% 4	12,12% 4	33

Y observamos que el punto muy importante, que motiva al cliente consumir la cerveza artesanal, es la degustación, es decir, el probar algo diferente en cuanto a sabores de la cerveza tradicional. Lo importante también es el ambiente de la cervecería y más o menos importante es el maridaje con comida. Seguido del precio como poco importante, es decir están dispuestos a pagar extra por el consumo y finalmente nada importante la reunión con amigos.

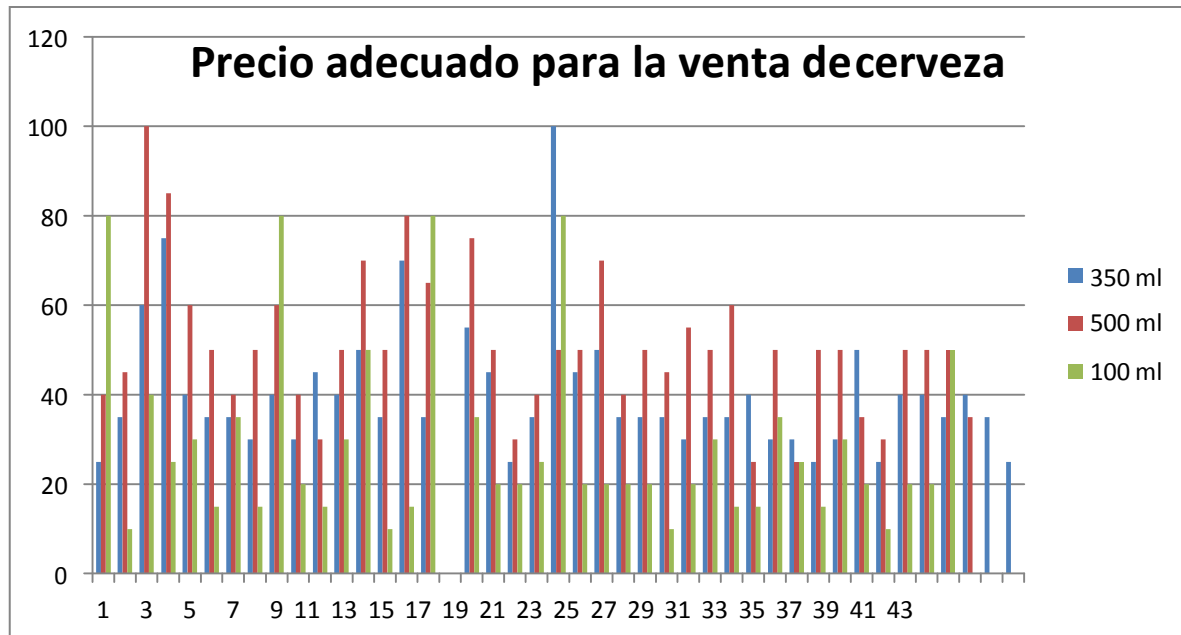
## ¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal?

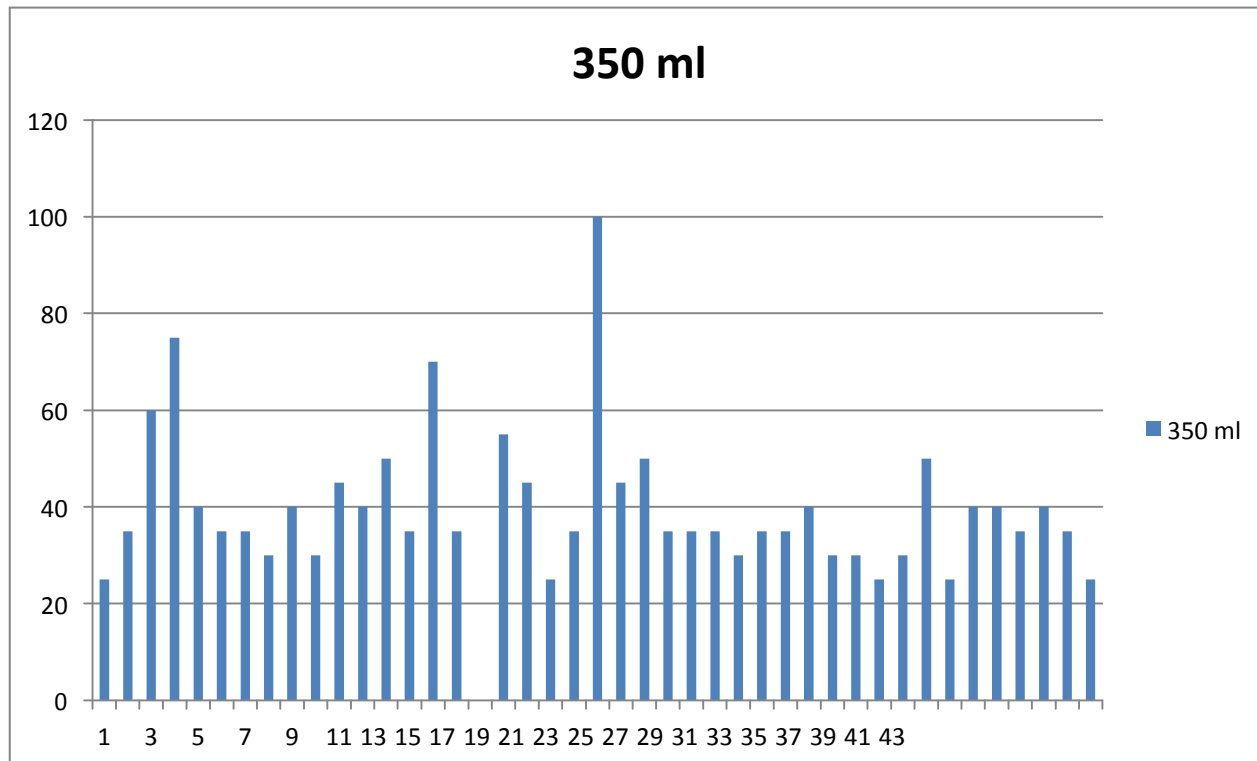
Respondido: 43 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
1 vez a la semana	44,19% 19
2 veces a la semana	13,95% 6
3 veces a la semana	4,65% 2
más de 4 a la semana	2,33% 1
Otro (especifique)	34,88% 15
Total	43

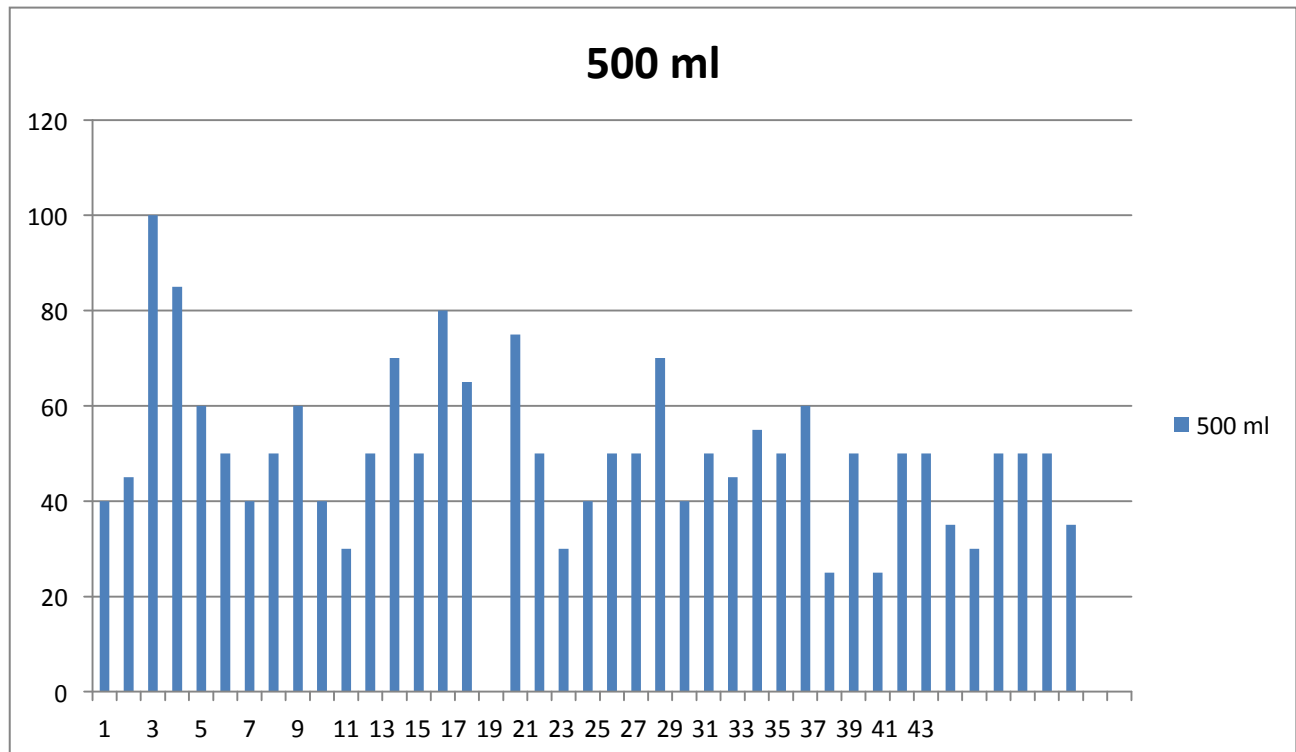
La siguiente pregunta fue con el objetivo de conocer la frecuencia del consumo de la cerveza artesanal, donde observamos que el 45% de nuestra muestra consume cerveza artesanal 1 vez a la semana y el 35% menos de 1 vez a la semana. Esto nos demuestra que es más bajo el nivel de consumo de lo esperado. Solo el 15% consume 2 veces a la semana y 5% 3 veces por semana. Esto se debe tomar en consideración, pues representa los ingresos posibles de los cerveceros artesanales.





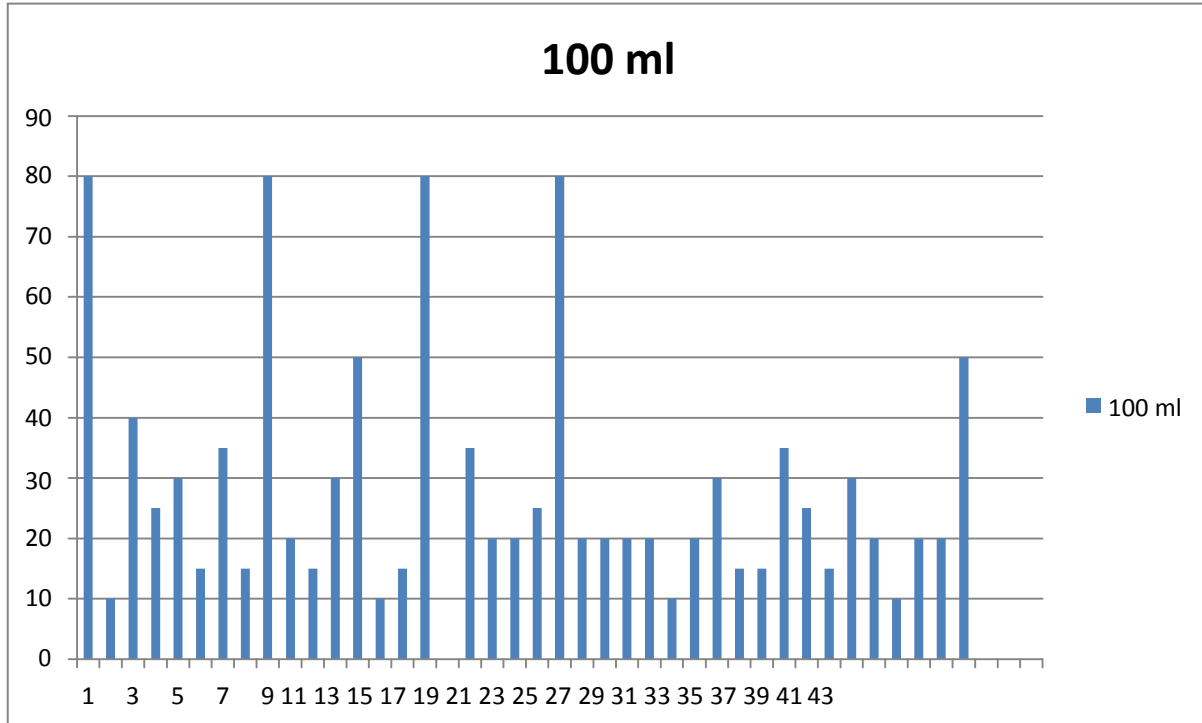
#### Estadística descriptiva

<u>350ml</u>	
Media	40.11904762
Error típico	2.257315474
Mediana	35
Moda	35
Desviación estándar	14.62907626
Varianza de la muestra	214.0098722
Curtosis	6.448789059
Coficiente de asimetría	2.233075461
Rango	75
Mínimo	25
Máximo	100
Suma	1685
intervalo de la clase	11.57275125
<u>frecuencia de la moda</u>	<u>24</u>



Estadística descriptiva

<u>500ml</u>	
Media	50.75
Error típico	2.535327319
Mediana	50
Moda	50
Desviación estándar	16.03481789
Varianza de la muestra	257.1153846
Curtosis	1.415809411
Coficiente de asimetría	0.937293292
Rango	75
Mínimo	25
Máximo	100
Suma	2030
intervalo de clase	11.85854123
<u>frecuencia de la moda</u>	<u>29</u>



Estadística descriptiva

<u>100ml</u>	
Media	28.8461538
Error típico	3.21025231
Mediana	20
Moda	20
Desviación estándar	20.0480193
Varianza de la muestra	401.923077
Curtosis	2.21172133
Coefficiente de asimetría	1.73258524
Rango	70
Mínimo	10
Máximo	80
Suma	1125
intervalo de clase	11.2089708
<u>frecuencia de la moda</u>	<u>22</u>

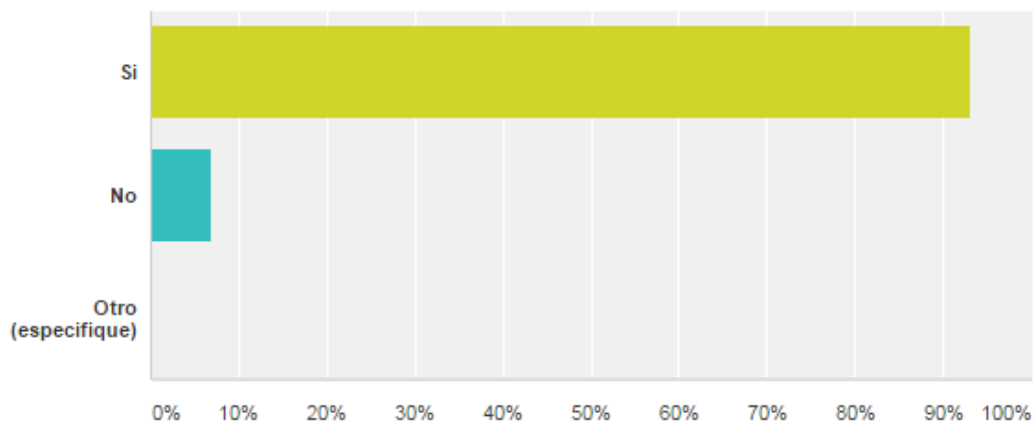
Para la pregunta 6, Cual es su marca de cerveza artesanal favorita, observamos que la marca Wendlant y aguamala son las más populares seguidas de doble C, lo cual se demuestra en la siguiente distribución de frecuencia:

<b>Distribución de frecuencia</b>			
<b>Motivo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
<b>Wendlant</b>	9	24.3243	24.32432432
<b>Agua mala</b>	9	24.3243	48.64864865
<b>Doble c</b>	3	8.10811	56.75675676
<b>Ninguna</b>	5	13.5135	70.27027027
<b>Stone</b>	1	2.7027	72.97297297
<b>Cucapa</b>	1	2.7027	75.67567567
<b>Tijuana</b>	1	2.7027	78.37837837
<b>11 perros</b>	1	2.7027	81.08108107
<b>Paulaner</b>	1	2.7027	83.78378377
<b>Bufadora</b>	1	2.7027	86.48648647
<b>Horchata Porter</b>	1	2.7027	89.18918917
<b>Foca parlante</b>	1	2.7027	91.89189187
<b>Ballast Point</b>	1	2.7027	94.59459457
<b>Insurgentes</b>	1	2.7027	97.29729727
<b>Veraniega Wendlandt</b>	1	2.7027	99.99999997
<b>Total</b>	37	100	

En la pregunta clave, donde se les pregunta a los encuestados, si les gustaría un colectivo de cerveceros artesanales de la región en un ambiente agradable al aire libre, el 92.86% respondieron que si contra el 7.14% que no. Esto demuestra la viabilidad y popularidad que tendría un colectivo con este.

### ¿Le gustaría un colectivo de cerveceros artesanales de la región en un ambiente agradable al aire libre?

Respondido: 43 Omitido: 1

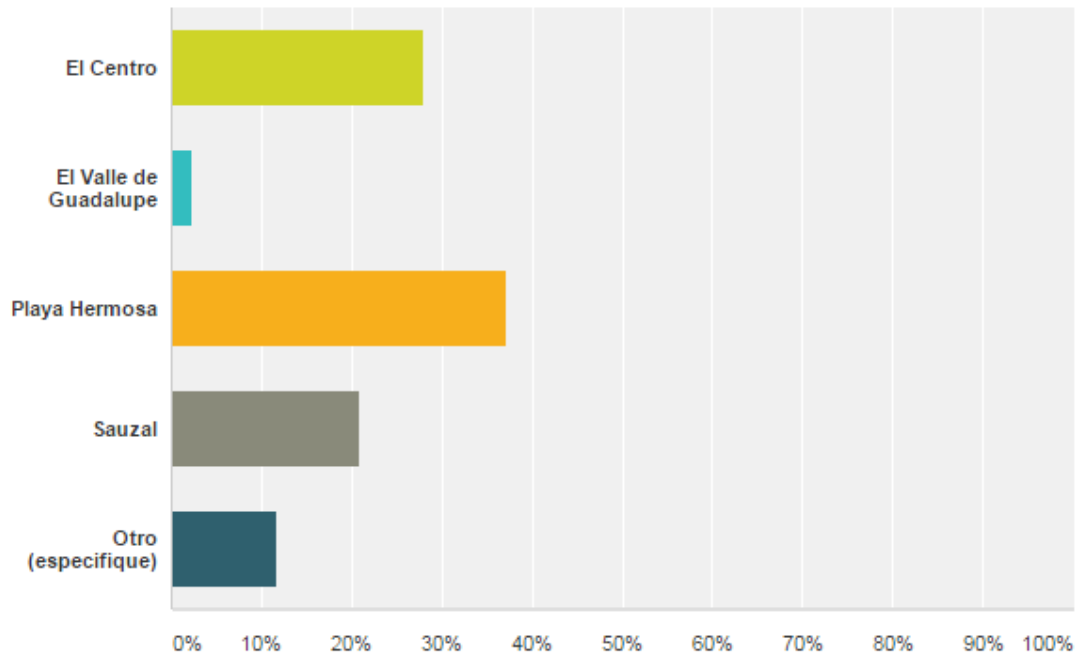


Opciones de respuesta	Respuestas
Si	93,02% 40
No	6,98% 3
Otro (especifique)	0,00% 0
Total	43

Seguida de la pregunta para conocer el gusto de los encuestados de que ubicación en Ensenada prefieren.

## ¿Qué ubicación le parece mejor para un jardín de Cerveza en Ensenada?

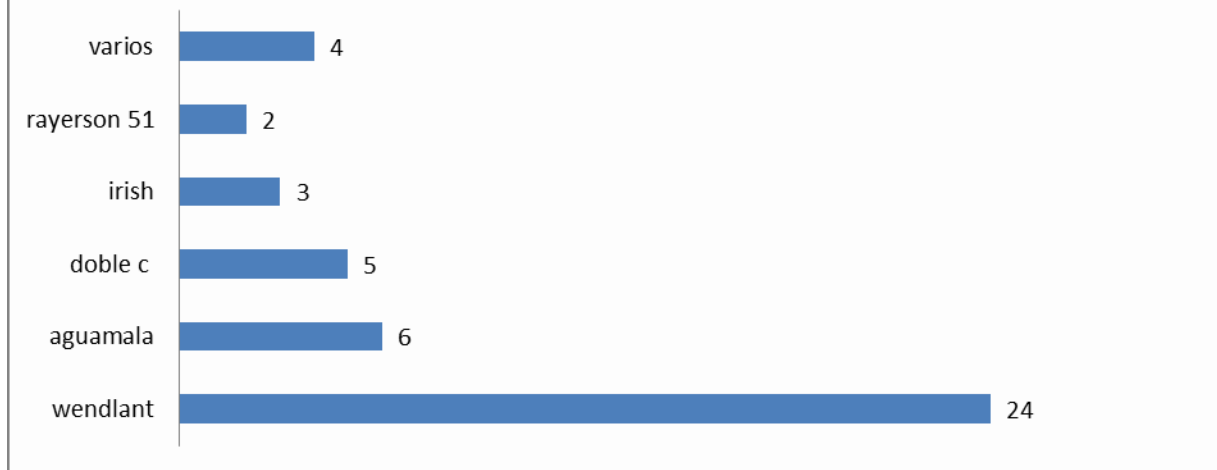
Respondido: 43 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
El Centro	27,91% 12
El Valle de Guadalupe	2,33% 1
Playa Hermosa	37,21% 16
Sauzal	20,93% 9
Otro (especifique)	11,63% 5
Total	43

De los resultados obtenidos en esta pregunta, conocimos que a los encuestados les parece mejor la ubicación de Playa Hermosa con 37.21% seguida de EL centro con 27.91% y el sauzal con 20.93%. El valle de Guadalupe tuvo un bajo porcentaje de 2.33% por la distancia del centro de Ensenada, probablemente.

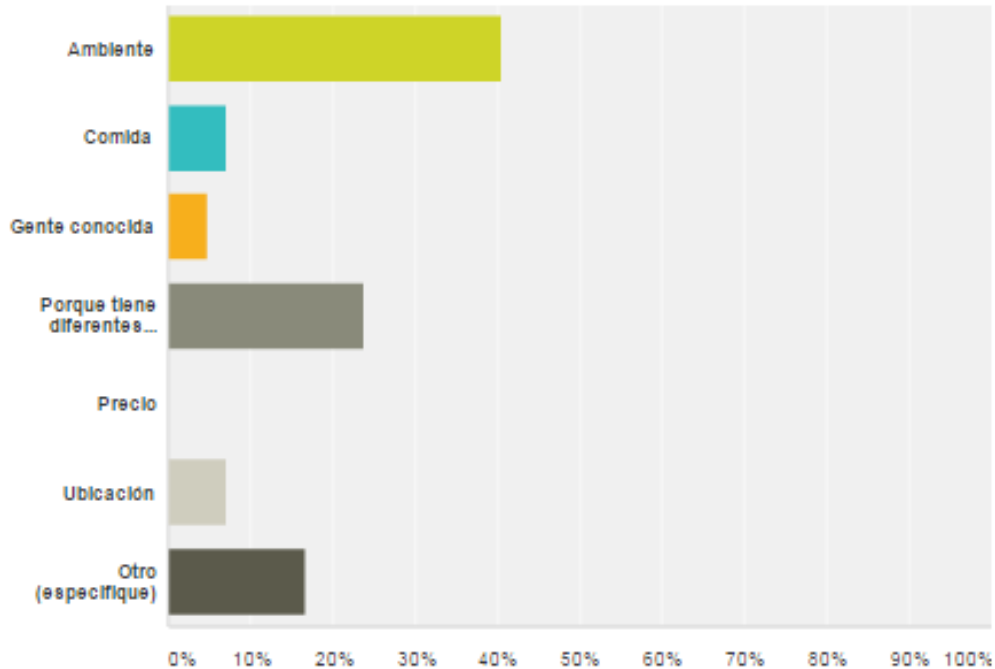
## A que cerveceria acostumbra ir en Ensenada?



Del total de los 44 encuestados, observamos que 24 acostumbran ir a la cervecería Wendlant, arrasando de las demás cervecerías por más del doble. En la siguiente pregunta analizamos que les motiva visitar esa cervecería a diferencia de las demás.

## ¿Cuál es el motivo por el cual consume en la cervecería de la pregunta anterior?

Respondido: 42 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Ambiente	40,48% 17
▼ Comida	7,14% 3
▼ Gente conocida	4,76% 2
▼ Porque tiene diferentes marcas y sabores	23,81% 10
▼ Precio	0,00% 0
▼ Ubicación	7,14% 3
▼ Otro (especifique)	<b>Respuestas</b> 16,67% 7
Total	42

El 40.48% de los encuestados basan su decisión en ir alguna cervecería en particular por el ambiente que genera el lugar. Como visto anteriormente, el ambiente de Wendlant en Ensenada es el ambiente más atractivo. Sin embargo en segundo lugar de importancia con 23.81% se encuentra los productos que se ofrecen en la cervecería, es decir, las marcas y sabores de las cervezas. Y en tercer lugar queda la

opción otro con 16.67% donde especifican que la combinación de factores es lo que les influye y no solo una como: comida, precios, diferentes sabores, calidad y ambiente.

## 2.4 Análisis estructural

### Giro o sector

La industria de los restaurantes y bebidas. Sector Turismo..

### Tamaño.

Micro empresa con el objetivo de crecer a pequeña empresa y ser franquicia.

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (mdp)	TOPE MÁXIMO COMBINADO*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

### Ubicación.

La descripción de la ubicación es en Ensenada, Baja California, México. Entre las posibles ubicaciones dentro de la localidad se tiene contemplados: Centro-Blvd., centro-1ra y 2da, playa hermosa, sauzal, valle Guadalupe, valle dorado.

## 2.5 FODA

Realizando el FODA de BEERGARDEN encontramos que son mas las fortalezas y oportunidades sobre las debilidades y amenazas. El concepto es innovador, presenta alta rentabilidad, incremento en la industria y es una tendencia popular que viene desde EU. Algunos de las posibles situaciones que debemos preveer es una administracion adecuada del negocio, dependencia de proveedores y la competencia.



## 2.6 Análisis exhaustivo de los competidores.

Se tiene como competencia total a seis establecimientos. Tres considerados competencia directa y dos indirecta. Wendlant, Troika y 420 beergarden. Lo que estos espacios ofrecen son cerveza propia e importada, comida y espacio abierto. Para BEERGARDEN es vital sobresalir de entre sus competidores por eso su concepto original, eventos y postura ecológica son las características que pretende introducir a la cultura cervecera de Ensenada, B.C., México. En los *anexos* se presenta una matriz de competencia con los puntos más importantes en comparativa.

## **2.7 Elementos de la Mercadotecnia**

BEERGARDEN se meterá al mercado con precios competitivos ofreciendo vasos de 500 ml 50 pesos. La competencia ofrece precios semejantes y el mercado acepta pagar la tarifa por el servicio y producto siempre y cuando sea de calidad.

También, otra de las ventajas competitivas de BEERGARDEN es que ofrecerá vasos de degustación de 100 ml a 25 pesos para para que estos puedan probar la variedad de opciones.

### **2.7.1 Objetivos y Estrategias Promocionales**

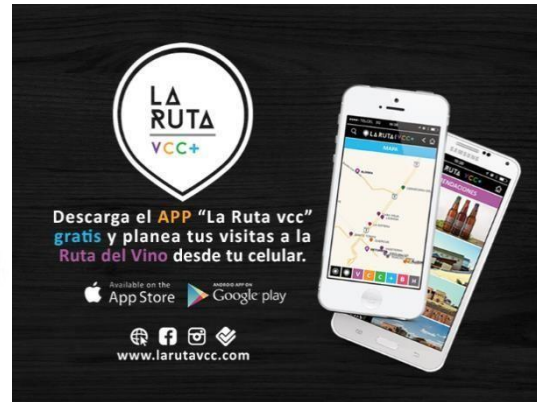
Los objetivos y estrategias promocionales de BEERGARDEN se enfocan en atraer a al consumidor a degustar cerveza artesanal y brindar una atención de calidad y única. Para esto, se ha planeado actividades de promoción y propaganda, tales como:

- Eventos de inauguración y seguimiento.
- Participación en eventos.
- Publicidad nacional e internacional. (Radio, Revistas, Programas de televisión, Espectaculares, redes sociales)
- Apoyos gubernamentales (SECTURE y Proturismo).

BEERGARDEN toma de suma importancia promover el consumo responsable con campañas y estrategias que se implementarán para un mejor servicio y satisfacción de los clientes.

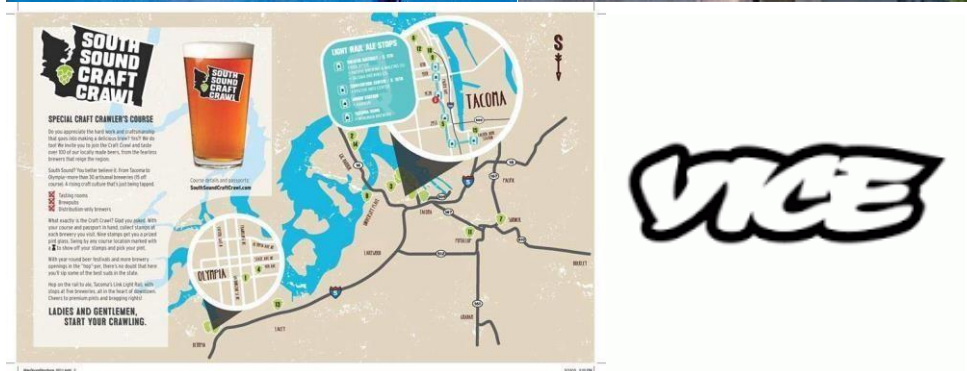
#### **2.7.1.1 Publicidad Nacional**

- ❖ ARTICULOS PROMOCIONALES
- ❖ RUTA VCC
- ❖ GUIA TURISTICA (APOYO SECTURE)
- ❖ BAJA TRAVELER
- ❖ I DIGITAL (VIDEO PROMOCIONAL)
- ❖ PROMOCION EN REDES SOCIALES
- ❖ ESPECTACULARES



## 2.7.2 Publicidad Internacional

- ❖ BAJA TRAVELER GUIDE
- ❖ SAN DIEGO MAGAZINE
- ❖ CROSSING SOUTH
- ❖ VICE
- ❖ MUNCHIES
- ❖ INVITACIÓN A REVISTAS Y PROGRAMAS DE TURISMO A VISITAR ENSENADA



**2.7.3 Participación En Eventos De Promoción De La Industria De Cerveza Artesanal**

- ❖ ENSENADA BEER FEST
- ❖ SUMMER BEER FEST
- ❖ PACIFICA BEER FEST
- ❖ BAJA BEER FEST
- ❖ FESTIVAL DEL TACO Y LA CERVEZA

- ❖ TJ BEER FEST
- ❖ SAN DIEGO BEER FEST
- ❖ MEXICALI BEER FEST

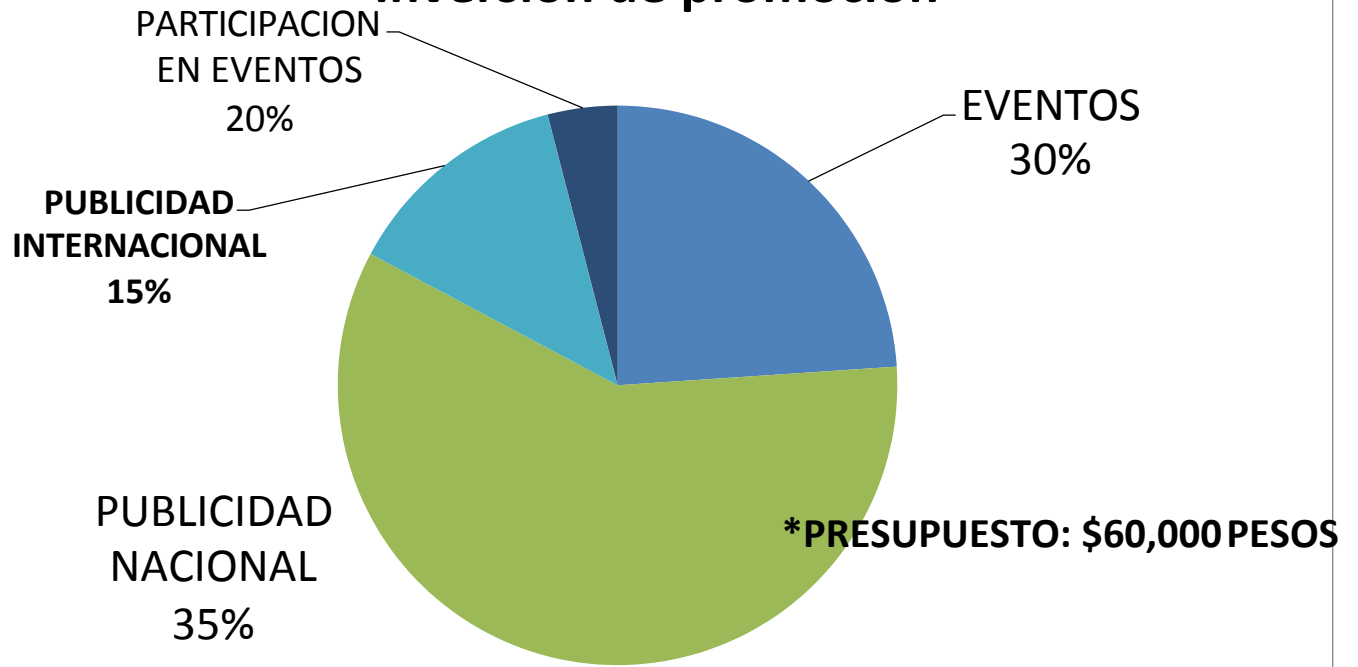


#### **2.7.4 Eventos y Promociones**

- ❖ FIESTAS DE INAGURACIÓN
- ❖ DIAS FESTIVOS
- ❖ DIAS DE 2X1
- ❖ MUSICOS INVITADOS
- ❖ CHEFS INVITADOS CERVECEROS INVITADOS, CUMPLEANOS, ETC.



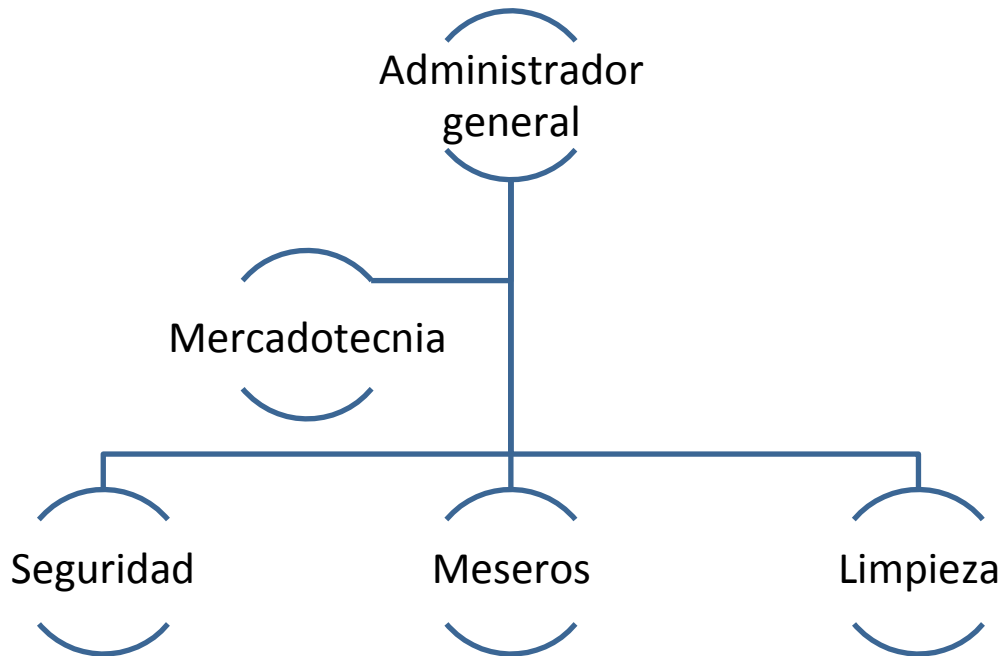
## Inversión de promoción



Publicidad nacional	\$ 21,000 M.N.	35%
Publicidad internacional	\$ 9,000 M.N.	15%
Participación eventos de promoción	\$ 12,000 M.N.	20%
Eventos y promociones	\$ 18,000 M.N.	30%
<b>Suma total</b>	<b>\$ 60,000 M.N</b>	<b>100%</b>

## 2.8 Desarrollo Organizacional

### 2.8.1 Organigrama



### 2.8.2 Descripciones de puestos

#### Administrador General

- Planeación, Organización, Ejecución y Control de los objetivos establecidos junto con los arrendatarios de Beergarden.
- Realizar el cobro de renta de los puntos de venta de los cerveceros artesanales dentro de BeerGarden.
- Llevar un registro y control contable por los ingresos por renta y egresos de mantenimiento y promoción.
- Coordinar junto con el Departamento de Mercadotecnia / Relaciones Publicas eventos, promociones y afluencia de consumidores al establecimiento.
- Programación de Meseros de acuerdo a los cambios en la demanda de los clientes.

- Programación de Limpieza del establecimiento.
- Programación de Seguridad.
- Pago a proveedores y elaboración de nómina.
- Supervisar el cumplimiento de las cláusulas establecidas dentro de Beergaden para la competencia leal entre los locales de cerveceros artesanales.
- Las actividades correspondientes al departamento de Recursos Humanos.

#### Mercadotecnia / Relaciones Publicas

- Realizar el plan de MKT anual y estratégico a 5 años.
- Diseño y ejecución del plan de MKT.
- Elaborar y ejecutar campañas de Publicidad y Promoción.
- Estudio de Mercado.
- Diseños y rediseños de imagen.
- Administración de redes sociales por internet.
- Atracción de nuevos arrendatarios.

#### Meseros / Servicio al cliente

- Prestar sus servicios personales bajo la dirección, subordinación y dependencia del Patrón, cuyas actividades consistirán en forma enunciativa y no limitada en lo que disponga su jefe directo (administrador).
- Cerciorarse de la limpieza del establecimiento.
- Servicio al cliente. (Bienvenida, ayuda al cliente a tomar asiento, sugerir, tomar la orden, atención al cliente, tomar la cuenta).
- Tomar orden: Llevar la comanda a los Cerveceros artesanales de la elección del cliente y llevar su orden al cliente.
- Cobro: Llevar la cuenta al local cervecero y cobrar cliente del consumo.
- Retirar los vasos de las mesas y llevar a los cerveceros.
- Mantener orden y organización en el establecimiento.

### Supervisor de Seguridad

- Prestar sus servicios personales bajo la dirección, subordinación y dependencia del Patrón, cuyas actividades consistirán en forma enunciativa y no limitada en lo que disponga su jefe directo (administrador).
- Garantizar que las normas y reglamentos del establecimiento sean respetados.
- Garantizar el máximo nivel de seguridad y ambiente agradable para el personal, clientes y establecimiento.
- Control de entrada y salida de clientes. (mayores 18 años - embriaguez).

### Departamento de Limpieza y mantenimiento.

- Prestar sus servicios personales bajo la dirección, subordinación y dependencia del Patrón, cuyas actividades consistirán en forma enunciativa y no limitada en lo que disponga su jefe directo (administrador).
- Garantizar la limpieza, el cuidado y mantenimiento del establecimiento diario. (aseo general, retiro de basura, regar las plantas, limpieza de mesas, limpieza de locales de cerveceros, limpieza y mantenimiento de baños).

## **2.8.3 Sistema de Valuación de Puestos.**

### Método de gradación de puestos

1. Grados que comprende la empresa: 4
2. Descripción:

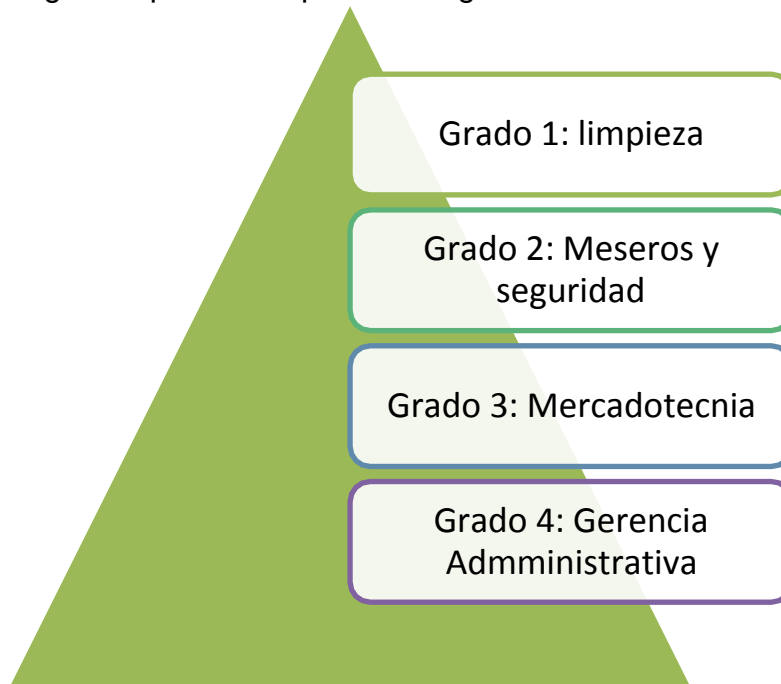
**Grado 1:** actividades no calificadas. Todas aquellas que no requieren conocimiento previo de las actividades del puesto, esfuerzo físico bajo-medio y escolaridad básica.

**Grado 2:** actividades calificadas. Aquellas actividades que requieren experiencia previa, esfuerzo físico medio-alto y escolaridad media

**Grado 3:** Puestos Ejecutivos: son puestos auxiliares, requieren experiencia previa y capacitación constante, escolaridad superior, nivel de responsabilidad medio-alto

**Grado 4:** Puestos Administrativos: se requiere experiencia previa en puestos similares, son puestos con nivel de responsabilidad alto y esfuerzo físico bajo. Realiza actividades de supervisión.

Distribución de grados para la empresa Beergarden



<b>Puesto</b>	<b>Salario Semanal</b>
Administrador general	3,000 pesos
Mercadotecnia / Relaciones Publicas	2,100 pesos
Meseros	1,000 pesos
Supervisor de Seguridad	600 pesos
Encargado de mantenimiento	600 pesos

### 3 Capítulo Estudio técnico.

#### 3.1 Tamaño

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno. Aquí en México la Secretaria de Economía es quien establece la clasificación.

Los tamaños de las empresas se clasifican en Micro, Pequeña, Mediana y grandes. La diferencia entre ellas es el número de empleados que las constituyen, así como el rango de monto de ventas anuales. A continuación se presenta una tabla que clasifica a cada una de ellas.

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (mdp)	TOPE MÁXIMO COMBINADO*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%  
Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

El tamaño de BEERGARDEN como comienzo, por ser conformada por 10 empleados se clasifica como micro empresa con el objetivo de crecer a pequeña empresa y ser franquicia.

#### 3.1.1 Capacidad Instalada.

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, principalmente en cuanto a maquinaria, equipo e instalaciones físicas.

En el caso del proyecto de BEERGARDEN, podemos describir la capacidad instalada desde dos aspectos.

1. El número de puntos de venta que la empresa ofrezca a sus clientes productores de cerveza artesanal.

La infraestructura de la empresa contaría para 6 puntos de venta. Cuyos espacios serían para arrendar a 500 dls al mes cada uno. Cada espacio de 10 x 10 pies cuenta con espacio para 1 a 2 vendedores, sus barriles de cerveza y cualquier tipo de promoción que desean llevar. El espacio contiene una barra de madera, un pizarrón grande para su uso y una pared cubierta de plantas que separa un punto de venta con otro.

2. La capacidad de vasos de cerveza que los puntos de venta puedan ofrecer a los clientes.

Como se menciona anteriormente, la cantidad de cerveza que el arrendatario quiera ofrecer a los clientes depende de la oferta y la demanda. Existe espacio para tener de 2 a 3 barriles de cerveza en cada stand, que mide 10 x 10 pies.

3. La capacidad máxima de personas en el establecimiento, y el número de lugares para sentarse.

La capacidad de personas del lugar es un total de 50 espacios para sentarse en el establecimiento. Que consta de 32 espacios en las 4 mesas de picnic de 10 pies. Y 3 bancas en cada stand, sumando 18 bancas. Cabe mencionar que es muy normal que la gente conviva con sus amigos en el bar tomando parados, por lo que esto no limita el número de clientes que puedan visitar el establecimiento.

### **3.1.2 Factores condicionantes del tamaño**

Los Factores que determinan o condicionan el tamaño de Beergarden que se implementará con la propuesta del proyecto, es una tarea limitada por las relaciones que existen entre el tamaño y la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento. Todos estos factores contribuyen a simplificar el proceso de aproximaciones sucesivas, y las alternativas de tamaño entre las cuáles se puede escoger, se van reduciendo a medida que se examinan los factores condicionantes mencionados, y que detallaremos a continuación.

### 3.2 Dimensión del mercado

Existen un gran número de cerveceros artesanales que no tienen un medio de como comercializar sus cervezas. Y esto se comprobó con el número de participantes en el último BeerFest 2015 en Ensenada. Con más de 60 participantes Nacionales e Internacionales. Con 22 participantes de Ensenada, como: Marinera, Wendlant, Doble C, Media Perra, HG. 18 cerveceros participantes de Tijuana, como: Ley seca, Mamut, Bcb, Donkey Punch, Border Psycho. Y más de 10 de Mexicali. El resto estuvo dividido entre estadounidenses, principalmente Californianos, por regios y chilangos de nuestro país. A continuación se presenta la lista de participantes:

<b>Cerveceros artesanales participantes en el evento Ensenada Beer fest 2015.</b>	
Ramuri (Tj)	Funes (Tj)
Bcb (Tj)	Insurgente (Tj)
Marinera (Ens)	Old Mission (Ens)
Wendlant (Ens)	Bosiger (Tj)
Aguan Mala (Ens)	Robeerto (Ens)
Beer Nights (Ros)	Medi@ Perr@ (Ens)
Cuatro Veintes (Ens)	Emperatriz (Df)
159 (Ens)	Gvm (Df)
Urbana (Mxli)	Dia De Muertos (Tkt)
Puerco Salvaje (Mxli)	Doble C (Ens)
Amante (Mxli)	Nocturna (Ens)
Fauna (Mxli)	Hg (Ens)
3b (Mxli)	Cucapa (Mxli)
Fusion (Tj)	Octubre Rojo (Ens)
Heisenberg (Ens)	Paralelo 29 (Tj)
Donkey Punch (Tj)	Benton Brewery (Tj)
Monastica (Tj)	Ludica Artesanal (Tj)
Calafia (Tj)	Teorema (Tj)
Raya (Ens)	Cardera (Ens)
Muñeca Prieta (Tj)	Beer Factory (Df)

El Chivo Gruñon (Ens)	Ley Seca (Tj)
Silenus (Tj)	686 (Mxli)
Border Psycho (Tj)	Flaco Cara De Perro (Df)
Zombie (Ens)	Pizza Port (Usa)
Cerveceria Del Valle (Ens)	Lost Abbey (Usa)
Distrito Barra Publica (Ens)	Monkey Paw (Usa)
Albur (Mty)	Tempus (Df)
Malafacha (Mty)	
Pedernales (Mty)	
Beer For Us (Mty)	
Canneria Cerveza (Ens)-	

Fuente: Moran (2015).

Esta lista de 60 cervecerías participantes de la región sustenta la teoría que existen muchos cerveceros en baja california que buscan una plataforma de cómo llegar a sus consumidores, y como exponer su cerveza al público. Además, cada vez existen más y más festivales de Cerveza artesanal / culinarios en Baja California, que comprueban el crecimiento del mercado.

Además, Desde su formación en 2010, la Asociación de Baja California Craft Cerveceros (ACABC) ha duplicado su tamaño cada año. *La producción de cerveza artesanal aumentó más de mil por ciento* en los últimos 3 años, actualmente se producen en el estado cerca de 200 mil litros anuales, estimó la Asociación de Cerveceros Artesanales de Baja California. (Lachica, 2014).

Según datos de las asociaciones de cerveceros de Tijuana, Mexicali y Ensenada, en Baja California existen más de cien productores que cocinan alrededor de 200 mil litros mensuales de cerveza, el 30 por ciento de esta bebida a nivel nacional. Esta actividad tiene un impacto de 200 millones de pesos en la economía del estado y genera 200 empleos directos y 400 indirectos. (García, 2016)

En Ensenada, Se ha generado una derrama económica de 16 millones de pesos por la producción de cerveza artesanal en el año pasado, estimo el productor Mauricio Peralta. Se han generado además, 143 empleos en todo el Estado y una producción de

174 mil galones entre todas las cervecerías de Baja California. El productor adelanto que se espera un crecimiento de 50% en comercialización y producción de diferentes cervezas artesanales, ya que los empresarios locales han incrementado su equipo y están llegando a otros Estados. Entre ellos, Querétaro, Monterrey, Irapuato, Michoacán, Aguascalientes y el Distrito Federal es el principal consumidor, dependiendo, la marca de la cerveza. El mercado ha ido creciendo, sobre todo en Ensenada, lo que es Valle de Guadalupe, donde además de ser una ruta vinícola, se puede consumir el producto artesanal. (Alfaro, 2014).

De este mercado emergente en baja California, Beergarden quiere ofrecer 6 puntos de ventas en la localidad de Ensenada, para cerveceros artesanales que no tienen como comercializar su cerveza aún. Y cabe mencionar que, se tiene el contacto con los cerveceros de Ensenada, los cuales también serán contactados con la propuesta de ofrecer 1 punto de venta más dentro de Beergarden. Estos 6 puntos de venta se proponen a rentar a 500 dólares al mes, que proyectan un ingreso mensual de 60,000 pesos y \$720,000 pesos anuales como se presenta en la corrida financiera en el estudio financiero de este plan de negocio.

### **3.3 Acceso al mercado (Recursos Humanos y Clientes)**

La infraestructura de Beergarden, cuenta con un establecimiento amplio al aire libre, que contiene 6 puntos de venta diferentes, donde los cerveceros artesanales (arrendatarios) pueden llevar su cerveza artesanal y ofrecerla a los clientes en el establecimiento. El establecimiento cuenta con 50 lugares para sentarse y capacidad máxima para 60 personas. Los 50 lugares para sentarse se distribuyen en 4 mesas de picnic de 10 pies y 3 bancas para cada punto de venta. Dicha inversión de infraestructura mencionada suma un total de 111,500 pesos. Por otra parte, la estructura organizacional se conforma por un administrador general, también encargado de la mercadotecnia y relaciones públicas, de 3 meseros profesionales, un supervisor de seguridad y un encargado de limpieza y mantenimiento. Que representa \$ 42,582.15 mensuales en gastos en sueldos y salarios.

### 3.3.1 Problemas detectados

Si bien, Beergarden es un concepto original sin un competidor exactamente igual en concepto, existen varias cervecerías que ofrecen su propia cerveza artesanal y que finalmente crean un ambiente muy parecido al de nuestro plan de negocio. Es por ello que se elaboró un matriz de competencia para evaluar las características de cada uno y conocer en que se asemejan y en que se diferencian de Beergarden.

### 3.4 Matriz de competencia

<b>Matriz de competencia</b>	<b>Wendlant</b>	<b>Doble C</b>	<b>Agua mala</b>	<b>Troika</b>	<b>420 beergarden</b>	<b>La Villa</b>
<b>Ubicación</b>	centro / Blvd.	playa hermosa	sauzal	valle de gdlpe	valle dorado	centro/1era y 2nda
<b>Producto estrella</b>	Lager y Stout	Lemon	Pale ale	Lager y Stout	Wheat	Vasos de Cerveza grande (Indio)
<b>Rango de precios</b>	Vaso: 50	Vaso: 50	Vaso: 50	Vaso: 50	Vaso: 50	vaso: 50
<b>Tipo de servicios</b>	Cerveza propia y algunas importadas, Comida, espacio cerrado	Cerveza Propia y Food truck con espacio abierto	Cerveza propia y Comida propia, espacio cerrado	Espacio abierto, cerveza propia y Food Truck	Cerveza y comida propia y Restaurant e de pizza a un lado.	Diferentes bares con diferentes conceptos y comida
<b>Forma de pago</b>	Efectivo/Tarjeta	Efectivo	Efectivo	Efectivo/Tarjeta	Efectivo	efectivo
<b>Estacionamiento</b>	NO	SI	SI	SI	NO	SI

nto						
<b>Ambientación (descripción)</b>	Estilo Americano (SD) Madera y ladrillo con Iluminación tenue y spot lights dirigidos, música en inglés (IPod)	Estilo americano (SD) Cemento, iluminación tenue, Madera, con ventanales con vista al mar	Contendor de transporte (innovador), barra con pedestales y mesa larga de picnic, vista pequeña al mar	Mesas de madera en un espacio al aire libre con piso de grava y techo de cordones, una lagunita de piedras con maderas y vista a las montañas de valle de Guadalupe	Mesas de madera en un espacio pequeño al aire libre con piso de grava e iluminación tenue	Villa mexicana con Quiosco en medio
<b>Horarios de atención</b>	Mar – Sábado 18:00-0:00	Mar - Domingo:	Mar - Domingo	Mier- Sab: 18:00 - 0:00	Mar - Domingo	Mar - Domingo
<b>Tipo de negocio</b>	gastro-pub / cervecería	cervecería / food truck	gastro pub / cervecería	food truck / cerveza artesanal	gastro / pub	colectivo de bares
<b>Diferenciación</b>	Chef reconocido/Cervezas premiadas	vista al mar	ambientación/chef reconocido	valle de gdlpe y ambientación	pizza cocinadas a un lado, ambientación	colectivo de bares
<b>Segmento de mercado</b>	gente joven - adulta de ingreso D+ a C, parejas y grupo de amigos	gente joven - adulta de ingreso D+ a C, parejas y grupo de amigos	gente joven - adulta de ingreso D+ a C, parejas y grupo de amigos	gente joven - adulta de ingreso D+ a C, parejas y grupo de amigos	gente joven - adulta de ingreso D, parejas y grupo de amigos	gente joven - adulta de ingreso D, parejas y grupo de amigos

<b>Análisis web/redes</b>	web/fb/	fb	fb	fb	fb	fb
---------------------------	---------	----	----	----	----	----

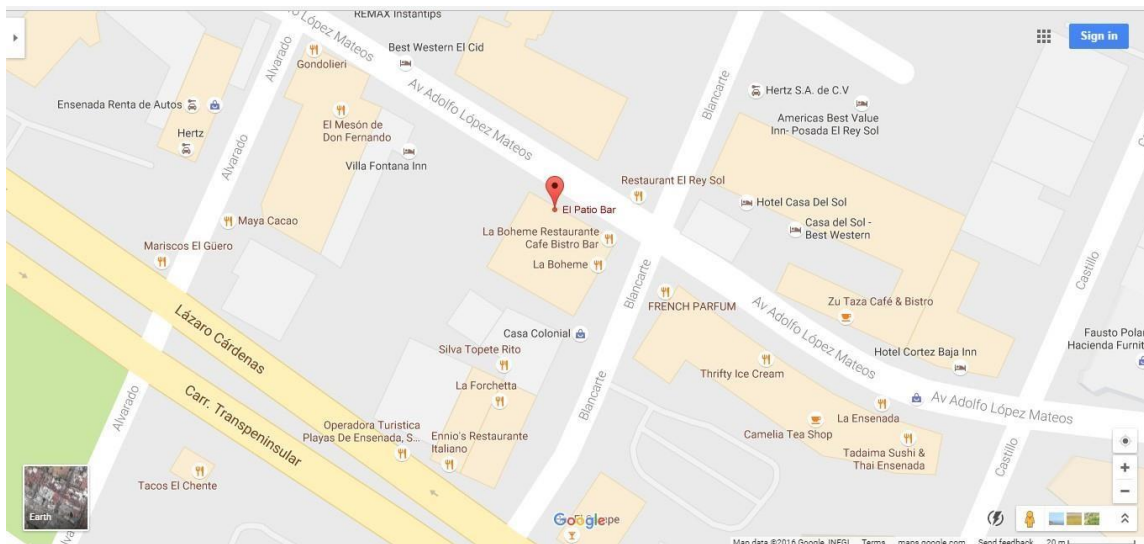
(Elaborado por autor).

Otro problema para los cerveceros artesanales, es que “Cada año, Modelo y FEMSA comprar casi todas las licencias de licor en México y reparte a bares y restaurantes. Si Tecate le da una licencia, no se puede vender Modelo, o el Brutal Imperial Stout de la estrella en ascenso de Tijuana, Border Psycho Brewery” (Johnson, 2013). Este problema que sufren todos los cerveceros artesanales, apoya la teoría que la renta de los puntos de venta que ofrece Beergarden (con permiso de venta de alcohol) serán necesitados, con alta demanda, por los mismos.

### 3.5 Justificación del tamaño (localización).

La ubicación propuesta para el proyecto Beergarden es en la zona centro entre boulevard y calle primera, enfrente del hotel villa marina. La razón de la ubicación es por estar dentro de la zona turística de Ensenada para los turistas y locales. Además, estar ubicado en el área de bares y restaurantes en la calle primera. (Junto al patio bar).

La renta de este lugar ya es sustentada por el Patio bar, y el área donde se propone instalar Ensenada Beergarden es en el estacionamiento de dicho bar, el cual ya cuenta con el permiso de alcohol. A continuación le mostramos una imagen área del lugar, siendo esta la principal razón de la ubicación.



### **3.6 Descripción del proceso del servicio.**

Un proceso puede definirse como todo aquello que las organizaciones hacen orientadas al cliente y con el fin de conseguir sus objetivos. Es a través de los procesos que las empresas alcanzan sus objetivos y el talento humano se encamina para lograrlos. Beergarden brinda 2 servicios, el de la renta de puntos de venta a los cerveceros artesanales y el de atención a los clientes que consumen en el establecimiento. A continuación se detalla los servicios principales y secundarios.

#### **3.6.1 Descripción de servicios principales y secundarios**

Beergarden es un colectivo con concepto de jardín al aire libre que ofrece como principal servicio el arrendamiento de puntos de venta, donde los cerveceros artesanales pueden ofrecer su producto a los clientes que visiten el establecimiento. El servicio secundario, pero igual de importante, que brinda es la mejor atención al cliente, junto con la vinculación del cervecero con el cliente para la degustación y maridaje de su producto al aire libre ofreciendo la experiencia de un jardín de cerveza. Además, se proporcionará servicio de seguridad, meseros y limpieza a los locales comerciales.

Una de las principales misiones de Beergarden es conseguir comportamientos de lealtad por parte de los clientes. La fidelidad, se buscará obtener mediante un excelente proceso de servicio al cliente.

Si analizamos la definición de proceso veremos que se compone de un conjunto de acciones enfocadas a cumplir un objetivo. En el caso de Beergarden ese objetivo se enfocará a la fidelidad del cliente.

Para ello, es necesario diseñar y conocer el proceso del servicio a detalle de la empresa, para determinar actividades, tiempos, responsables y costos;

#### **3.6.2 Flujo de proceso de atención al cliente Beergarden**

Flujo de proceso de atención BEERGARDEN.
1.- Operaciones de apertura del establecimiento.

2.-Operaciones básicas durante el servicio.
2.1- Proceso de servicio al cliente.
2.2-Mantenimiento del local.
3.- Operaciones de Cierre del establecimiento.

### 1.- Operaciones de apertura de BEERGARDEN.

- Limpieza.
  - 1 hora antes de abrir las puertas a los clientes, se debe cerciorar que el establecimiento esté listo para recibir a los clientes.
  - También, es necesario hacer inventario de vasos, con los que se servirán las cervezas.
- Conocer las cervezas que los cerveceros ofrecerán ese día.
  - Es importante que se le va a ofrecer al cliente, y que no estará en el menú.
- Asistencia de todos.
  - Tener conocimiento de los participantes en la atención al cliente.
- Cerciorase que estamos listos para las operaciones del proceso de servicio al cliente.

### 2.- Operaciones básicas durante el proceso del servicio al cliente.

#### 2.1.- Proceso de servicio al cliente.

- Bienvenida y sentar al cliente.
  - Al ver llegar un cliente nuevo en la entrada, hay que dar una cálida bienvenida al cliente cuanto entre al local. Si ya es frecuente, llamarlo por su nombre.
  - Si no se le puede atender en el momento, saludarle e informarle de que puede tomar asiento, y que en cuanto nos sea posible le tomaremos su orden.
  - Si hay posibilidad, darle opción de mesa.
- Sugerir al cliente y toma de comanda.
  - Sugerir las bebidas, (si el cliente es frecuente: ofrecerle su favorita) tener la información de las cervezas ofertadas ese día. Y tener conocimiento de las 6 cervecerías del nuestros puntos de venta.
  - Apuntar el pedido del cliente. Repetir el pedido para asegurar que todo está bien.
- Pasar la orden.
  - Pasar la orden directo a punto de venta del cervecero.

- Durante el transcurso que el cervecero entrega comanda, registrar en el sistema la orden del cliente.
- Iniciando el servicio
  - Revisar el pedido antes de llevarlo a la mesa.
  - Recordar el nombre de la cerveza que se entregara al cliente. E identificar para quien es.
  - Al entregar a cada quien su orden, preguntar ¿hay algo más que pueda traerles o servirles?
  - Ofrecer si fuera necesario una nueva bebida y estar siempre pendiente de que los vasos nunca estén vacíos.
- Revisar la mesa constantemente
  - Preguntar especialmente si todo está bien, si necesitan algo más.
  - Si el cliente necesita algo más, llevarlo inmediatamente.
- Estar siempre atentos durante el servicio.
  - Anticipar en todo momento las necesidades y peticiones del cliente.
  - Retirar vasos vacíos y ofrecer bebidas nuevamente. Estar pendientes en todo momento de las señales del cliente.
- La cuenta
  - Una vez el cliente pida la cuenta, esta no debe demorarse más de 5 minutos.
  - Repasar la cuenta antes de entregarla, verificar que esta todo lo correcto.
  - Preguntarle al cliente si desea algo más y retirar todo de la mesa.
- Despedida del cliente.
  - Despedirse del cliente, agradeciéndole su visita.
  - Invitarle a volver en algún evento especial. (en caso de tenerla)

### 3.- Operaciones del cierre del establecimiento.

- El corte.
- Limpieza.
- Inventario.

### **3.7 Descripción de las instalaciones, equipo y personal.**

#### **3.7.1 Locación**

Como mencionamos en los puntos anteriores, la ubicación propuesta para el proyecto Beergarden es en la zona centro entre boulevard y calle primera, enfrente del hotel villa marina. La razón de la ubicación es por estar dentro de la zona turística de Ensenada para los cruceristas y locales. Además, estar ubicado en el área de bares y restaurantes en la calle primera. (Junto al patio bar). La renta de este lugar ya es sustentada por el Patio bar, y el área donde se propone instalar Ensenada Beergarden, es en el estacionamiento de dicho bar, el cual ya cuenta con el permiso de alcohol.

##### ***3.7.1.1 Descripción de la macro localización.***

La macro locación del proyecto Beergarden es en Baja California, México, lugar perfecto para implementar un colectivo de cervezas artesanales. Ya que, las cervezas artesanales de Baja California viven su mejor momento de crecimiento. Han sido premiadas las mejores cervezas artesanales del país en el concurso anual Cerveza México DF en su edición 2016, destacando grandes representantes del Estado de Baja California de los distintos municipios, obteniendo medallas de oro y plata. En esta ocasión no solo regresaron los cerveceros locales premiados con la mejor cerveza artesanal de México, sino que ahora también podemos presumir que la mejor cervecería artesanal del país se encuentra en Baja California, llamada la cerveza Urbana. En el último año se incorporaron a la entidad 30 productores más a esta industria que se ve fortalecida por la cercanía con San Diego. El hecho de ser vecinos de California ofrece a esta industria un plus, ya que es uno de los estados más importantes en Estados Unidos en cuanto a la producción de cerveza artesanal y se ha generado un buen intercambio de experiencias y actividades con Baja California.

# División geostatística municipal de Baja California



**Clave** **Nombre del municipio**

001 Ensenada

002 Mexicali

003 Tecate

**Clave** **Nombre del municipio**

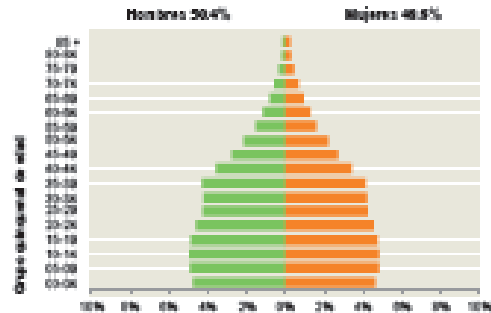
004 Tijuana

005 Playas de Rosarito

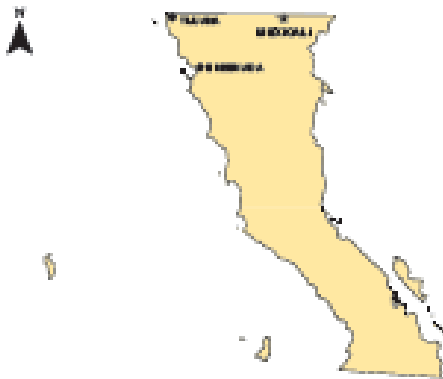
# Entidad: Baja California (02)

## Composición por edad y sexo

<b>Población total:</b>	<b>3 155 870</b>
<i>Representa el 2.8% de la población nacional.</i>	
<b>Relación hombres-mujeres:</b>	<b>101.8</b>
<i>Hay 102 hombres por cada 100 mujeres.</i>	
<b>Edad mediana:</b>	<b>26</b>
<i>La mitad de la población tiene 26 años o menos.</i>	
<b>Razón de dependencia por edad:</b>	<b>50.2</b>
<i>Por cada 100 personas en edad productiva (15 a 64 años) hay 50 en edad de dependencia (menores de 15 años o mayores de 64 años).</i>	



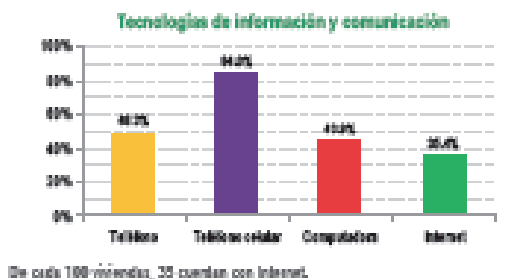
## Distribución territorial



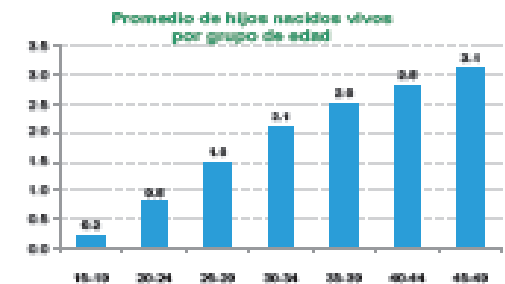
<b>Densidad de población (hab./km²):</b>	<b>44.2</b>
<b>Total de municipios:</b>	<b>5</b>
<b>Municipios con mayor población:</b>	
Tijuana	1 559 683
Mexicali	595 826
Ensenada	466 814

## Vivienda

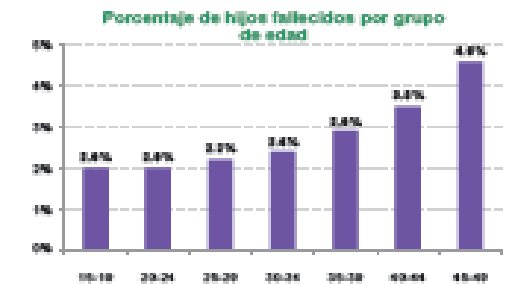
<b>Total de viviendas particulares habitadas:</b>	<b>870 810</b>
<b>Promedio de ocupantes por vivienda:</b>	<b>3.6</b>
<i>*Se excluyen las viviendas sin información de ocupantes y su población estimada.</i>	
<b>Viviendas con piso de tierra:</b>	<b>8.8%</b>
<i>De cada 100 viviendas, 9 cuentan con piso de tierra.</i>	



## Fecundidad y mortalidad



A lo largo de su vida, las mujeres entre 15 y 19 años han tenido en promedio 0.2 hijos nacidos vivos; mientras que este promedio es de 3.1 para las mujeres entre 45 y 49 años.



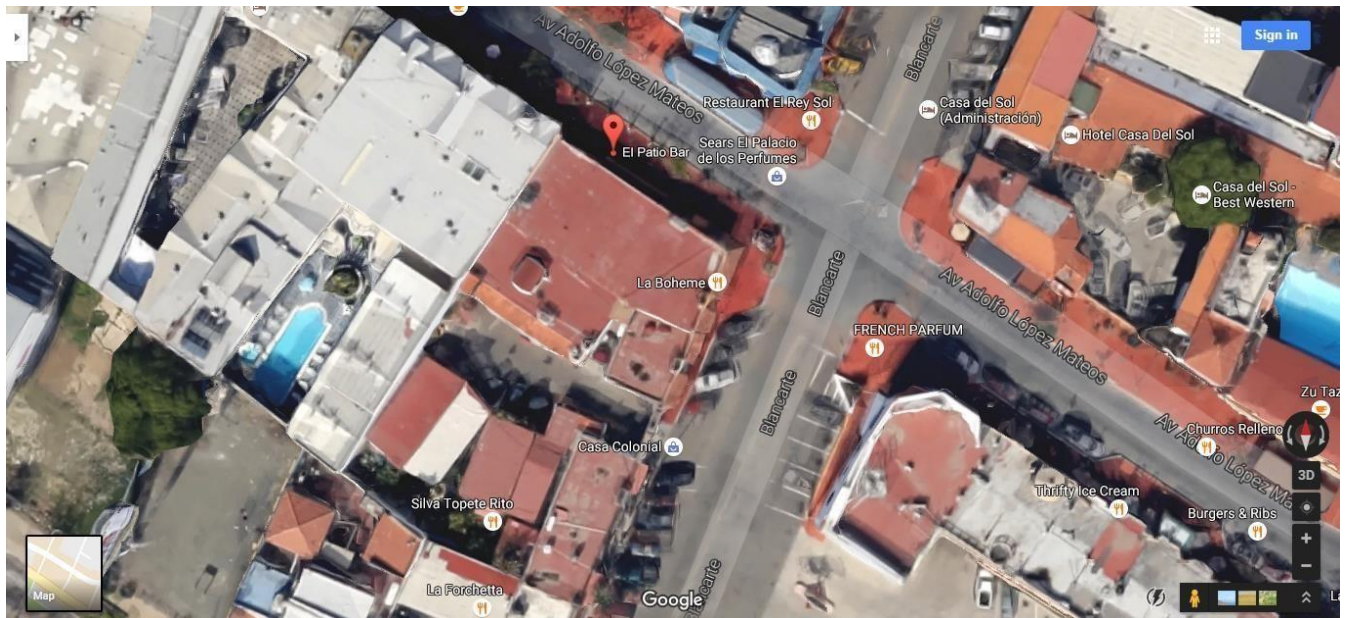
Para las mujeres entre 15 y 19 años, se registran 2 fallecimientos por cada 100 hijos nacidos vivos; mientras que para las mujeres entre 45 y 49 años el porcentaje es de 5.

### 3.7.1.2 Descripción del micro localización.

La ubicación propuesta para el proyecto Beergarden es en la zona centro entre boulevard y calle primera, enfrente del hotel villa marina. La razón de la ubicación es por estar dentro de la zona turística de Ensenada para los cruceristas y locales. Además, estar ubicado en el área de bares y restaurantes en la calle primera. (Junto al patio bar).

La renta de este lugar ya es sustentada por el Patio bar, y el área donde se propone instalar Ensenada Beergarden es en el estacionamiento de dicho bar, el cual ya cuenta con el permiso de alcohol. A continuación le mostramos una imagen área del lugar.

Las razones principales como se menciona anteriormente se enfocan en la ubicación turística y la posibilidad de compartir el permiso de alcohol del negocio ya establecido.



### 3.7.2 Condiciones Geográficas, Naturales y Físicas del Puerto.

El Puerto de Ensenada está localizado en la Costa del Océano Pacífico, aproximadamente a 130 Km al sur de la frontera norte entre México y los Estados Unidos, con las siguientes coordenadas: Latitud 31° 51' Norte y Longitud 116° 38' Oeste. ([http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro\\_estado/municipios/ensenada/mediofisico.jsp](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/ensenada/mediofisico.jsp))

La Ciudad de Ensenada, es reconocida por sus atractivos naturales y turísticos. Se encuentran parques nacionales, pinturas rupestres, un espectacular géiser marino denominado La Bufadora, ubicado a 35 kilómetros al sur de Ensenada, es un profundo cañón submarino que desemboca en una cueva en el risco. El géiser marino se eleva más de 30 metros sobre el nivel del mar, produciendo un sonido que ha dado origen a su nombre. Una actividad interesante y atractiva es el avistamiento de miles de ballenas grises provenientes de los mares del norte con destino al refugio natural ubicado al sur de Laguna Ojo de Liebre, Laguna San Ignacio y Bahía de Ballenas en Baja California Sur, para dar a luz a sus ballenas. También, en las agradables playas y aguas de Ensenada se llevan a cabo grandes concursos de pesca deportiva, surfing, regatas y competencias Internacionales. Es sede de la Internacional y reconocida carrera fuera de carretera Baja 1000.

El municipio de Ensenada cuenta con una amplia variedad de instalaciones turísticas: hoteles, desde lujosos con todos los servicios, tales como: aire acondicionado, vista panorámica, televisión a color con cablevisión, elevadores, estacionamiento con seguridad, albercas, lobby bar y restaurante, hasta los hoteles más económicos. Restaurantes donde existe gran variedad, para todos los gustos y posibilidad económica: comida típica mexicana, oriental, francesa, italiana, mariscos y alta cocina internacional. La capacidad hotelera es de 3028 habitaciones en 74 hoteles disponibles.

([http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro\\_estado/municipios/ensenada/sectores.jsp](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/ensenada/sectores.jsp))

### **3.7.3 Programa de expansión.**

Como mencionado anteriormente, el mercado de la cerveza artesanal en Ensenada y Baja California está en crecimiento y se espera que siga el trayecto que se ha visto en California EUA, nombrada la capital de la cerveza artesanal de su país.

Es por esa razón, que aunque Ensenada Beergarden solo tenga 6 puntos de venta, se establezca un programa de expansión a largo plazo. Para ello, se debe ofrecer una

imagen de calidad en su establecimiento y opciones de consumo de cerveza, por lo que se establecerán medidas y filtros para la renta de los puntos de venta.

El programa de expansión será una estrategia a largo plazo, una vez que los ingresos de Ensenada Beergarden lo permitan, mediante la apertura del mismo concepto en otra localidad.

### 3.7.4 Obra física

El área donde se ubicara Beergarden, es en el estacionamiento del Patio bar que tiene un área de 35 mts x 15 mts aproximadamente. La infraestructura original fue para acomodar departamentos y después se hizo estacionamiento. La idea es hacer un jardín de cerveza y aprovechar el permiso de venta de alcohol que el piso ya disfruta.



### 3.8 Organización Legal de la empresa.

Para el proyecto de Beergarden, se registrará ante el gobierno como Persona física con actividades empresariales, puesto que solo está constituido por una sola persona por el momento. Sin embargo, en caso de encontrar un socio inversionista, de ser necesario, se podría formalizar una asociación comercial con fines de lucro, como podría ser una S. de R.L. de C.V.

### 3.2 Tramites de apertura (Permisos)

A continuación se presentan los requisitos para iniciar el trámite de solicitud de permiso para venta de cerveza, vino y licores para Ensenada BEERGARDEN. (Capítulo Sexto. Artículo 36 del Reglamento de Alcoholes del Municipio de Ensenada)

1) Presentar solicitud por escrito dirigido a:

MTRO. GILBERTO A. HIRATA CHICO

Presidente Municipal del XXI Ayuntamiento de Ensenada, B.C.

Con Atención a:

C. HANS APPEL LAFARGA

Director de Comercio, Alcoholes y Espectáculos Públicos.

El escrito deberá contener lo siguiente:

a) Nombre del Solicitante, domicilio particular, teléfono y correo electrónico.

Si es Persona Moral, deberá mencionar en el escrito que está debidamente constituida conforme a las leyes mexicanas.

b) Domicilio del establecimiento: Calle, No. Oficial, sus entrecalles y Colonia, Fraccionamiento o Delegación que corresponda.

c) Nombre Comercial del establecimiento, giro solicitado, monto de la inversión y número de empleados.

2) Anexar a la solicitud:

- Copia de Identificación oficial
- Copia de R.F.C.
- Copia de comprobante de domicilio de la ubicación del establecimiento (contrato de arrendamiento, recibo de luz o agua).
- Croquis de Ubicación: Indicando si existen escuelas, parques, áreas deportivas, iglesias y giros similares.
- Croquis de distribución del área de servicio: Indicando el área de servicio en metros cuadrados.

Las Personas Morales deberán además agregar los siguientes requisitos:

- Poder Notarial para actos de representación o de administración
- Identificación Oficial del Apoderado Legal

- Escritura del Acta Constitutiva.

NOTA: En el caso de ser de nacionalidad extranjera deberá presentar el documento que acredite su estancia legal en el País, expedido por Servicios Migratorios (forma FM-3).

El Estudio de factibilidad (Inspección) de esta Oficina tiene un costo de \$2,190.62 (25 s.m.).

Después de la inspección se requiere entregar los siguientes requisitos. Notas: la solicitud de los requisitos tienen vigencia y son después del visto bueno de la inspección,

Requisitos para Uso de Suelo

Permisos Nuevos

Únicamente podrán autorizarse, cuando proceda, si el establecimiento de que se trate se encuentra ubicado en área comercial de avenida principal, en centro comercial o en zona turística.

1. Solicitud de Dictamen de Permiso Nuevo al C. Presidente Municipal, respecto de la ubicación, operación y funcionamiento de un establecimiento con venta o almacenaje de bebidas con graduación alcohólica, según el giro que corresponda.
2. Copia de Identificación oficial con fotografía.
3. Carta de Residencia (Mínimo 5 años)
4. Copia del Acta de Nacimiento.
5. Constancia de no antecedentes penales.
6. Copia del Registro Federal de Contribuyentes y C.U.R.P.
7. Certificado de no adeudo municipal.
8. Certificado de no adeudo del gobierno del Estado.
9. Copia del Contrato de Arrendamiento y/o Título de Propiedad.
10. Dictamen de Uso de Suelo expedido por la Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología.
11. Dictamen de la Dirección de Seguridad Pública Municipal.
12. Dictamen de la Dirección de Bomberos, incluyendo la Constancia de Inexistencia de Riesgo. En caso de que la inspección arroje el dato de riesgo medio o alto, deberá presentar copia de un seguro de responsabilidad civil. (Póliza de seguros).

13. Dictamen de Protección Civil.
14. Croquis de ubicación, indicando número de Manzana y lote (sólo en Cambio de Domicilio).
15. Licencia de Construcción autorizada, así como planos de construcción de las instalaciones y área de servicio, indicando la capacidad de personas. (sólo tratándose de establecimientos que están en proceso de edificación).
16. Aprobación de vecinos (sólo tratándose de establecimientos nuevos ubicados fuera de la zona turística o de centro comercial. En estos casos, el interesado deberá exhibir aprobación de los vecinos contiguos al establecimiento que se pretende operar, mediante relación que contenga nombre, firma y domicilio de los mismos). Atendiendo a lo establecido por los artículos 2, fracción IV inciso c), 31 de la Ley para la Venta Almacenaje y Consumo Público del Estado de Baja California, y artículo 32 del Reglamento de la Ley antes citada.
17. Fotografías a colores del interior y exterior del establecimiento (1 juego):
  - a).- Las fotografías deben ser recientes e ilustrar ampliamente todos los aspectos del local (del exterior, de frente y de perfil de ambos lados; del interior, como se indica en los siguientes incisos).
  - b).- En el caso de Abarrotes y Mercados deberá mostrarse los pasillos con la existencia de mercancía y productos básicos.
  - c).- En el caso de Lonchería, Restaurante y Restaurante-Bar deberá mostrar la cocina, el área de servicio, y los sanitarios.
  - d).- En el caso de Bares y Cafés-Cantantes deberán mostrar el área de servicios y sanitarios.
18. Comprobante de pago ante la Recaudación de Rentas Municipal, por recepción, análisis y evaluación de documentos.
19. Las Personas Morales deberán, además, agregar los siguientes documentos:
  - a).- Poder Notarial para actos de representación o de administración.
  - b).- Identificación del Apoderado Legal.
    - c).- Escrituras del Acta Constitutiva.
20. En el caso de ser de nacionalidad extranjera deberá presentar el documento que acredite su estancia legal en el País, expedido por Servicios Migratorios (Forma FM-3).

Los costos de los permisos de alcohol nuevos son:

Concepto	Salarios	Monto
Abarrotes 10:00 a 21:00 horas (cerveza y vinos de la región)	1,407	\$123,288.38
Loncherías, fondas, cocteleras y centro botanero 10:00 a 23:00 horas (cerveza, vinos de la región y música grabada)	2045	\$179,193.13
Billares 10:00 a 24:00 horas (cerveza y vinos de la región)	2916	\$255,514.50
Restaurantes 10:00 a 24:00 horas (cerveza, vinos y licores con alimentos y música ambiental)	2,626	\$230,103.25
Restaurant- Bar 10:00 a 02:00 horas (cerveza, vinos y licores con o sin alimentos, música grabada, ambiental, en vivo y pista de baile)	5,006	\$438,650.75
Agencia, sub-agencia o deposito 10:00 a 22:00 horas (cerveza y vinos de mesa en envase cerrado)	3,326	\$291,440.75
Licorería 10:00 a 24:00 horas (cerveza, vinos y licores)	3,649	\$319,743.63
Bar turístico 10:00 a 02:00 horas (cerveza, vinos y licores, música grabada, en vivo y pista de baile)	5,952	\$521,544.00
Café Cantante 10:00 a 03:00 horas (cerveza, vinos y licores, música grabada, en vivo, pista de baile)	7,272	\$637,209.00
Supermercado 10:00 a 24:00 horas (cerveza, vinos y licores)	4,658	\$408,157.25
Bodega 10:00 a 21:00 horas (cerveza, vinos y licores envase cerrado).	3,498	\$306,512.25
Autoservicio 10:00 a 22:00 horas (cervezas, vinos y licores)	2,652	\$232,381.50
Autoservicio 10:00 a 24:00 horas (cerveza, vinos y licores)	3,132	274,441.50
Expendio 10:00 a 24:00 horas (cerveza, y vinos de mesa e envase abierto, música grabada y pista de baile)	4,274	\$374,509.25
Hotel 10:00 a 24:00 horas (cerveza, vinos y licores)	6,270	\$549,408.75
Salario Mínimo	\$70.10	

Anexo 2: Copia de permiso de Alcohol. El Patio

3.3Tramites fiscales

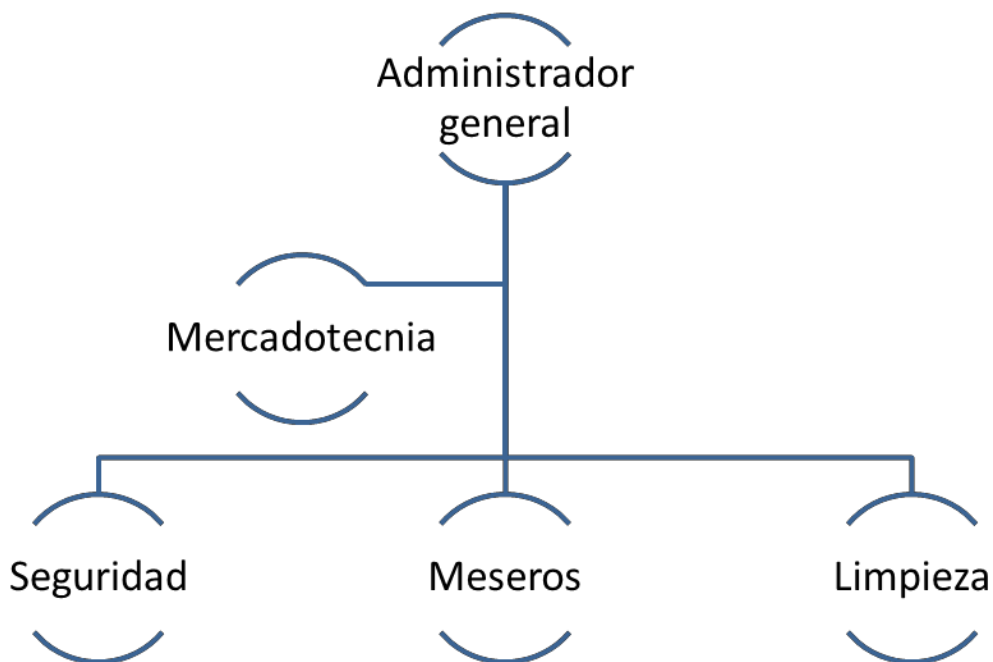
### 3.8.1 Forma Jurídica.

Para el proyecto de Beergarden, se registrará ante el gobierno como Persona física con actividades empresariales, puesto que solo está constituido por una persona por el momento.

### 3.8.2 Constitución en la toma de decisiones.

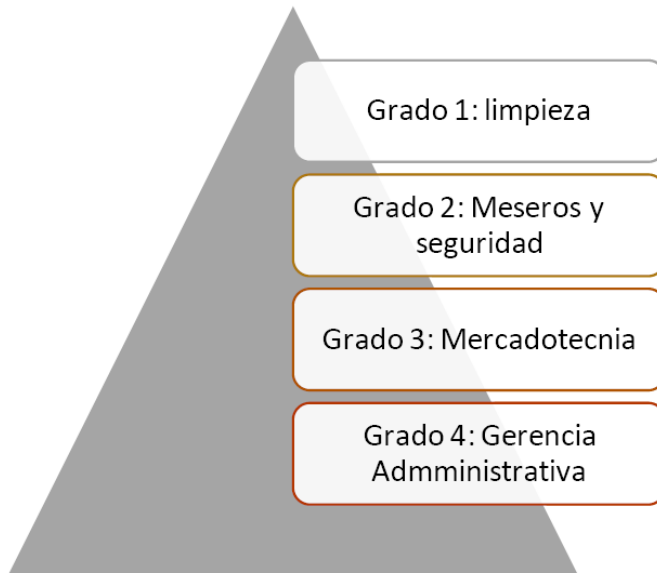
No se constituye una asamblea de accionista, ya que el propietario / Administrador General tomara las decisiones. Desarrollar beneficios

### 3.9 Organigrama General, Prestaciones y Tabulador de sueldos.



Al ser Beergarden una empresa de nueva creación, esta es una propuesta de lo que podría ser su sistema de sueldos y compensaciones. Cabe aclarar que puede ser sujeto a modificaciones y adaptaciones de acuerdo al mercado donde la empresa se establece y a la información en que se basa, ya que a información de la encuesta de sueldos es de año 2015.

Distribución de grados para la empresa Beergarden



TABULADOR DE SUELDOS MENSUAL							
TODO EL PERSONAL							
Grado	S. Mínimo	Q1	P.Control	Q2	S.Máximo	Amplitud %	
4	8,822.50	9,704.75	10,587.00	11,469.25	12,351.50	40	
3	10,807.50	11,888.25	12,969.00	14,049.75	15,130.50	40	
2	5,555.83	6,111.42	6,667.00	7,222.58	7,778.17	40	
1	5,228.33	5,751.17	6,274.00	6,796.83	7,319.67	40	

### 3.9.1 Políticas de sueldos y compensaciones

1. El Aguinaldo, vacaciones, primas y demás prestaciones serán pagadas conforme a lo que marca la ley federal del trabajo.
2. Los aumentos de sueldo serán anuales conforme el porcentaje de aumento que tenga el salario mínimo general.
3. Los aumentos de sueldo adicionales se darán conforme los resultados de la evaluación de desempeño anual a los empleados que obtengan la máxima calificación.
4. Las evaluaciones de desempeño serán realizadas
  - a) A los tres meses después de ingresar el trabajador.

b) A los seis meses de la primer evaluación

c) Anuales

### **3.10 Análisis de costos.**

#### **3.10.1 Mobiliario y equipo.**

Para el proyecto de Ensenada Beergarden, se necesita crear un ambiente de jardín con muebles rústicos de madera. Dentro del mobiliario y equipo establecido para el proyecto se propone lo siguiente:

- 4 mesas de picnic con banca adherida. (\$ 5,000 pesos c/u).





- 18 bancas individuales para los puntos de venta, cada uno tendría 3 bancas. (\$ 1,000 pesos cada una).



- 6 barras / stands que funcionaran como punto de venta del cervecero artesanal. (\$ 6,000 pesos c/u)



- 2 Áreas de baños: que incluya sanitarios, construcción, lava manos, urinarios. (\$ 10,000 pesos cada uno).



- Jardinería: una amplia variación de plantas y macetas para decorar el lugar como un jardín de cervezas 10,000 pesos.



- 5 Luces italianas decorativas: 1,300 pesos.



- Cristalería y utensilios para mesas: vasos, servilletas, porta vasos. (6,000 pesos)

## • GUÍA DE VASOS CERVECEROS •



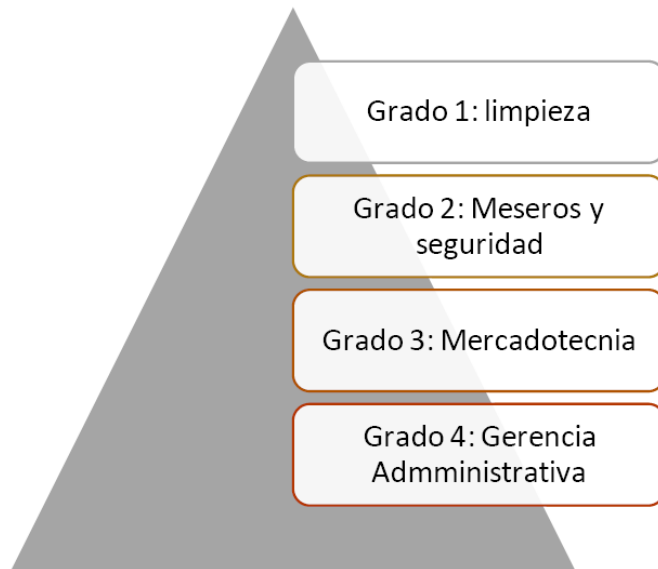
- 1 Pérgola de madera (10,000 c/u) estas servirán para cubrir del sol a los huéspedes.



### 3.11 Costo del servicio.

#### 3.11.1 Sueldos mensuales

Distribución de grados para la empresa Beergarden



TABULADOR DE SUELDOS MENSUAL						
TODO EL PERSONAL						
Grado	S. Mínimo	Q1	P.Control	Q2	S.Máximo	Amplitud %
4	8,822.50	9,704.75	10,587.00	11,469.25	12,351.50	40
3	10,807.50	11,888.25	12,969.00	14,049.75	15,130.50	40
2	5,555.83	6,111.42	6,667.00	7,222.58	7,778.17	40
1	5,228.33	5,751.17	6,274.00	6,796.83	7,319.67	40

Los

sueldos mensuales de los empleados suman un total de: 55,172.57 pesos

### 3.11.2 Renta mensual

Con la oportunidad de proponer el proyecto de Beergarden, se convenció al dueño del establecimiento y del permiso de alcohol la alianza estratégica de negocio y uso del suelo por una renta mensual de 10,000 pesos.

### 3.11.3 Gastos fijos excluyendo renta.

Los egresos fijos mensuales suman un total de \$ 625,624 pesos al año, que se desglosan de la siguiente manera: Sueldos y salarios, renta mensual, energía eléctrica, teléfono/internet, agua potable y gastos complementarios

## 4 Capítulo- Estudio Financiero.

### 4.1 Inversión Inicial.

La inversión inicial para el proyecto de Beergarden se estima en \$ 273,172 pesos que está clasificado de la siguiente manera:

**Mobiliario Beergarden:** Para el proyecto, se necesita crear un ambiente de jardín con muebles rústicos de madera. Dentro del mobiliario y equipo establecido para el proyecto se propone lo siguiente:

- 4 mesas de picnic con banca adherida. (\$ 5,000 pesos c/u).
- 18 bancas individuales para los puntos de venta, cada uno tendría 3 bancas. (\$ 1,000 pesos cada una).

- 6 barras / stands que funcionaran como punto de venta del cervecero artesanal. (\$ 6,000 pesos c/u).
- 2 Áreas de baños: que incluya sanitarios, construcción, lava manos, urinarios. (\$ 10,000 pesos cada uno).
- Jardinería: una amplia variación de plantas y macetas para decorar el lugar como un jardín de cervezas 10,000 pesos.
- 5 Luces italianas decorativas: 1,300 pesos.
- Cristalería y utensilios para mesas: vasos, servilletas, porta vasos. (6,000 pesos)
- 1 Pérgola de madera (10,000 c/u) esta servirá para cubrir del sol a los huéspedes.

**Construcción y equipo de oficina:** Como el lugar que se pretende rentar ya tiene infraestructura únicamente se propone invertir en la construcción de baños y en equipo de oficina para el gerente general que lleve la organización del establecimiento y las rentas.

- Construcción de área de 2 baños / lavamanos (5,000 pesos c/u).
- 2 Sanitarios (1,699 pesos c/u)
- 1 Urinario para hombres (2,474 pesos)
- 2 espejos con marco (600 pesos c/u)
- 1 computadora de escritorio (8,000 pesos)
- 1 silla ejecutiva (1,800 pesos)
- 1 impresora multifuncional (1,800 pesos)
- 1 Escritorio (2,000 pesos)
- Otros gastos (1,000 pesos)

**Gastos de instalación y pre operativos:** Los gastos de instalación se derivan de la construcción y diseño del establecimiento. Donde van a ir las cosas, las plantas, los puntos de venta y la construcción de ellos. De los gastos pre-operativos que se pretenden realizar es la asesoría profesional y soporte para los gastos de constitución de la empresa.

- Construcción / decoración (20,000 pesos)
- Gastos Pre operativos: asesoría y soporte / gastos de constitución (15,000 pesos)

**Capital de trabajo:** En base a los sueldos y salarios presupuestados y los posibles gastos no previstos, se concluyó tener un capital de trabajo de 100,000 pesos para lanzar el proyecto y tener apalancamiento financiero.

Proyecto Financiero Ensenada Beergarden  
Tabla No. 1 Inversión Inicial

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Importe
<b><u>Mobiliario de BEERGARDEN</u></b>			
Mesas de Picnic con banca adherida 10'	4	\$5,000	\$20,000
Bancas individuales para cada local (3 c/u)	18	\$1,000	\$18,000
Barra para cada Local	6	\$6,000	\$36,000
jardineria	1	\$10,000	\$10,000
1 Pergola de 10 x20	1	\$10,000	\$10,000
luces italianas	5	\$1,300	\$6,500
cristaleria	1	\$6,000	\$6,000
<b>Total</b>			<b>\$106,500</b>
<b><u>Mobiliario y equipo de oficina</u></b>			
Construcción de área de baños/lavamanos	2	\$5,000	\$10,000
Sanitarios	2	\$1,699	\$3,398
Urinario	1	\$2,474	\$2,474
Computadora de escritorio	1	\$8,000	\$8,000
Silla ejecutiva	1	\$1,800	\$1,800
Impresora multifuncional	1	\$1,800	\$1,800
Escritorio	1	\$2,000	\$2,000
espejos	2	\$600	\$1,200
otros gastos	1	\$1,000	\$1,000
<b>Total mobiliario y equipo</b>			<b>\$31,672</b>
<b><u>Gastos de instalación</u></b>			
Contrucción / decoracion	1	\$20,000	\$20,000
<b>Total gastos de instalación</b>			<b>\$20,000</b>
<b><u>Gastos preoperativos</u></b>			
Asesoría y soporte/gastos de constitución	3	\$5,000	\$15,000
<b><u>Capital de trabajo</u></b>			
Capital de trabajo para operación			\$100,000
<b>Total capital de trabajo</b>			<b>\$100,000</b>
<b><u>Inversión Inicial</u></b>			<b>\$273,172</b>

(fuente propia de autor)

## 4.2 Gastos pre operativos

Tabla No. 2 Gastos pre operativos

	%	%	Meses			Total
			1	2	3	
<b>Gastos de instalación</b>						
Contrucción Beergarden	57.1%	100.0%	\$6,666	\$6,667	\$6,667	\$20,000
	0.0%	0.0%	\$0	\$0	\$0	\$0
	0.0%	0.0%	\$0	\$0	\$0	\$0
	0.0%	0.0%	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>	<b>\$6,666</b>	<b>\$6,667</b>	<b>\$6,667</b>	<b>\$20,000</b>
<b>Gastos de organización</b>						
	0.0%	0.0%				\$0
Asesoría y soporte en constitucion	42.9%	100.0%	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$15,000
<b>Total</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>	<b>\$5,000</b>	<b>\$5,000</b>	<b>\$5,000</b>	<b>\$15,000</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>\$11,666</b>	<b>\$11,667</b>	<b>\$11,667</b>	<b>\$35,000</b>

(fuente propia de autor)

Los gastos pre operativos, como su nombre lo dice, son gastos que se incurren antes de poner en marcha la empresa, se ha identificado 2, gastos de instalación de los activos (mueblería, baños, y construcción de los puntos de venta, se estiman 20,000 pesos de gastos de instalación. Y 15,000 pesos de gastos de organización que incluye las asesorías y soporte para la constitución de la empresa, así como sus trámites.

## 4.3 Aplicación de recursos

Tabla No. 3 Aplicación de recursos

Origen de recursos	Aplicación de recursos										
	M obiliario Rustico	%	Mobiliario y equipo de oficina	%	Gts.de instalacion	%	Capital de trabajo	%	Gastos Preoperativos	%	Total
Capital	\$42,600	40%	\$12,669	40%	\$8,000	40%	\$40,000	40%	\$6,000		\$109,269
Bancos	\$63,900	60%	\$19,003	60%	\$12,000	60%	\$60,000	60%	\$9,000		\$163,903
<b>Total</b>	<b>\$106,500</b>	<b>100%</b>	<b>\$31,672</b>	<b>100%</b>	<b>\$20,000</b>	<b>100%</b>	<b>\$100,000</b>	<b>100%</b>	<b>\$15,000</b>		<b>\$273,172</b>

(fuente propia de autor)

Para financiar la inversión original, se plantea obtener un crédito bancario para la realización de BEERGARDEN. El capital aportado por los socios representara el 40% de la inversión inicial contra el 60% que será financiado por el Banco, Por lo que la aportación original será de 109,269 pesos y la aportación del banco será 163,903 pesos. Ambos sumando 273,172 pesos en total como inversión inicial.

El crédito con mejor tasa de inversión se encuentra en Banco Santander con una tasa de interés del 10%.

#### 4.4 Tabla de amortización

Tabla No. 4 Tabla de amortización

Banco	Santander
Tipo de crédito	Refaccionario Mobiliario y construcción
Destino	
Monto	\$163,903
Tasa	10.00%
Plazo	2
Comisión por apertura	0%

No.	Importe	Capital	Interés	Pago
1	\$163,903	\$78,049	\$16,390	\$94,439
2	\$85,854	\$85,854	\$8,585	\$94,439
3	\$0	\$0	\$0	\$0
4	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total</b>		<b>\$163,903</b>	<b>\$24,976</b>	<b>\$188,879</b>

En la anterior tabla de amortización se explica el monto total a financiar de 163,903 pesos, la tasa de interés del 10% y el plazo de 2 años para liquidar. Después de 2 años y sumando los intereses se obtienen un total de \$ 188,879 pesos, por los 24,976 intereses generados.

#### 4.5 Tabla de ingresos

Tabla No. 5 Tabla de ingresos

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
Renta de puntos de venta	\$745,200	\$819,720	\$901,692	\$991,861	\$1,091,047
<b>Total ingresos</b>	<b>\$745,200</b>	<b>\$819,720</b>	<b>\$901,692</b>	<b>\$991,861</b>	<b>\$1,091,047</b>

(fuente propia de autor)

Los ingresos del proyecto Beergarden se obtienen de la renta de 6 puntos de venta dentro del establecimiento. La renta mensual de cada uno de los 6 establecimientos es \$ 500 dls. Tomando en cuenta el tipo de cambio actual proporcionado por el SAT de 20.74 pesos por dólar, tenemos un ingreso anual de \$ 745,200 pesos, con un 10% anual en la renta tenemos un total de ingreso en 5 años de: \$ 4, 549,521 pesos. (Nota: Esto es solo si se mantiene el dólar en 20.74 pesos)

#### 4.6 Tabla de egresos

Tabla No. 6 Tabla de egresos

Concepto	% Subtotal	Años				
		1	2	3	4	5
Costos fijos	89.07%	\$625,624	\$595,833	\$567,460	\$540,438	\$514,703
Gastos variables	10.93%	\$76,800	\$69,818	\$63,471	\$57,701	\$52,455
<b>Total de egresos</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$702,424</b>	<b>\$665,651</b>	<b>\$630,931</b>	<b>\$598,139</b>	<b>\$567,158</b>

(fuente propia de autor)

Como podemos observar en la tabla de egresos, el primer año se prevé con más egresos que después con una administración eficiente se tendrá como objetivo reducir 5% en los costos fijos y 15% en los gastos variables anualmente. Además que muy probable las utilidades que se obtengan se re invertirán en el negocio. Se estima tener un total de \$ 678,424 pesos en egresos el primer año. Sin embargo, los siguientes 4 años se prevé tener menores egresos por un 7.78 %. Estos egresos se obtienen del desglose de gastos variables y los gastos fijos que se presentan a continuación:

#### 4.7 Tabla de egresos fijos mensuales

Tabla No. 7 Tabla de egresos fijos mensuales

Mensual												TOTAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$40,085	\$481,024
\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$120,000
\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000
\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$4,200
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$2,400
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$12,000
\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$52,135	\$625,624

(fuente propia de autor)

Los egresos fijos mensuales suman un total de \$ 625,624 pesos al año, que se desglosan de la siguiente manera: Sueldos y salarios, renta mensual, energía eléctrica, teléfono/internet, agua potable y gastos complementarios. La renta mensual de \$ 10,000 pesos se obtuvo mediante la propuesta del proyecto de Beergarden al dueño de un establecimiento con permiso de alcohol y amplio estacionamiento para realizar una alianza estratégica, donde se acuerda la renta y uso de suelo del área del estacionamiento.

La energía es un promedio de \$ 500 pesos al mes por experiencia del dueño del establecimiento, el uso de electricidad principal será para los refrigeradores, las luces italianas y la música de Beergarden. El teléfono/internet se deriva por los paquetes que ofrecen en Ensenada a sus habitantes las compañías de teléfono como Telmex y Telnor que promedian por uso exclusivo de internet con línea de teléfono un promedio de 350 pesos al mes. El agua potable para los baños, se

promedia un uso que deriva un gasto mensual de 200 pesos al mes. Por otro lado, los sueldos y salarios se desglosan de la siguiente manera:

#### 4.8 Tabulador de salarios

Tabla No. 8 tabulador de Salarios

Puesto	Sueldos		Tipo de costo				
	Semana l	Mensua l	1	2	3	4	5
Gerente	\$3,780	\$16,380	\$196,560	\$196,560	\$196,560	\$196,560	\$196,560
Meseros	\$4,163	\$18,041	\$216,497	\$216,497	\$216,497	\$216,497	\$216,497
Limpieza	\$1,307	\$5,664	\$67,968	\$67,968	\$67,968	\$67,968	\$67,968
<b>Total</b>	<b>\$9,250</b>	<b>\$40,085</b>	<b>\$481,024</b>	<b>\$481,024</b>	<b>\$481,024</b>	<b>\$481,024</b>	<b>\$481,024</b>

(fuente propia de autor)

En el tabulador de sueldos y salarios, se concluyó que solo se necesita de 1 gerente general, 3 meseros, para la atención al cliente, y un encargado de limpieza. El gerente recibirá un sueldo semanal de 3,780 pesos que suma una mensualidad de 16,380 pesos. Los 3 meseros sumaran \$ 4,163 pesos semanales por los 3. Lo cual significa que el ingreso mensual para cada uno es de 5,550 pesos al mes para cada mesero. Por otro lado, el encargado de limpieza recibirá un salario semanal de 1,307 pesos que suman una mensualidad de \$ 5,664 pesos.

#### 4.9 Estados financieros proyectados de los primeros 5 años

Tabla No. 9 Estados financieros de los primeros 5 años.

	Años				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>					
Renta de puntos de venta	\$745,200	\$819,720	\$901,692	\$991,861	\$1,091,047

Total ingresos	\$745,200	\$819,720	\$901,692	\$991,861	\$1,091,047
Costos fijos	\$625,624	\$595,833	\$567,460	\$540,438	\$514,703
Depreciación	<u>\$2,567</u>	<u>\$2,567</u>	<u>\$2,567</u>	<u>\$2,567</u>	<u>\$0</u>
Utilidad bruto	\$117,008	\$221,320	\$331,665	\$448,856	\$576,345
<b>Gastos de operación</b>					
Gastos variables	\$76,800	\$69,818	\$63,471	\$57,701	\$52,455
Depreciaciones y amortización	<u>\$7,330</u>	<u>\$7,330</u>	<u>\$7,330</u>	<u>\$7,330</u>	<u>\$7,330</u>
Utilidad de operación	\$32,878	\$144,172	\$260,864	\$383,825	\$516,559
<b>Resultado integral de financiamiento</b>					
Gastos financieros	<u>\$16,390</u>	<u>\$8,585</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>
Utilidad de financiamiento	\$16,488	\$135,586	\$260,864	\$383,825	\$516,559
Impuestos y PTU	\$6,265	\$51,523	\$99,128	\$145,854	\$196,292
<b>Utilidad neta</b>	<b><u>\$10,223</u></b>	<b><u>\$84,064</u></b>	<b><u>\$161,736</u></b>	<b><u>\$237,972</u></b>	<b><u>\$320,267</u></b>

(fuente propia de autor)

Finalmente, en la tabla de los estados financieros de los primeros 5 años de operación. Observamos que el primer año se obtiene una mínima utilidad de \$ 10,223 pesos al final de ejercicio, pero que el siguiente año se tiene un incremento de 87% con \$ 84,064 pesos. En el tercer año, después de liquidar el prestamos bancario se duplica la utilidad con \$ 161,736 pesos y así consecuentemente los siguientes años, con utilidades del \$ 237,972 pesos el 4 año y \$ 320,267 pesos el 5 año.

La razón principal por la cual se obtiene el aumento anual de utilidades se debe a 3 principales factores:

1. Incremento anual del 10% a los ingresos mensuales por cobro de renta a los arrendatarios de los puntos de venta dentro del establecimiento. Se establece un contrato de arrendamiento anual con renta fija, y cada renovación de contrato se aumenta la renta por razones económicas.

2. Decremento de gastos fijos 5% y variables 10%. Se tendrá como objetivo del gerente administrativo la reducción de gastos fijos y variables mediante un porcentaje anual.
3. Liquidación de los gastos financieros consecuentes del crédito financiero con el banco.

## 5 Referencias

1. Morales (2013). The Dark Side, Mexico's craft beer is booming. By Troy Johnson. Revista Electrónica: San Diego Magazine. Consultado 20 de Marzo 2015. <http://www.sandiegomagazine.com/San-Diego-Magazine/March-2013/The-Dark-Side/>
2. Ysusi (2015). La tierra del vino mexicano es ahora cuna de la cerveza artesanal. Revista electrónica: Munchies. Publicado 26 de Junio de 2015. <http://munchies.vice.com/es/author/guillermo-ysusi>
3. Johnson (2013). The Dark Side, Mexico's craft beer is booming. By Troy Johnson. Revista Electrónica: San Diego Magazine. Consultado 20 de Marzo 2015. <http://www.sandiegomagazine.com/San-Diego-Magazine/March-2013/The-Dark-Side/>
4. Mitenbuler (2013). The rise and fall of America's Beer Gardens. Revista Electrónica: Serious Eats. Consultado: 20 de Marzo 2015. <http://drinks.seriousseats.com/2013/05/drinking-history-beer-gardens-america-prohibition-rise-and-fall.html>
5. Moran (2015). "Estas son las cervecerías que estarán en el Ensenada Beer Fest 2015". Revista Electrónica: San Diego Red. Consultado 20 de Marzo 2015. <http://www.sandiegored.com/noticias/60153/Estas-son-las-cervecerias-que-estaran-en-el-Ensenada-Beer-Fest-2015/>
6. Lachica (2014). Aumenta producción de cerveza artesanal e BC. Revista electrónica: Síntesis media. Publicado 4 de marzo 2014. [http://stmedia.net/noticias/economia/aumenta-produccion-de-cerveza-artesanal-en-bc#.VTc3XiF\\_Oko](http://stmedia.net/noticias/economia/aumenta-produccion-de-cerveza-artesanal-en-bc#.VTc3XiF_Oko)
7. SanDiegoRed (2013). Buscaran convertir a Ensenada en líder nacional en producción de cerveza artesanal. Publicado 4 de Diciembre 2013. <http://www.sandiegored.com/noticias/46290/Buscaran-convertir-a-Ensenada-en-lider-nacional-en-produccion-de-cerveza-artesanal/>
8. Tuttle (2013). 7 signs that the craft beer has gone totally Mainstream. Revista Electrónica: TIME. Publicado 22 de Septiembre 2013. <http://business.time.com/2013/09/22/7-signs-that-the-craft-beer-craze-has-gone-totally-mainstream/>
9. Romero (2015). Congreso de Baja California va por la regularización de la cerveza artesanal: buscan impulsar la industria local al mejorar la competencia contra las marcas nacionales. Revista Electrónica: San Diego Red. Publicado 14 de Enero 2015.

<http://www.sandiegored.com/noticias/60270/Congreso-de-Baja-California-va-por-la-regularizacion-de-la-cerveza-artesanal/>

10. Lamas (2014). Cerveceros artesanales pagaran 172 mil pesos por vender. Ayuntamiento empezaran a cobrar impuestos por permisos. Revista Electrónica: Ensenada.net. Publicado 1 de Octubre de 2014. <http://www.ensenada.net/noticias/nota.php?id=36753>
11. Alfaro (2014). Producción de cerveza artesanal genera importante derrama económica. Revista Electrónica: Uni Radio Informa. Publicado 19 de Junio 2014. <http://www.uniradioinforma.com/noticias/ensenada/276848/produccion-de-cerveza-artesanal-genera-importante-derrama-economica.html>
12. Merca 2.0 (2014). Definición de Logotipo. Glosario de Mercadotecnia. Revista electrónica: Merca2.0. Publicado 22 de Enero 2014. <http://www.merca20.com/definicion-de-logotipo/>
13. Estrella (2005). Marca, logotipo, imagotipo...? El problema de la terminología en la definición de conceptos en el diseño gráfico. Universidad del Valle de México. Publicado: Septiembre 2005. [http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero4-05/enfoque/a\\_marca.asp](http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero4-05/enfoque/a_marca.asp)
14. Muñiz (2007). Estrategias de Marketing. La dirección Estratégica. Revista Electrónica: Marketing en el XXI 5ta Edición. Capítulo 2. Marketing Estratégico. Publicado 2007. <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
15. Fleitman J.(2000). Negocios exitosos. McGraw Hill.
16. Porter M.(1985). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. Publicado: 2001.
17. Norris (2015) Tijuana Beer is Blowing up: Baja's Fast- Rising Craft Scene. Revista electronica Thrillist. Publicado: 2015. <http://www.thrillist.com/drink/san-diego/the-best-baja-breweries-tijuana-mexico-s-growing-beer-scene>
18. Artega J. (2013) Productores van por la "corona" de la cerveza artesanal. Revista electrónica Forbes Mexico. Publicado: 17 de Diciembre 2013 <http://www.forbes.com.mx/productores-van-por-la-corona-de-la-cerveza-artesanal/>
19. Egan M. (2015) Que debes hacer para abrir una cervecería artesanal. Revista electrónica CNN Expansion. Publicado 17 de Marzo de 2015 <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2015/03/05/como-iniciar-una-fabrica-de-cerveza-artesanal>
20. Manzano (2015). Hacer cerveza artesanal, ¿es negocio en México? Revista electrónica Animal Político. Publicado: 16 de junio 2015. <http://www.animalpolitico.com/2015/06/hacer-cerveza-artesanal-es-negocio-en-mexico/>
21. Malhorta (1997) Investigación de Mercados, Un enfoque práctico, 2ª Edición. Pearson Educación. Página 7.
22. Manzano (2015) Cerveza artesanal, El boom invisible en México. Revista Electrónica Animal Político. Publicado 15 de Junio 2015. <http://www.animalpolitico.com/2015/06/cerveza-artesanal-el-boom-invisible-en-mexico/>
23. Antúnez (2013) "Especial: Cerveza artesanal en México" en Soy Entrepreneur [en línea]. Consultado el 18 septiembre de 2014 en: <http://www.soyentrepreneur.com/25283-especial-cerveza-artesanal.html>

24. García (2016) “La mejor cervecería y cerveza artesanal de México son de BC” en San Diego red (en línea). Consultado 08 de Noviembre 2016. En: <http://www.sandiegored.com/noticias/80166/La-mejor-cerveceria-y-cerveza-artesanal-de-Mexico-son-de-BC/>