



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

“ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN *TAPROOM* EN LA CERVECERÍA TLAIL”

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

PRESENTA

MARGARITA SOTO SORIA

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

DR. ENRIQUE GENARO MARTÍNEZ GONZÁLEZ



APROBADA



Chapingo, Estado de México, 15 de marzo 2024



ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN *TAPROOM* EN LA CERVECERÍA TLAIL

Tesis realizada por **Margarita Soto Soria**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



DR. ENRIQUE GENARO MARTÍNEZ
GONZÁLEZ

ASESOR:



DR. ROBERTO RENDÓN MEDEL

ASESOR:



M.C. ADRIANA YAOMY LUCIO MENDIOLA

DEDICATORIAS

Principalmente quiero dedicársela a mi familia por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación tanto académica, como de vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A la memoria de mi perro **Tommy** por la enseñanza tan importante que me dejó, nunca te voy a olvidar.

A mi hermosa madre **Avigail Soria Garcia** por enseñarme a perseguir mis sueños, aprender a disfrutar del proceso, a no rendirme ante las adversidades de la vida y a creer siempre en mí. Sin ti no sería la mujer que soy ahora, simplemente gracias por todo. Te admiro y te amo.

A mi hermano **Rodolfo Soto Soria** por su gran apoyo en este y en todos mis proyectos, por ser mi compañero de vida y creer siempre en mí. Te amo.

A mi abuelita **Margarita García Martínez** porque siempre está para escucharme y brindarme su apoyo absoluto.

A mi asesor externo, mejor amigo y cómplice de aventuras **M. en C. José Jesús Ramírez Peña** quien fue parte fundamental de la motivación de este trabajo, pues sin sus sabios consejos el camino no hubiese sido el mismo.

A mi mejor amiga **Yazmin Segundo Martínez** por su apoyo incondicional.

Por último, pero no menos importante, **a mí**, por creer y nunca rendirme.

AGRADECIMIENTOS

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología** por el apoyo económico brindado.

A la **Universidad Autónoma Chapingo** por permitirme pertenecer a su gran casa de estudios.

Al **CIESTAAM** pues su apoyo que me brindo fue fundamental para este trabajo.

A mi Director de Tesis, **Dr. Enrique Genaro Martínez González** por impulsarme en el término de este trabajo tan importante para mí maestría y empresa, a quien le debo gran parte de mis conocimientos, gracias por prepararme para un futuro competitivo.

A mi comité asesor, **Dr. Roberto Rendon Medel** y **M.C. Adriana Yaomy Lucio Mendiola** por compartir su conocimiento, por el tiempo dedicado, sus comentarios y recomendaciones para este trabajo.

Con estima y reconocimiento al **Dr. Roberto Cruz Garza** por formar parte de este proceso. Su guía ha sido pilar fundamental para esta investigación.

Y por último a mis compañeros y amigos de la maestría.

DATOS BIOGRÁFICOS



Datos personales:

Nombre: Margarita Soto Soria

Fecha de nacimiento: 17 de enero de 1994

Lugar de Nacimiento: Estado de México

Desarrollo académico

2022-2023 Estudio la Maestría en Estrategia Agroempresarial, en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), en la Universidad Autónoma Chapingo.

2012-2016 Estudió la Licenciatura en Derecho en la Universidad del Valle de México (UVM) Campus Coyoacán, con Cedula profesional 11387043

2009-2012 Concluyo sus estudios de bachillerato en la Nueva Escuela Tecnológica (NET) Campus Ixtapaluca en la especialidad de Administración de Negocios.

Desarrollo profesional

2017-2018 Secretaria particular del Procurador Agrario Nacional en la Procuraduría Agraria.

2020-2021 Licenciada en derecho en la contraloría de la Secretaría de Agricultura del Estado de México (SEDAGRO)

2019- actual Directora General de la Cervecería Corazón Chimalli

RESUMEN GENERAL

Estrategia y modelo de negocio para la implementación de un *taproom* en la cervecería Tlail¹

En México, el consumo de cerveza artesanal aumentó 53% entre 2011 y 2018, y se estima que aumente 4% anual para el periodo 2023 a 2028 en Latinoamérica. Además, derivado de la pandemia por COVID-19, los consumidores buscan nuevos productos y formas de consumo, principalmente los *millenials* y la generación Z. Por lo que, la presente investigación plantea generar una estrategia y modelo de negocio para una marca de cerveza artesanal basados en la perspectiva de los actores clave en la industria. Se analizaron los cambios y tendencias de la industria cervecera, así como la red de valor de la empresa Tlail, para identificar actores clave, áreas de crecimiento, redes comerciales y de proveeduría. Se aplicaron 89 encuestas a consumidores, para analizar preferencias de consumo; 79 actores clave y 14 a productores para obtener una visión diversa e integral de los desafíos que enfrenta la industria. Los resultados indican que el 75% de los consumidores consideran que el sabor es el atributo de mayor importancia al momento de elegir una cerveza; el 72% están interesados en la cerveza sin alcohol, y de este porcentaje, el 32% la consumen ocasionalmente. Es necesario fortalecer alianzas comerciales con puntos de venta físicos para incrementar las ventas, como bares y *taprooms*, debido a que el 52% de los consumidores acuden a este tipo de lugares. Es por ello, que la estrategia propuesta plantea el fortalecimiento comercial de los puntos de venta físicos. En este sentido, se propone un proyecto de inversión para el desarrollo de un *taproom*, dirigido tanto a consumidores y no consumidores de alcohol; ofreciendo una experiencia con elementos de arte y cultura cervecera. La estrategia y modelo de negocio propuesto es factible, se refleja en la tasa de rentabilidad de la empresa del 38%.

Palabras clave: cerveza sin alcohol, industria cervecera, producción de cerveza artesanal, consumo de cerveza

¹Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo.
Autor: Margarita Soto Soria
Director de Tesis: Enrique Genaro Martínez González

ABSTRACT

Strategy and business model for the implementation of a taproom at the Tlail brewery²

In Mexico, craft beer consumption increased by 53% between 2011 and 2018 and it is estimated to increase by 4% annually for the 2023 to 2028 period in Latin America. Furthermore, derived from the COVID-19 pandemic, consumers are looking for new products and forms of consumption, mainly millennials and Generation Z. Therefore, this research aims to generate both a strategy and business model for a craft beer brand based on the perspective of key players in the industry. The changes and trends in the brewing industry, as well as Tlail's value network, were analyzed to identify key players, growth areas, and commercial and supply networks. A total of 89 consumer surveys were applied to analyze consumer preferences; 79 to key stakeholders and 14 to producers to obtain a diverse and comprehensive view of the challenges facing the industry. The results indicate that 75% of consumers consider flavor to be the most important attribute when choosing a beer option; 72% are interested in non-alcoholic beer, and of this percentage, 32% consume it occasionally. It is necessary to strengthen commercial alliances with physical points of sale to increase sales, such as bars and taprooms, since 52% of consumers go to these types of places. Hence, the proposed strategy calls for the commercial strengthening of physical points of sale. As a result, an investment project for the development of a taproom is proposed, addressed to both, consumers, and non-consumers of alcohol, offering an experience with elements of art and beer culture. The proposed strategy and business model are feasible, as in the company's 38% profitability index.

Keywords: non-alcoholic beer, brewing industry, craft beer production, beer consumption

²Master thesis in Agribusiness Strategy, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo.

Author: Margarita Soto Soria

Advisor: Enrique Genaro Martínez González

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Objetivos	3
1.4 Preguntas de investigación	4
1.5 Estructura del documento	4
II. REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1 Análisis del entorno	6
2.2 Red de valor.....	7
2.3 Matriz ERIC y análisis FODA	10
2.4 Propuesta de valor	14
2.5 Análisis de redes sociales	16
2.6 Redes de Innovación	17
2.7 Modelo de negocio.....	19
2.8 Estrategia comercial.....	21
2.9 Evaluación de proyectos de inversión.....	23
III. METODOLOGÍA.....	28
3.1. Delimitación espacial y temporal	28
3.2. Metodología para el análisis del entorno enfocado en los cambios y tendencias además de la red de valor de la empresa	29
3.2.1 Origen de la información.....	29
3.2.2 Métodos e instrumentos de colecta	30
3.2.3 Método de análisis	30
3.3. Metodología para la indagación apreciativa de problemas percibidos.....	31
3.3.1 Origen de la información.....	31

3.3.2 Métodos e instrumentos de colecta	31
3.3.3 Método de análisis	31
3.4 Metodología para la evaluación del proyecto	32
3.4.1 Origen de la información	32
3.4.2 Métodos e instrumentos de colecta	33
3.4.3 Método de análisis	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1 Análisis de la empresa Tlail y su entorno	34
4.1.1 Cambios y tendencias en la industria	35
4.1.2 Desarrollo histórico comercial	40
4.1.3 Red de valor	42
4.2 Análisis de la problemática de la empresa Tlail	46
4.2.1 Indagación apreciativa de los problemas percibidos	47
4.2.2 Matriz ERIC	47
4.3 Evaluación financiera de un <i>taproom</i> basado en una experiencia cultural	49
4.3.1 Propuesta de valor	50
4.3.2 Localización	53
4.3.3 Tamaño	54
4.3.4 Diseño de la estrategia comercial	55
4.3.5 FODA Tlail	56
4.3.6 Estrategia comercial	58
4.3.7 Diseño del proyecto	60
4.3.8 Puesta en marcha	63
V. CONCLUSIONES	70
VI. LITERATURA CITADA	72
VII. APENDICES	77

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Estadísticas de visitantes Teotihuacan 2022.....	54
Cuadro 2 Descripción de la organización administrativa base taproom	61
Cuadro 3 Descripción contratación eventual taproom.....	62
Cuadro 4 Programa de inversiones taproom 2024.....	63
Cuadro 5 Presupuesto de inversiones taproom en miles de pesos.....	64
Cuadro 6 Proyección de ingresos y egresos en miles de pesos	66
Cuadro 7 Evaluación y rentabilidad de la empresa en miles de pesos	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de la elaboración del documento	5
Figura 2 La red de valor: actores involucrados.....	8
Figura 3 Coopetencia entre redes.....	9
Figura 4 Matriz ERIC.....	11
Figura 5 Componentes de un análisis FODA	13
Figura 6 Importancia del análisis FODA.....	14
Figura 7 Elementos de una propuesta de valor.....	15
Figura 8 Construcción de redes de innovación	19
Figura 9 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	21
Figura 10 Pasos en la planeación estratégica.....	22
Figura 11 Categorías de análisis de las evaluaciones económica y financiera de proyecto de inversión.	25
Figura 12 Delimitación espacial.....	28
Figura 13 Delimitación espacial Morelos	29
Figura 14 Delimitación espacial Ciudad de México	32
Figura 15 Factores para elegir una cerveza artesanal	36
Figura 16 Preferencias de estilos de cerveza artesanal.....	36
Figura 17 Frecuencia de consumo de cerveza artesanal.....	37
Figura 18 Lugares de consumo de cerveza artesanal.....	38
Figura 19 Línea comercial Tlail 2021	40
Figura 20 Línea comercial Tlail 2022	41
Figura 21 Red de Valor Tlail 2023.....	43
Figura 22 Histórico de ventas Tlail	45
Figura 23 Problemas percibidos en la industria cervecera por actores clave.....	47
Figura 24 Matriz ERIC Tlail	48
Figura 25 Consumo de cerveza sin alcohol	51
Figura 26 Red de factores para elegir una cerveza sin alcohol.....	51
Figura 27 Motivos de consumo de una cerveza sin alcohol	52
Figura 28 Ubicación geográfica del proyecto	53
Figura 29 FODA taproom Tlail.....	57

Figura 30 Lienzo CANVAS Tlail	58
Figura 31 Punto de equilibrio taproom	69

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La industria cervecera se ubica como parte del sector agroindustrial, con un crecimiento muy dinámico en los años recientes, pues el tamaño del mercado a nivel mundial se estima en 691.63 millones de dólares en 2023, y se prevé que alcance 872.67 millones de dólares en 2028, logrando un crecimiento anual de 4.76% durante el periodo pronosticado (2023-2028) (Mordor Intelligence, 2021).

La cerveza tiene la participación más importante de bebidas alcohólicas a nivel mundial, en comparación con otras. Actualmente entre los *millennials* y la generación Z está ganando popularidad, debido a los distintos sabores que las cerveceras ofertan, impulsando el crecimiento comercial. El mercado tuvo un desarrollo importante en ventas posterior a la pandemia ocasionada por COVID - 19, ya que hubo aperturas de nuevos bares, *pubs* y restaurantes, e incrementó el consumo en el hogar (Mordor Intelligence, 2021).

A nivel empresarial, los principales jugadores encargados del mercado son Anheuser – Busch InBev, siendo un referente en la industria cervecera, pues las marcas posicionadas como Budweiser, Corona y Stella Artois representaron ingresos de más de 57,500 millones de dólares en el último ejercicio; seguido de Heineken, con una cuota de mercado de 15.4% principalmente en Europa y América, de donde proceden más del 70% de sus ganancias (Orús, 2023).

México es el cuarto productor más grande de cerveza a nivel global, en el 2022 se elaboraron 141 millones de hectolitros (Martínez, 2023). Asimismo, se ha consolidado desde hace tiempo como el primer exportador líder en la industria, con transacciones registradas por 6,031 millones de dólares en 2022 (Orús, 2023), pues las marcas de cerveza mexicana llegan a más de 180 países, donde una de cada cinco cervezas importadas son hechas en México y el 70% es destinado al consumo privado (Martínez, 2023).

En los últimos años, el número de micro, pequeñas y medianas cerveceras ha mantenido el crecimiento, pues la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX) reporta que hay alrededor de 1,207 cervecerías independientes y que en 2020 surgieron 186 cervecerías nuevas. La producción de cerveza artesanal en 2019 y 2020 creció 8%, equivalente a 243,977 hectolitros (Corona, 2021).

Los principales estados productores de cerveza en México en 2019 fueron: Zacatecas 24.1%, Coahuila 11.5%, Nuevo León 11.0%, Sonora 9.6%, Veracruz 8.3%, Oaxaca 8.0%, Jalisco 7.8%, Ciudad de México 5.2%, Baja California 5.2% y Estado de México 5.0% (Juárez, 2021). Es decir, la región del altiplano mexicano (Ciudad de México, Estado de México y Querétaro), representa alrededor del 15% de la producción nacional.

En el sector cervecero independiente crear diferentes estilos de cerveza artesanal es el objetivo, pues la intención es incrementar la cultura cervecera, así como, ofertar un producto en donde el consumidor cada vez se sienta más satisfecho. La cervecera objeto de estudio, se denomina Tlail. Es una marca de cerveza que surgió en pandemia en el año 2021, en Texcoco, Estado de México, dirigida a todo tipo de consumidores, en especial a los nuevos consumidores de cerveza artesanal. Tlail enfrenta una serie de problemas respecto a la comercialización de cerveza, logística y distribución para poder llegar a nuevos segmentos de mercado.

1.2 Justificación

La producción de cerveza artesanal en México representa el 1% según datos de la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX). Es importante indagar cuál es la perspectiva del consumidor sobre la cerveza artesanal, y así analizar las áreas de oportunidad en la industria, resultando la viabilidad de generar un nuevo modelo de negocio para una micro cervecería y a su vez implementar nuevas prácticas e inclusive considerar nuevos productos que satisfagan las necesidades que demanden los clientes.

Para la investigación se analizó una micro cervecería denominada Tlail, la cual surge en pandemia, febrero de 2021, ubicada en Texcoco, Estado de México. Tlail

es una cervecería enfocada en hacer estilos de cerveza artesanal ligeros, en su gama de productos se encuentran tres estilos (*pale ale*, *pilsner* y *stout*) y tiene como misión introducir a más personas al mundo cervecero, eliminando los mitos que existen sobre la cerveza artesanal; el desarrollo comercial se lleva a cabo en restaurantes de la Ciudad de México, bazares y festivales. En el primer capítulo de resultados se encontrará más información respecto a la cervecería Tlail.

Por motivo de la pandemia COVID-19 hubo cambios en la forma de consumir de las personas, por lo que, se considera analizar las tendencias en la industria, generando una idea de inversión e innovación que beneficie a la empresa Tlail y al sector, atendiendo también a nuevos mercados.

Con este proyecto se pretenden generar soluciones y alternativas para la industria, con la finalidad de que esta siga creciendo y que existan cada vez mejores oportunidades para las micro y pequeñas cervecerías.

1.3 Objetivos

Objetivo general

Identificar los principales problemas que enfrenta la industria de la cerveza artesanal, para generar una estrategia de gestión de innovación basada en las tendencias y dirigida a las nuevas generaciones que influyen en los cambios de consumo en el mercado para la cervecería Tlail.

Objetivos específicos

1. Describir los cambios y tendencias en la industria cervecera, así como, analizar la configuración de la red de valor de la cervecera Tlail, para identificar a los actores clave.
2. Analizar las problemáticas que enfrenta la cervecería Tlail mediante un muestreo por conveniencia dirigido a los principales actores de la industria cervecera para generar una estrategia comercial, examinando las áreas de oportunidad e incrementar las ventas.
3. Desarrollar un proyecto de inversión con un nuevo modelo de negocio para el crecimiento comercial de la cervecería Tlail

1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la red de valor y trayectoria comercial de la micro cervecería Tlail?
2. ¿Qué problemáticas enfrenta la industria de la cerveza artesanal y en particular la empresa Tlail?
3. ¿Cuál es el modelo de negocio propuesto que se diferencie de la competencia y como resultado sea rentable?

1.5 Estructura del documento

Esta investigación se compone por seis capítulos. El primer capítulo contiene la introducción. En el segundo capítulo, se desarrolla la revisión de literatura, considerando los conceptos relevantes que sustentan el trabajo. El tercer capítulo, la metodología en cuatro secciones para desarrollo del estudio. En el cuarto capítulo se muestran los resultados en tres etapas; análisis de la empresa Tlail y su entorno; análisis de la problemática de la empresa; y la evaluación financiera de un *taproom* basado en una experiencia. En el quinto capítulo, las conclusiones generales del trabajo y, por último, en el sexto capítulo la literatura consultada para el sustento y desarrollo de esta investigación (Figura 1).

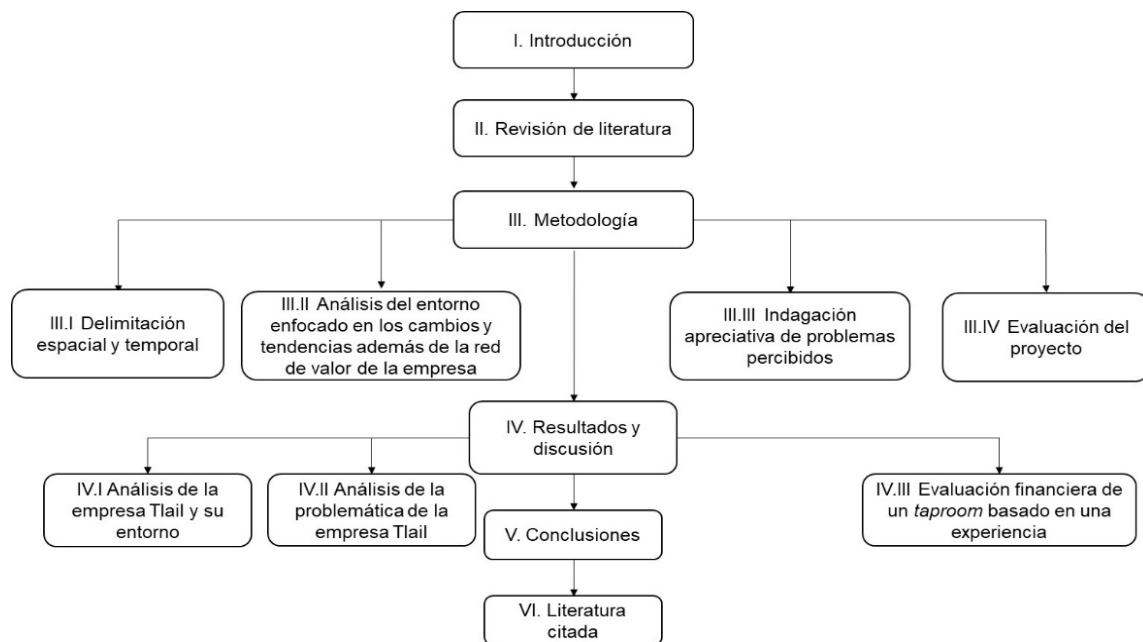


Figura 1. Estructura de la elaboración del documento.

Fuente: Elaboración propia.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno es una herramienta que ayuda a la evaluación de donde se llevará a cabo el desarrollo de un proyecto, identificando las ventajas u oportunidades y viceversa, para la realización del proyecto. Es un instrumento que sirve para analizar los conceptos a nivel socio-económico, político, social y cultural de donde se desarrollará el trabajo. Es parte de la planificación y de los diferentes escenarios que puedan construir, ya que, el objetivo es definir la estrategia para un proyecto innovador, que requiere conocimientos sobre las fuerzas del entorno e inclusive estrategias de los actores involucrados (Fernández Torres, 2003).

Para lograr mejorar el espacio de diseño de un modelo de negocio, es importante desarrollar las áreas más importantes del entorno:

1. Fuerzas del mercado
2. Fuerzas de la industria
3. Tendencias clave
4. Fuerzas macroeconómicas

Es importante mencionar que el análisis profundo del entorno, es lo que permitirá evaluar y tener mayor objetividad de las direcciones que podría tomar la empresa, y de esta manera crear supuestos de casos, preparándola para el futuro (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El entorno general refiere a factores sociales, políticos y económicos donde tiene participación la empresa, por otro lado, el entorno específico se define como el conjunto de factores externos de la empresa, que influyen de manera directa en los resultados (López de Pedro, 2019).

Para identificar el entorno específico la empresa se proponen tres ideas:

1. El mercado: es el espacio en donde se encuentran los compradores y vendedores potenciales, con la finalidad de llevar a cabo un intercambio de bienes y/o servicios.
2. El segmento: es un grupo de personas clave que tienen en común ciertas características en lo que respecta a deseos, necesidades y demandas, que se diferencian de otros segmentos que forman parte del mismo espacio.
3. Nicho: es una parte del grupo de personas, también denominadas segmento, quienes tienen ciertos deseos, características y necesidades similares, las cuales no se están satisfaciendo completamente por lo que oferta el mercado.

Lo descrito con anterioridad es un apoyo para poder focalizar mejor el análisis específico, sin embargo, se debe prestar atención en todos los entornos específicos en los que los actores no tengan relación entre sí (López de Pedro, 2019).

2.2 Red de valor

El modelo de la red de valor de Brandenburger y Nalebuff (1997) está inspirado en el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter (Porter, 2008), proponiendo algunas mejoras. Para explicar el atractivo de la red de valor, la empresa se ubica en el centro, de forma vertical los clientes y los proveedores; esto se debe a que, a los autores, más allá del poder de negociación, tenían interés por la relación entre los actores. En posición horizontal se encuentran ubicados los competidores y un nuevo actor, los complementadores; actor que no se había considerado en el modelo anterior, sin embargo, es importante puesto que es un actor que no compite, sino todo lo contrario: genera valor a la empresa. De este modo, el modelo estudia las relaciones entre todos los actores que conforman la red, enfatizando las relaciones interdependientes y las relaciones ganar-ganar.

La red de valor también es una forma de organizar un sistema productivo de una actividad en común, que se caracteriza por la concentración territorial de sus jugadores y otras instituciones económicas y no económicas que favorecen a la

creación de valor o riqueza, tanto para los jugadores como para su territorio (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020) (Figura 2).

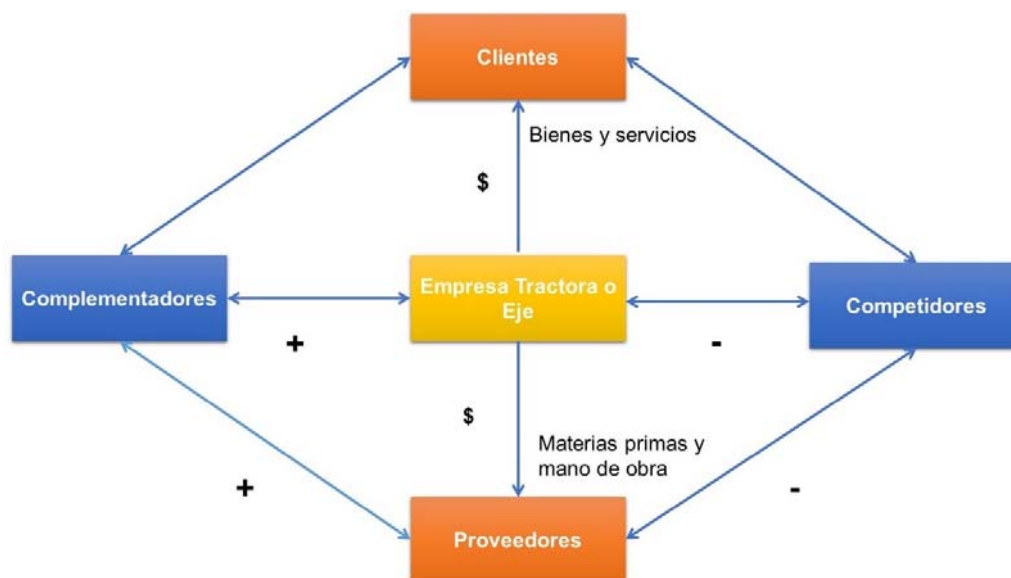


Figura 2. La red de valor: actores involucrados.

Fuente: La red de valor: herramienta de análisis para la toma de decisiones de política pública y estrategia agroempresarial (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020).

Se representa esquemáticamente en la Figura 2 que el actor que se ubica al centro de la red es quien tiene el poder de configurar la dinámica de la red de valor. Ese actor puede ser *empresa rural*, *agroindustria*, *empresa tractora*, *organización foco* u otra denominación con el poder del actor o interés de analista de la red (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020).

En el eje vertical, donde están los clientes y los proveedores de la empresa, pueden ser insumos, prestación de servicios, trabajadores que pasan de los proveedores a las agroindustrias, y productos o bienes y servicios que pasan de la empresa a sus clientes. El dinero fluye en dirección contraria, de clientes a empresa y de empresa a los proveedores. En el eje horizontal se ubican los competidores y los complementadores, donde el actor en la red que actúa como complementador permite que los clientes valoren aún más el producto, bien o servicio. Un complemento para un producto es otro que hace que el primero sea más atractivo (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020). Los competidores son lo contrario, ya

que es un actor que provoca que los clientes valoren menos el producto, bien o servicio.

Asimismo, Muñoz y Santoyo (2020) le dan un enfoque distinto a la red de valor, haciendo referencia a que la preponderancia no recae únicamente en el centro de la red, donde se encuentra la empresa tractora, sino también se crean diversas redes en el entorno donde el centro de la red pueden ser clientes, proveedores, competidores o complementadores. De este modo, se considera la viabilidad de diseñar una red desde la perspectiva de cada uno de estos actores (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020) (Figura 3).

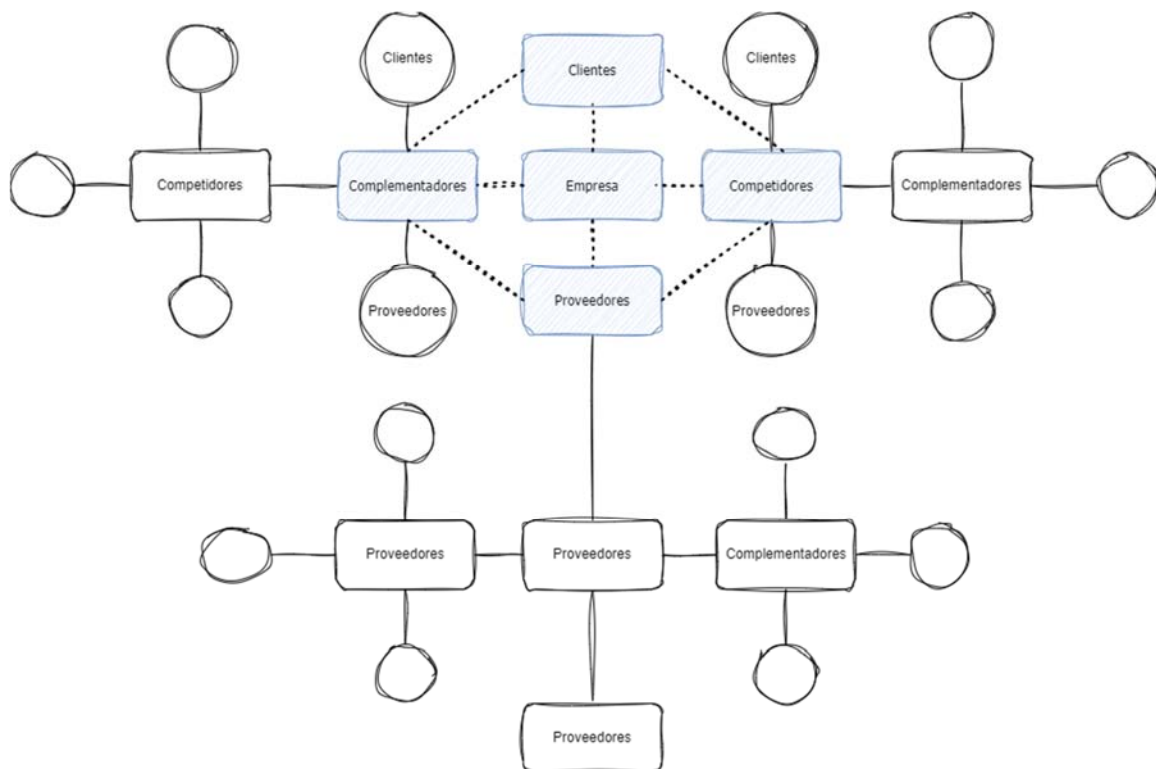


Figura 3. Coo-petencia entre redes.

Fuente: La red de valor: herramienta de análisis para la toma de decisiones de política pública y estrategia agroempresarial (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020).

El enfoque que se expone en la Figura 3 tiene el objetivo de crear valor desde la coo-petencia, otorgando el mismo nivel de importancia a los actores que figuran en la red.

Las clases de redes de valor se pueden clasificar de distintas maneras, según los siguientes criterios a considerar:

1. Respecto a los actores clave: en las redes internas, si pertenecen a la empresa; y externas, si algunos pertenecen y otros no.
2. Respecto al nivel de conocimiento: esta la red de valor estable, donde no existe variación mediante el tiempo; la incremental, es la que va creciendo; y la emergente, que depende de los cambios veloces en el mercado (Rus Arias & Ludeña, 2022).

Tener un análisis de la red de valor externa o interna, sirve para llevar a cabo una mejor toma de decisiones que beneficien a la empresa, con la finalidad de tener ventajas competitivas y aportar valor.

2.3 Matriz ERIC y análisis FODA

Matriz ERIC

Es un esquema de análisis que consiste en proponer acciones que ayuden a la empresa a diferenciarse de la competencia, desarrollando estrategias que resalten por su propuesta de valor y ventaja competitiva.

La matriz se compone por cuatro acciones “*eliminar – reducir – incrementar – crear*”, tratándose de técnicas de innovación y análisis que ayuden a descubrir cuáles son los elementos sobresalientes en la empresa y que otros debemos potencializar, creando nuevos espacios donde la competencia sea irrelevante y como resultado, crear una curva de valor única que genere un océano azul (Chan Kim & Mauborgne, 2004) (Figura 4).



Figura 4. Matriz ERIC.

Fuente: La estrategia del océano azul (Chan Kim & Mauborgne, 2004).

Eliminar

Los elementos que no generen valor a los clientes de la empresa.

Reducir

Los elementos que sean un exceso y que se puedan disminuir sin generar una afectación, con el objetivo de ajustar. En comparación con *eliminar*, el objetivo no es descartar por completo un elemento, sino optimizar.

Incrementar

Se refiere a los elementos que beneficien el producto, induciendo a descubrir y eliminar elementos que la industria atribuye a los clientes, e implementar estrategias o características que mejoren la experiencia del cliente.

Crear

El objetivo es generar elementos totalmente nuevos que incrementen el valor del producto, que logren distinguirse de la competencia y sean más atractivos para los clientes, creando una demanda que no existía.

Esta herramienta permite estudiar con profundidad cada una de las variables del entorno en donde compite la industria y así, descubrir una estrategia para incrementar valor (Chan Kim & Mauborgne, 2004).

La matriz ERIC es una de las mejores técnicas de innovación para analizar e identificar en qué se destaca y qué actividades tiene que potencializar la empresa; diseñando un modelo de negocio con ideas creativas que permitan diferenciar a la empresa de la competencia, modificando o creando una curva de valor, pues permite crear estrategias para conocer el mercado, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, así como evaluar la rentabilidad y sostenibilidad (Design Thinking España, 2017).

Análisis FODA

Este método se desarrolló por M. Soshier, O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart en el Instituto de Investigaciones de Stanford (1960 y 1970). El objetivo de la herramienta era descubrir porqué algunas empresas no tenían el mismo éxito (Pursell, 2023).

Este análisis se creó para generar ideas y determinar objetivos. Puede aplicarse en diferentes ámbitos; desde un ámbito personal hasta un empresarial, ayudando a determinar y localizar las oportunidades competitivas. Requiere de los distintos elementos que forman parte del funcionamiento interno de la empresa y que tengan influencia en su desarrollo, pueden ser los productos o servicios que oferta la empresa, determinando cuál es la ventaja competitiva a diferencia de otras; costos, calidad, identificación de la marca; así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

Es un tipo de análisis interno y externo que evalúa a la empresa desde un entorno competitivo, sirve para poder identificar la posición en la que se encuentra, aprovechar las fortalezas, identificar debilidades, evitar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades (Raeburn, 2021) (Figura 5).

El análisis de las fortalezas y debilidades de una empresa permite generar soluciones y estrategias para destacar. Cuando la empresa se enfoca en fortalecer

y mejorar la comunicación interna aumenta su rentabilidad y la satisfacción del cliente objetivo (Grover, 2019).

	Positivo	Negativo
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

Figura 5. Componentes de un análisis FODA.

Fuente: El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones (García López & Cano Flores, 2013).

Fortalezas

Se refiere a las acciones internas de la empresa que tienen un buen funcionamiento y se podrían comparar con otras o inclusive con la competencia externa. Analizar estas áreas, permite conocer qué es lo que ya funciona.

Debilidades

Son las iniciativas internas que no están funcionando en la empresa. Identificar las debilidades ayuda a conocer los puntos en los cuales se tiene que mejorar.

Oportunidades

Son el resultado de las dos anteriores, en conjunto con una propuesta externa que ayudará a la empresa a ser más competitiva. Puede ser desde una debilidad identificada que se quiere fortalecer, o una nueva área que no se haya identificado con anterioridad.

Amenazas

Son las áreas que pueden generar problemas a un nivel de entorno externo, por lo que están fuera de nuestro control (Raeburn, 2021).

¿Por qué es importante el análisis FODA?



Figura 6. Importancia del análisis FODA.

Fuente: Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos) (Raeburn, 2021).

El análisis FODA como técnica de planeación, permite tener información de las personas involucradas en la empresa, que con su conocimiento pueden aportar ideas que ayuden a crear una estrategia que contribuya para el futuro, ya que, la creatividad de los involucrados es parte fundamental del análisis, pues para los que una situación puede parecer una oportunidad, para otros no y del mismo modo puede ocurrir para las amenazas, fortalezas y debilidades (García López & Cano Flores, 2013).

2.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor es una expresión de la empresa dirigida a sus clientes meta, pues debe incluir ¿qué hace la empresa?; ¿a quién se dirige?, es decir el segmento de mercado objetivo para su producto; ¿cómo lo va a hacer?, la descripción del producto o servicio que ofrece y el factor que lo diferencia de la competencia; ¿para qué?, la finalidad del producto o servicio, satisfacer las necesidades o deseos del cliente meta. Es por ello que una propuesta de valor es la forma en la que se transmite al cliente los beneficios y la importancia del producto que oferta la empresa, pues la propuesta de valor es la base del modelo de negocio (Santander Universidades, 2021).

La propuesta de valor es lo que distingue al producto ofertado del producto del competidor. Lo que la empresa necesita ser para ofrecer un valor diferenciado, enfocado en satisfacer las necesidades, deseos y demandas del cliente; permitiendo a la empresa ofrecer un valor que ayude a generar rentabilidad (Istmo, 2002).

La propuesta de valor es un distintivo único de la empresa. Es más que describir el producto o servicio que oferta la empresa: es la solución que la empresa ofrece al cliente para satisfacer una necesidad o deseo y que la competencia no puede ofrecer. Sin este distintivo los clientes no tendrían razón de comprar lo que la empresa está vendiendo, prácticamente porque podrían interactuar con cualquier otro tipo de negocio que comunique de manera clara su propuesta de valor en sus estrategias comerciales y de marketing (Terreros, 2023).

Las ventajas de una propuesta de valor son:

1. Explica la función del producto o servicio que ofrece la empresa
2. Expone los resultados específicos que el cliente puede recibir al momento de adquirir el producto o servicio
3. Describe los puntos que diferencia a la empresa de la competencia, pues los clientes hacen comparaciones
4. Ayuda a vincular con clientes potenciales

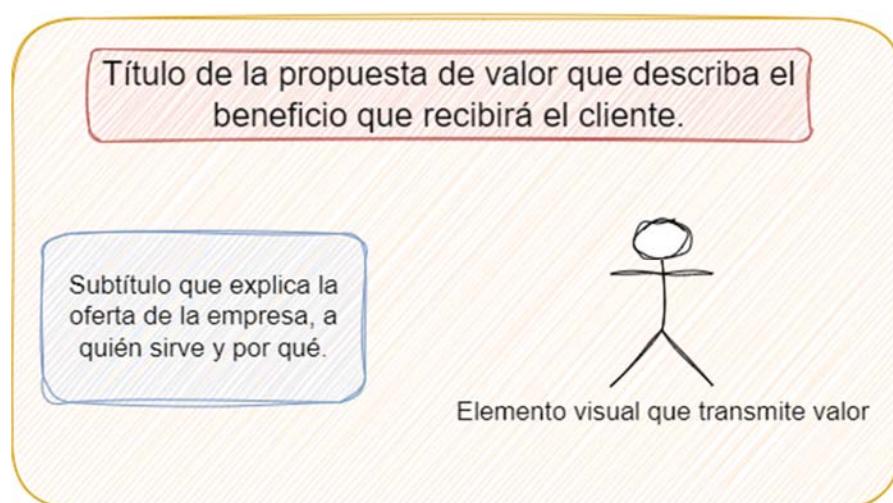


Figura 7. Elementos de una propuesta de valor.

Fuente: Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos (Terreros, 2023).

Cuando hablamos de *valor*, nos referimos a la estimación que hace el cliente sobre el producto o servicio para satisfacer sus necesidades, deseos y demandas (Muñoz, 2020).

Las capacidades organizacionales y los recursos permiten conseguir las propuestas de valor de la empresa para sus clientes, aprovechando las oportunidades que presenta el entorno; inclusive creando esas oportunidades la empresa se puede fortalecer y convertir esas oportunidades en ventajas competitivas difíciles de imitar (Muñoz, 2020).

2.5 Análisis de redes sociales

El análisis de redes sociales se puede definir como el conjunto de métodos analíticos de estructuras sociales, considerando necesario las formas que adoptan las redes (Bott, 1971). En ese sentido, se consideran los atributos y datos que se relacionan en la red. Los atributos son las características de los individuos o grupos que pueden ser medidos, y los datos relacionales son las conexiones que crean relaciones entre los individuos, haciendo referencia a las propiedades de los individuos entre sí y de manera separada. De este modo se pueden medir las relaciones de todo tipo (económicas, familiares, circunstanciales, de interacción) en conjunto con las características que se le atribuye a cada individuo (edad, nivel educativo, genero, capacidad). Sin embargo, las relaciones son específicas, teniendo alteraciones entre ellas en función de las interacciones de los actores (Gonzalez Pazos, 1995).

El análisis de redes sociales ha extendido su nivel de aplicación debido a que representa una forma de pensar en un sistema social, lo que permite abarcar estudios de este tipo desde otra perspectiva. Los nodos tienen características distintas, que diferencian a unos actores de otros y tienen la capacidad de explicar el comportamiento en su conjunto o toda la red. En ese sentido, los actores también son poseedores de atributos, vínculos que se generan entre ellos, y de este modo es posible distinguir en nivel de relación e intensidad. (Aguilar Gallegos et al., 2017).

Así, una red se compone por el conjunto de actores o nodos que se encuentran unidos a través de una serie de enlaces que representan el tipo de relación que tienen entre ellos (Aguilar Gallegos et al., 2017).

Las fuentes de información para este método son primarias, se generan mediante preguntas clave que generan información e interpretación. Por otro lado, existen otro tipo de fuentes de datos de red: las secundarias; estas contemplan los datos históricos o provenientes de documentos. Es así como se obtiene la información que se utiliza para poder estructurar el formato de red.

2.6 Redes de Innovación

“Las “Redes de Innovación” son la respuesta a la tendencia mundial de transnacionalización del conocimiento, a partir de alianzas estratégicas que permiten la cooperación entre los diferentes agentes involucrados en el proceso de innovación” (Zan Valdivieso, 2000).

La innovación es primordial para la competitividad empresarial, sin embargo, las empresas no dependen únicamente de sus capacidades, sino también influye que el entorno sea favorable para la innovación. Ahora bien, para poder ser competente y enfrentarse a desafíos de “mercados globales”, es necesaria la cooperación entre los actores involucrados para superar los desafíos que enfrentan en los diferentes ámbitos de la industria, explotando así las fuerzas innovadoras (Zan Valdivieso, 2000).

El análisis de redes de innovación, desde el concepto innovación como expresión del conocimiento, es la identificación de formas que tiene como objetivo que el desempeño individual de los actores y la red en general mejoren. Pues las redes de innovación son un método que ayuda a analizar y a gestionar las interacciones humanas, representadas en un marco institucional, empresarial o de un grupo específico, teniendo como finalidad el favorecer la generación y difusión de conocimientos útiles aplicados para un mejor desempeño individual y colectivo (Rendón Medel, 2022) .

Con el objetivo de permanecer en el mercado, las empresas y organizaciones necesitan que la oferta y la manera en que es creada y suministrada permanezca en un etapa de cambio; y para lograr esto, la empresa tiene que encargarse de innovar mediante una serie de elementos (Rendón Medel, 2022):

1. Analizar el entorno
2. Focalizar
3. Recursos utilizados
4. Implementación
5. Aprendizaje

El mapeo de redes de innovación y el análisis a través de redes sociales se realiza mediante el estudio de la interacción e integración del conocimiento, para que se gestione en beneficio de los actores de la red. Esto permite generar un esquema gráfico de los actores que se encuentran en la red de innovación y de los actores con quienes se relacionan y con quienes participan; además, expone qué intensidad tienen en las relaciones entre sí, qué tipo de relación tienen, qué estado guardan los flujos de conocimiento y de qué tipo son. El mapeo de redes sociales se basa en el estudio gráfico y en los indicadores (Rendón Medel, 2022).

La construcción de redes de innovación

La construcción de redes parte de un proceso que se desarrolla de un tema de interés común entre los actores involucrados, pues, de ellos depende la formación de está. Una red se caracteriza por el establecimiento de la relación y participación voluntaria de actores donde el objetivo es el intercambio de información de un tema de interés colectivo. Los miembros de la red de innovación, además de identificar y aplicar soluciones, también establecen alianzas con organizaciones e instituciones que aportan información, recursos, capacitaciones y experiencia para fortalecer las capacidades de los miembros (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al., 2014).

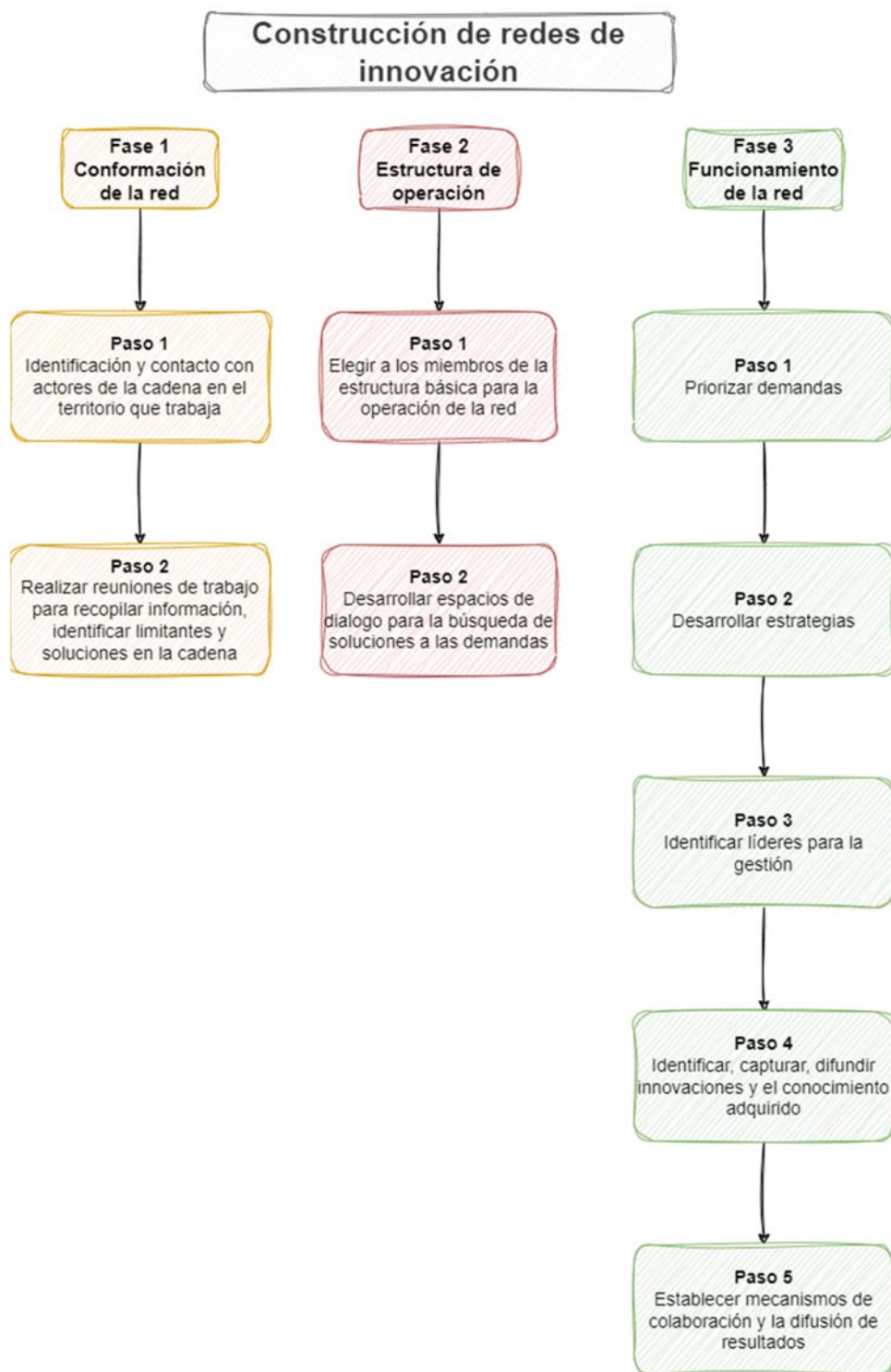


Figura 8. Construcción de redes de innovación.

Fuente: Redes de innovación guía para su construcción y funcionamiento (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al., 2014).

2.7 Modelo de negocio

El modelo de negocio para una empresa es un instrumento que ayuda a prever el plan de negocio, donde el objetivo es conocer con profundidad el tipo de negocio que se va a crear e introducir al mercado, a qué tipo de clientes va dirigido, cómo se va a hacer y cómo será rentable (Peiró & López, 2020).

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2017).

El objetivo de desarrollar un modelo de negocio es generar nuevas alternativas estratégicas, que generen valor y tengan éxito a la hora de innovar. La mejor manera en la que se describe un modelo de negocio, refiere Osterwalder y Pigneur (2017), es mediante nueve módulos que reflejan el método en el cual una empresa obtiene ingresos, cubriendo cuatro ámbitos principales de un negocio:

1. Clientes
2. Oferta
3. Infraestructura
4. Viabilidad económica

Por lo que, el modelo de negocio es una especie de planteamiento de una estrategia que se utilizará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2017).

Los nueve módulos que refieren los autores son (Figura 9):

1. Segmentos de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave

9. Estructura de costes



Figura 9. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.

Fuente: Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2017).

Un modelo de negocio sirve para planificar a largo plazo, pues es la base sobre la cual se crea una empresa, es decir, la acción previa a la elaboración de un plan de negocio. Ayuda a proyectar el futuro de la empresa estableciendo los objetivos y el camino para cumplirlos. Define las actividades y recursos clave, el segmento de mercado al que va dirigido, así como la relación de la empresa con los clientes y canales. El modelo de negocio también contribuye a pronosticar obstáculos futuros y reducir el riesgo de cometer errores que sean costosos para la empresa, pues planifica la estructura de costes y fuentes de ingresos, diseñando una estrategia para obtener un crecimiento y una ventaja competitiva que reditúe en un valor económico (Eserp Digital Business & Law School, 2019).

2.8 Estrategia comercial

Se define como el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica con el objetivo de dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas y/o aumentar el consumo de los productos o servicios que ofrece la empresa (Quiroa & López, 2020). La estrategia comercial va mucho más allá del incremento de ventas, el

enfoque principal es la viabilidad de las ventas a través del tiempo, lo que garantiza el posicionamiento y existencia de la empresa.

Cuando hablamos de estrategia comercial también se habla de *marketing*, ya que ambas están orientadas a crear estrategias enfocadas al cliente. Por lo que, para diseñar una estrategia de *marketing* se deben responder dos preguntas: *¿a qué clientes atenderemos?* y *¿cómo podemos atender a esos clientes de la mejor manera?* (Kotler & Armstrong, 2013). Sin embargo, Kotler y Armstrong mencionan que para que se comprenda el rol de *marketing*, primero se debe comprender el proceso de *planeación estratégica* de la empresa. La planeación estratégica es el “proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing” (Kotler & Armstrong, 2013, p.39).



Figura 10. Pasos en la planeación estratégica.

Fuente: Fundamentos del marketing (Kotler & Armstrong, 2013).

La empresa debe tener claridad en el propósito general y en los objetivos, así la planeación de la estrategia de *marketing* será más específica y se podrán aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, el cual está en constante cambio.

El objetivo de aplicarse una estrategia comercial es conseguir una ventaja competitiva sobre las demás, que permita que la empresa tenga una posición sobresaliente en el mercado y como resultado sea rentable. Esto se logra con la comercialización de bienes y servicios que se exponen al mercado.

Existen tres aspectos que una empresa debe considerar para implementar una estrategia comercial (Quiroa & López, 2020):

1. La necesidad del cliente
2. Conocimiento de la competencia
3. Análisis FODA

Y los elementos que deben considerarse para diseñar una estrategia comercial son:

1. Estrategia de producto: tiene el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente. Debe ser innovador y contar con un diferenciador ante la competencia, permitiendo que la empresa pueda generar utilidades.
2. Estrategia de precio: el precio es lo que está dispuesto a pagar el cliente por el producto, por lo que, la empresa debe utilizar una estrategia que justifique el precio de acuerdo con lo que ofrece.
3. Estrategia de distribución: esta estrategia busca el posicionamiento más adecuado para el cliente, por lo que se debe tener claridad acerca de en dónde buscarían los clientes a los que se dirige la empresa.
4. Estrategia de comunicación: se debe orientar al segmento de mercado al que se dirige la empresa con el producto o servicio que desea comercializar.

2.9 Evaluación de proyectos de inversión

“La evaluación de un proyecto es el proceso de identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios que se generen de éste, en un determinado periodo de tiempo” (Meixueiro Garmendia & Pérez López, 2008). El objetivo es determinar la viabilidad de la ejecución del proyecto para quien lo ponga en marcha, en donde identificar los beneficios es la pieza más importante, pues de ello se basa el análisis para dictaminar la viabilidad de la puesta en marcha del proyecto.

Existen dos tipos de evaluación de proyecto: privada y social. El uso depende de quién costea y a quién beneficia el llevar a cabo el proyecto. Para evaluar los efectos del proyecto se consideran los precios del mercado, depreciaciones, impuestos, subsidios y el tipo de financiamiento que se utilizará. La evaluación puede ser en un nivel económico o financiero, dependiendo de donde procedan los recursos para

llevar a cabo la ejecución del proyecto. Prácticamente la diferencia de la evaluación de un proyecto social y privado consiste en los precios y la tasa de descuento que se utiliza para la evaluación, pues en un proyecto privado se utilizan los precios del mercado y una tasa de descuento privada, mientras que en un proyecto social se consideran precios y tasa social (Meixueiro Garmendia & Pérez López, 2008).

Preparación de proyectos

Se debe realizar la identificación de costos y beneficios, sobre todo tener claro los conceptos de cada uno. Una vez identificados, se lleva a cabo la preparación del proyecto para la evaluación, en donde deben considerarse una serie de estudios: estudio de mercado, estudio de factibilidad técnica, estudio de factibilidad ambiental, estudio de factibilidad legal y estudio económico (Meixueiro Garmendia & Pérez López, 2008).

Proyecto de inversión

Existen una serie de definiciones respecto a proyecto de inversión, sin embargo, para esta investigación se consideró que un proyecto de inversión es una estrategia en donde se asigna un monto de capital determinado, con la finalidad de producir un bien o servicio que satisfaga las necesidades del ser humano (Baca Urbina, 2008).

Se define la evaluación de proyectos de inversión como el conjunto de estudios que nos ayuda a analizar las ventajas o desventajas a la hora de asignar un recurso determinado de inversión para un bien o un servicio, con la finalidad de que sirva para una mejor toma de decisiones por parte de la empresa, evaluando rentabilidad, riesgo y factibilidad (Martínez Uribe & Zárate Ramírez, 2011).

La evaluación económica es la encargada de determinar los costos y beneficios producidos por los involucrados que pertenecen a un sistema, sociedad o país, valorando los recursos de inversión, bajo una perspectiva de bienestar conjunto (Martínez Uribe & Zárate Ramírez, 2011).

En la evaluación de proyectos de inversión, la evaluación económica no se descarta, ya que es correspondiente a un agente económico particular de la empresa y en

realidad son complementarios, porque, para determinar situaciones sobre un sistema, sociedad o ámbitos económicos, tienen que actuar en conjunto y considerar los aspectos que influyen en la empresa.

La visión complementaria en las evaluaciones financiera y económica, tienen como objetivo conocer y examinar la dirección que tienen los individuos, empresas e industrias, y la posibilidad de que intervengan en ella (Figura 11).

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE LAS EVALUACIONES ECONOMICA Y FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN		
Concepto	Evaluación	
	Económica	Financiera
Rectoría	Planeación	Libre mercado
Planeación	Macroeconómica	Microeconómica
Nivel Operativo	Contabilidad Nacional	Contabilidad privada
Beneficios	Interés Nacional	Empresario
Distribución de beneficios	Sociedad	Inversionista
Efectos	Beneficio neto	Utilidades
Valor de los recursos	Uso real	Movimiento financiero
Precios	Sombra o de cuenta	Mercado
Impuestos	Beneficio	Costo
Subsidios	Costos	Beneficio

Figura 11. Categorías de análisis de las evaluaciones económica y financiera de proyecto de inversión.

Fuente: Evaluación económica de proyectos de inversión (Martínez Uribe & Zárate Ramírez, 2011).

El marco teórico en la evaluación económica es el análisis de beneficio – costo de los proyectos, a través de los indicadores de rentabilidad (Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno).

Valor presente neto (VPN)

Indica el valor “a la fecha de hoy” del flujo de efectivo que genera el proyecto en la evaluación. En México, la tasa social de descuento la autoriza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en caso de que la evaluación sea para proyectos sociales. La regla de decisión de este el indicador es que, si es positivo, el proyecto es rentable. Sin embargo, existen proyectos en donde los beneficios netos positivos

ocurren a través del tiempo y el VPN no es el indicador más beneficioso, por lo que se tendría que evaluar la Tasa de rentabilidad inmediata, que establece cuál es el momento ideal para operar e invertir (Meixueiro Garmendia & Pérez López, 2008).

Valor Actual (VA)

El Valor Actual representa el equivalente al ingreso o egreso futuro, expresado en moneda actual (Ortegón et al., 2005).

Valor Actual Neto (VAN)

Este valor es útil para actualizar mediante una tasa de descuento prefijada el flujo de beneficios netos, de los cuales en la fórmula incluyen los beneficios y costos totales que generó el proyecto de inversión. Para que el proyecto sea aprobado el VAN debe ser igual o mayor a cero, lo que da por entendido que el valor presente de los beneficios supera el valor de los costos (Martínez Uribe & Zárate Ramírez, 2011). Es la suma de los flujos positivos y negativos de un proyecto; en particular de la detracción de la inversión (Ortegón et al., 2005).

Tasa Interna de Retorno Económico (TIR)

En un proyecto de inversión es un factor invaluable que determina el éxito de una empresa, ya que es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, pues es el porcentaje de beneficio o pérdida. La TIR se puede calcular con los datos del proyecto y así determinar el tiempo en el que se logra el equilibrio de beneficio - costo (Martínez Uribe & Zárate Ramírez, 2011).

La TIR prácticamente es el indicador de la rentabilidad para poner en marcha un proyecto, y así mismo la tasa de descuento que resulte que el VPN sea igual a 0. Para que se considere este indicador en la evaluación de los proyectos, la TIR debe ser igual o mayor a la tasa de descuento. La TIR únicamente se considera útil cuando los proyectos tienen un comportamiento en donde los primeros flujos son negativos y los siguientes positivos (Meixueiro Garmendia & Pérez López, 2008).

Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto es la capacidad de producción en un periodo determinado, es decir, los productos o servicios que se pueden obtener en las instalaciones de la empresa por la medida de tiempo. El objetivo del análisis del tamaño es dimensionar en conjunto la capacidad de producción efectiva y el nivel de utilidad, desde el momento de la puesta en marcha, como en la evolución a través del tiempo y la vida útil del proyecto. Los factores considerados para definir el tamaño del proyecto son los siguientes: demanda insatisfecha, financiamiento, economía de escala, tecnología, localización, disponibilidad de insumos, estacionalidades y fluctuaciones, y valoración de riesgo (Ortegón et al., 2005).

Los proyectos se evalúan mediante una idea y de ahí se considera si es rentable o no, el tamaño del proyecto además se evalúa dependiendo la disponibilidad de recursos de la empresa, lo cual implica el capital, mano de obra, capacidad empresarial, por mencionar algunas; sin embargo, el tamaño tiene un sustento económico y financiero que determina las decisiones más importantes a la hora de ejecutar.

Si el flujo de efectivo del proyecto con un tamaño determinado proyecta un VAN positivo, se considera un proyecto rentable, pero si se aumenta o disminuye el tamaño o capacidad, el VAN también aumenta o disminuye (Martínez Uribe & Zárate Ramírez, 2011).

Riesgo – rentabilidad

El riesgo y la rentabilidad de un proyecto tienen relación, de manera que a mayor riesgo se obtiene mayor rentabilidad. Cuando hablamos del retorno esperado del mercado, se refiere a la rentabilidad que el inversionista espera obtener si decide invertir su recurso (Ortegón et al., 2005).

Determinación del punto de equilibrio

Del presupuesto de ingresos y costos de producción, administración y ventas, los costos se clasifican como fijos y variables, con la finalidad de diagnosticar en qué nivel de producción los costos totales son iguales a los ingresos (Baca Urbina, 2008).

III. METODOLOGÍA

En esta sección se describe la metodología utilizada para la obtención de los resultados. Primero se desarrolló i) la delimitación espacial y temporal, seguido de ii) el análisis del entorno enfocado en los cambios y tendencias, además de la red de valor de la empresa, iii) la indagación apreciativa de problemas percibidos y iv) el diseño y evaluación de una estrategia para mejorar la posición competitiva de la empresa Tlail.

3.1. Delimitación espacial y temporal

La empresa Tlail se ubica en Texcoco, Estado de México (Figura 12), debido a esto la investigación se desarrolló en municipios y alcaldías del Valle de México, así mismo en Tequesquitengo, Morelos, zona de influencia de la empresa. La investigación comprendió un periodo de dos años (2022 y 2023). La información se recabó de abril a junio de 2022, y en una segunda etapa de agosto a noviembre del mismo año. El análisis del entorno del proyecto financiero se realizó de febrero a mayo del 2023.

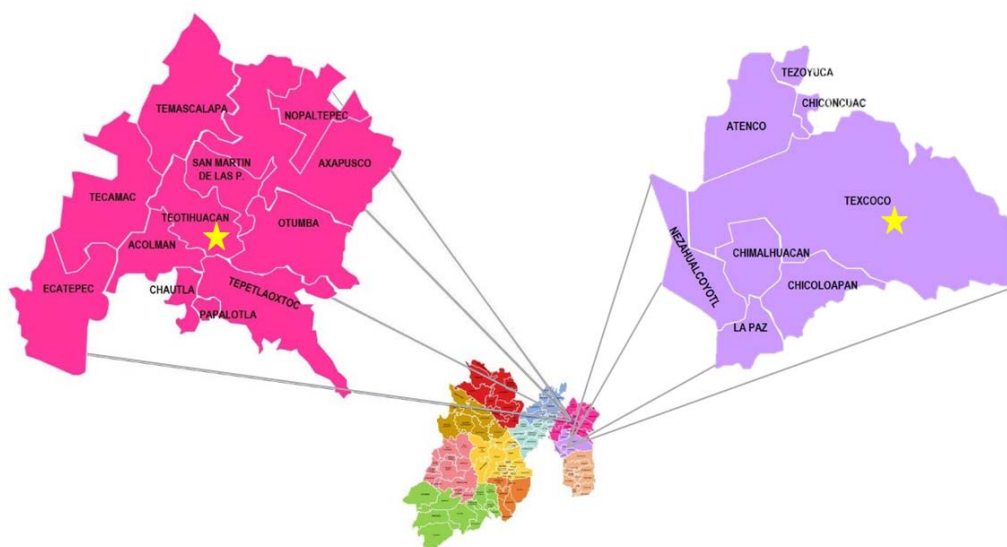


Figura 12. Delimitación espacial.

Fuente: Secretaría del Campo, Gobierno del Estado de México.

3.2. Metodología para el análisis del entorno enfocado en los cambios y tendencias además de la red de valor de la empresa

Este capítulo de investigación se desarrolló en dos festivales de cerveza artesanal; el primero en Tequesquitengo, Morelos (Figura 13) y en Teotihuacan, Estado de México (Figura 12), el segundo en mayo y junio del 2022.

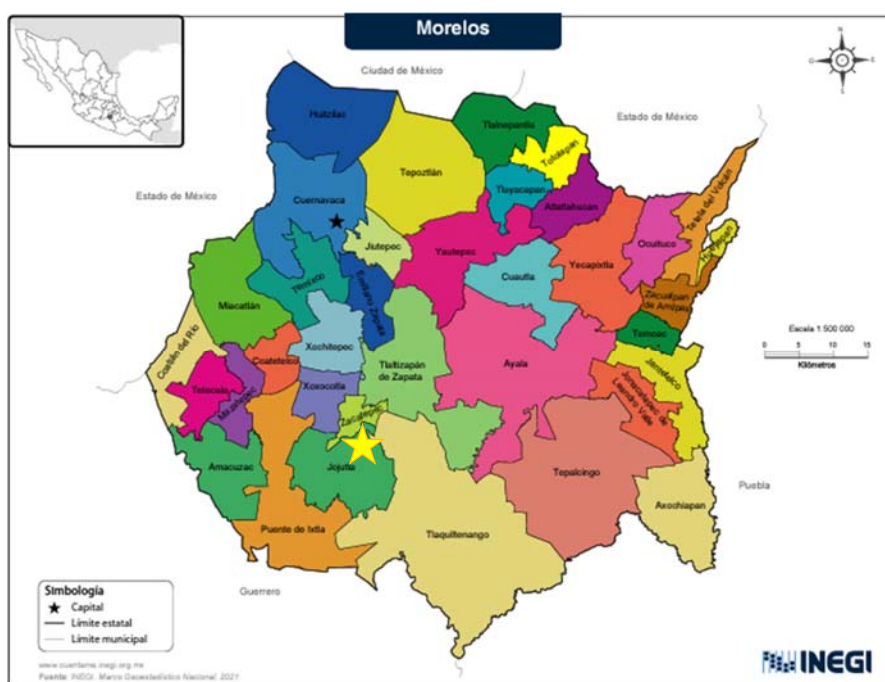


Figura 13. Delimitación espacial Morelos.

Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020.

3.2.1 Origen de la información

Se consultaron diversos artículos científicos, publicaciones oficiales, publicaciones periodísticas, proyectos de investigación nacionales e internacionales, con la finalidad de obtener datos respecto al entorno de la industria cervecera, cambios de consumo y tendencias clave en la industria desde la perspectiva del consumidor. Posteriormente, se realizaron 45 encuestas dirigidas a consumidores y 14

entrevistas dirigidas a productores de cerveza artesanal. En lo que concierne a la empresa Tlail, se examinaron registros internos de ventas.

3.2.2 Métodos e instrumentos de colecta

La información se recabo con encuestas realizadas a una muestra seleccionada por conveniencia, se incluyeron preguntas cerradas y abiertas dirigidas a los actores clave de la red de valor de la empresa Tlail, en donde las variables fueron cualitativas y cuantitativas.

Las encuestas dirigidas a consumidores estuvieron compuestas por dos secciones: la primera referente al perfil general del consumidor (nombre, género, edad, escolaridad) y la segunda sección a los factores generales que consideran para elegir una cerveza artesanal (estilo, sabor, imagen, marca, porcentaje de alcohol), las necesidades y demandas del consumidor respecto al producto, lugares y frecuencia de consumo (Apéndice 1).

La encuesta dirigida a productores estuvo compuesta por dos secciones; las variables de la primera sección corresponden al perfil general del productor (nombre, ocupación, edad, localidad) y las de la segunda sección a la experiencia en la industria (años), nivel de producción y factores de las nuevas tendencias (cerveza con bajo contenido alcohólico, cerveza sin alcohol) en la industria cervecera (Apéndice 2).

Finalmente, para el desarrollo comercial de la empresa Tlail, se analizaron datos internos. A partir del análisis se realizó una línea del tiempo y una comparativa de ventas del 2021 al 2023, con la finalidad de analizar a los actores clave en la red de valor de la empresa, tomando en consideración las variables de puntos de venta y festivales, así como la producción anual.

3.2.3 Método de análisis

Se utilizó el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2017) enfatizando en las fuerzas del mercado y tendencias en la industria, generando una base de datos que se analizó mediante gráficas estadísticas circulares representadas en porcentaje y

gráficos de barras comparativos en donde los valores fueron los años y el volumen de ventas, utilizando estadística descriptiva en cada uno de ellos.

Por otro lado, el método que se utilizó para analizar a la empresa fue la red de valor (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020), identificando a los actores clave que conforman la red, enfatizando en los clientes y proveedores, nodos clave para fortalecer la empresa y generar valor.

3.3. Metodología para la indagación apreciativa de problemas percibidos

Esta sección se desarrolló en septiembre del 2022 en el Estado de México.

3.3.1 Origen de la información

Se consultaron diversos artículos y documentos nacionales e internacionales, en donde el tema principal fue la problemática que enfrenta la industria de la cerveza artesanal en México. Además, se generó una encuesta en línea mediante la plataforma *Google forms*, que fue enviada mediante *whats app* a un grupo de personas quienes tienen un rol dentro de la industria cervecera, obteniendo 79 respuestas (Apéndice 3).

3.3.2 Métodos e instrumentos de colecta

Se realizó una encuesta cualitativa a un muestreo dirigido, en donde las variables fueron el nombre del entrevistado, rol que ocupa en la industria (consumidor, productor, proveedor de insumos, restaurante/bar, *homebrewer*, organizador de festivales, medios de comunicación) y preguntas clave sobre las problemáticas que perciben en la industria de la cerveza artesanal.

3.3.3 Método de análisis

Para el análisis de la información, se conformó una base de datos con las respuestas más frecuentes por parte de los entrevistados y se construyó una gráfica comparativa, en donde se consideró el tipo de actor y el problema percibido en la industria desde el rol que ocupa.

Se identificaron elementos clave en beneficio de la marca, por lo que se utilizó la herramienta de matriz ERIC (Chan Kim & Mauborgne, 2004) para el análisis estratégico de la implementación de alternativas que consiste en eliminar, reducir, implementar y crear; resultando una estrategia para generar valor en la empresa Tlail.

3.4 Metodología para la evaluación del proyecto

Este capítulo de investigación se desarrolló en octubre del 2022 en Benito Juárez, Ciudad de México, en un evento de cerveza artesanal denominado “Cerveza México” (Figura 14)



Figura 14. Delimitación espacial Ciudad de México.

Fuente: INEGI. Marco Geoestadístico, diciembre 2018.

3.4.1 Origen de la información

Se consideraron fuentes de información de los capítulos anteriores, con la finalidad de analizar y crear una estrategia para desarrollar un proyecto que genere

crecimiento comercial. Por otro lado, se llevó a cabo un muestreo por conveniencia *face to face* y se obtuvieron 44 respuestas de consumidores.

3.4.2 Métodos e instrumentos de colecta

La información se recabó mediante una encuesta cualitativa y cuantitativa dirigida por conveniencia, compuesta por preguntas cerradas y abiertas, seccionada en tres apartados: el primero es respecto al perfil del consumidor (nombre, edad, género, estado civil), el segundo sobre las variables y factores de consumo de cerveza artesanal y el tercero sobre la viabilidad de un producto innovador (Apéndice 4).

3.4.3 Método de análisis

Los métodos de análisis que se consideraron derivaron de los resultados obtenidos de la matriz ERIC (Chan Kim & Mauborgne, 2004), mayormente del apartado “crear”. Se consideró la viabilidad de un nuevo producto, para la cual se utilizó el método de análisis de redes sociales (Rendón Medel, 2022), desarrollado a partir de preguntas clave del consumo del producto innovador propuesto por la empresa Tlail, así como de los factores y motivos que considerarían los consumidores para elegir el producto. El análisis de redes se construyó gráficamente con ayuda del software UCINET 6 (Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, 2002).

Para la evaluación del proyecto se utilizó la metodología del análisis FODA, en donde se evaluó la fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza (García López & Cano Flores, 2013) para la empresa, considerando el panorama actual y futuro, e identificando las oportunidades y amenazas internas y externas de la empresa. Con lo anterior, se utilizó el modelo de negocio a partir del cual se estructuró la propuesta de valor que contribuirá a cumplir los objetivos de la empresa Tlail.

Para el diseño del proyecto (Manríquez Núñez et al., 2012) se utilizaron variables de localización y tamaño, mientras que, el diseño de la estrategia comercial se basó en la venta de cerveza artesanal en un *taproom*. Con la finalidad de saber la rentabilidad e impacto del proyecto se desarrollaron los siguientes puntos financieros:

1. Programa de inversiones
2. Presupuesto de inversión y financiamiento
3. Proyección de ingresos y egresos
4. Evaluación de rentabilidad y riesgo (Novelo Guízar et al., 2011)
5. Evaluación financiera

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de los datos obtenidos en la investigación enfocada en el sector industrial de la cerveza artesanal. Estos resultados muestran los actores clave de la red de valor de la empresa, las problemáticas que enfrenta la industria, el análisis de entorno y tendencias, la propuesta de valor analizada desde el perfil del consumidor y la evaluación financiera de un *taproom* basada en una experiencia para el consumidor, fomentando así, la cultura cervecera con el objetivo de incrementar las ventas, incluyendo a un nuevo segmento de mercado, los no consumidores de alcohol.

En esta investigación se identificaron las necesidades y problemáticas desde la perspectiva del consumidor y productor, conociendo así, las áreas de oportunidad e innovación convenientes para la empresa.

4.1 Análisis de la empresa Tlail y su entorno

Como resultado de la investigación se ubica a la industria como un sector Agroindustrial, el cual se encuentra en crecimiento. La industria de la cerveza se ubica entre las 19 actividades más importantes, lo anterior debido al valor de su producción, en donde el crecimiento promedio anual fue de 6.7% de 2013 a 2019. Las unidades productoras de cerveza aumentaron, en particular del año 2014 a 2018, 2.4 veces, pasando de 55 a 128 unidades, debido al desarrollo de empresas micro, pequeñas y medianas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021).

Con base en los resultados de la investigación, existen aproximadamente 1,500 cervecerías independientes, distribuyéndose en todo el país, representando el

0.84% de las ventas de cerveza en México, es decir, por cada 100 pesos, 84 centavos son gastados en cerveza artesanal (Rodríguez, 2022).

Por otro lado, Tlail es una marca de cerveza artesanal la cual se estructura bajo el modelo de activos livianos, debido a que, la producción que oferta depende de dos productores de cerveza. Tlail comercializa cervezas de *transición*, enfocadas a un público consumidor que quiere escapar de la cerveza industrial y que busca un producto diferente, pero que tampoco cae en el mundo de lo estrictamente artesanal; creando así una estrategia de océano azul dirigida a nuevos consumidores.

La cerveza artesanal de *transición* se caracteriza por un sabor intermedio, amigable para el paladar del consumidor que no tolera los sabores predominantes, un cuerpo intermedio y graduación alcohólica no mayor a 6%, por tanto, se trata de cervezas ligeras, con el objetivo de que consuman más de tres cervezas de primera instancia. Tlail actualmente tiene una gama comercial de tres estilos de cerveza y son los siguientes: *Pilsner*, *Sweet Stout* y *Pale Ale*.

4.1.1 Cambios y tendencias en la industria

Esta sección de resultados muestra los cambios y tendencias en la industria desde la perspectiva del consumidor, ya que, son fundamentales para el modelo de negocio que se propone para incrementar las ventas de la empresa. Para analizar estos resultados se describen las fuerzas del mercado y se desarrollan las tendencias de la industria.

Fuerzas del mercado

1. Cuestiones de mercado

Analizar desde la perspectiva del cliente es fundamental para el modelo de negocio propuesto, con el objetivo de conocer los factores para elegir una cerveza artesanal, así como conocer cuál es el estilo más consumido.

Los resultados mostraron que el factor más importante para elegir una cerveza artesanal es el sabor, pues el 75% de los consumidores así lo consideran. Mientras

que el 11% elige por marca, el 7% es influenciado por la etiqueta e imagen y el resto por el porcentaje de alcohol; de este último se analiza que el consumidor comienza a tener interés sobre este nuevo factor que son los grados de alcohol en el producto. (Figura 15).

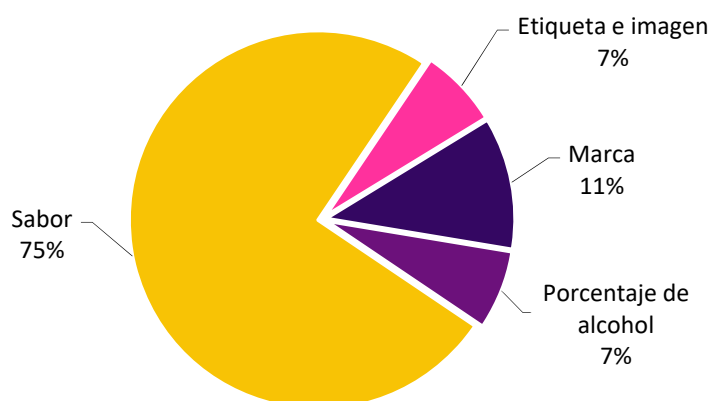


Figura 15. Factores para elegir una cerveza artesanal.

Fuente: elaboración propia.

El estilo con mayor preferencia es la *lager* representando el 61%, seguido de la *Stout* con el 30% y con el 9% se posiciona la *Pale Ale* (Figura 16).

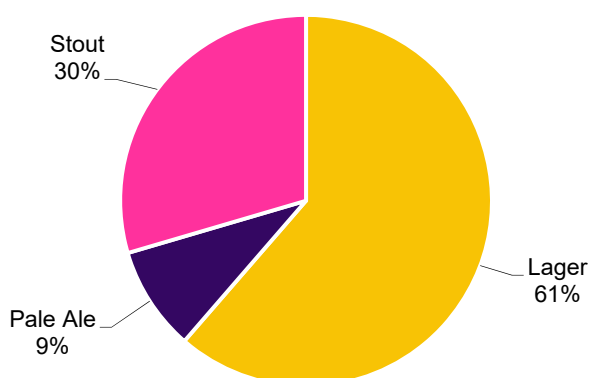


Figura 16. Preferencias de estilos de cerveza artesanal.

Fuente: elaboración propia.

Como se mostró en la Figura 15 y Figura 16, el consumidor busca algo diferente; sin embargo, los sabores fuertes no son los favoritos, así que una cerveza de *transición* cumple con las características que demanda el consumidor en la actualidad, además se notó un interés en la reducción del porcentaje de alcohol.

2. Segmentación de mercado

Existen tres segmentos importantes, los especializados en cerveza artesanal, los consumidores frecuentes y los no consumidores. De los cuales tienen potencial de crecimiento los consumidores frecuentes y los no consumidores, puesto que los no consumidores requieren de información para conocer el producto y así crear un nuevo segmento de mercado con una cerveza denominada de *transición*.

Como resultado de la encuesta se obtuvo que al menos el 75% consume cerveza artesanal y de este porcentaje el 36% una vez al mes, el 25% frecuentemente y el 14% solo fines de semana; únicamente el 25% de los encuestados comentaron que casi nunca consumen (Figura 17).

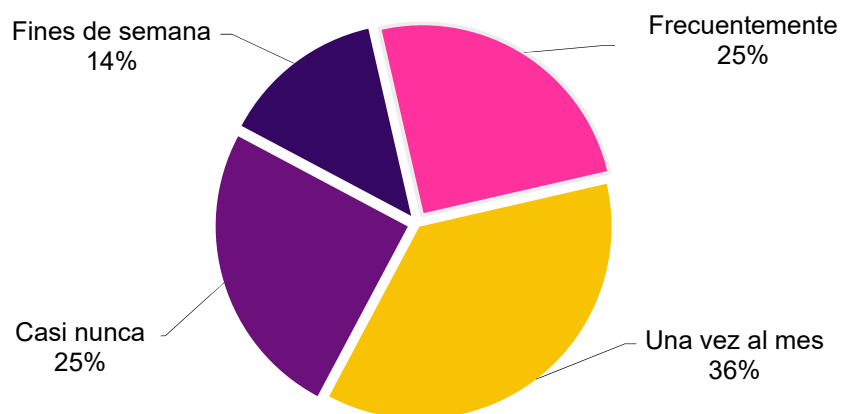


Figura 17. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal.

Fuente: elaboración propia.

3. Necesidades y demandas

Los resultados con mayor moda que se obtuvieron desde la perspectiva de los consumidores, en donde se analizaron las necesidades y demandas, fueron los siguientes:

1. más información
2. canales de venta
3. precio elevado
4. regulación en los procesos

Actualmente existen muchas cerveceras independientes, sin embargo, no existe una campaña de publicidad que se enfoque en fomentar el consumo de cerveza artesanal, los beneficios, la diferencia entre una cerveza artesanal y una industrial, la justificación del precio y la variedad de estilos.

El análisis de la información indica que los clientes necesitan más información sobre la cerveza artesanal y demandan puntos de venta, ya que, en un festival se pueden dar a conocer diversas marcas de cerveza donde el único canal de venta sea ese, sin embargo, es complicado el seguimiento comercial a nuevos clientes para lograr crear una fidelización con la marca, ya que, derivado de los resultados de la encuesta se obtuvo que el 52% consumen cerveza artesanal con frecuencia en bares y restaurantes (Figura 18).

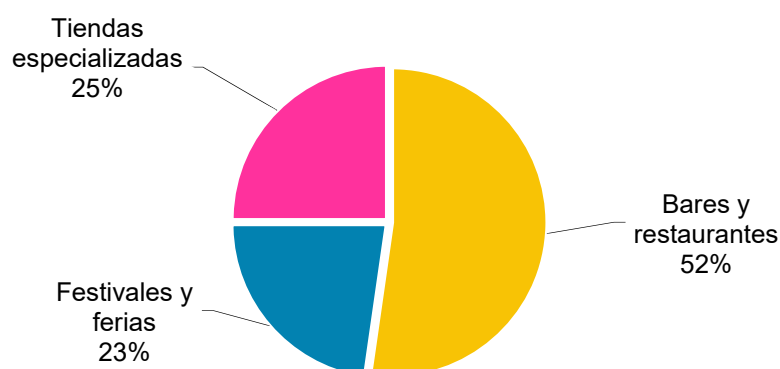


Figura 18. Lugares de consumo de cerveza artesanal.

Fuente: elaboración propia.

4. Capacidad generadora de ingresos

Los clientes en la actualidad están dispuestos a pagar por una experiencia, un producto único que justifique el precio, mostrando la diferenciación de los demás que ya existen en el mercado. Basado en lo anterior, se propone ofertar un producto acompañado de una experiencia, ya que, en el mercado siempre habrá un producto más barato y entonces la diferenciación no debe centrarse en el producto (KPMG Tendencias, 2021).

Tendencias en la industria

Como resultado de la investigación y en consecuencia de la pandemia ocasionada por COVID-19, están surgiendo varias tendencias y oportunidades que deben considerar las micro, pequeñas y medianas cervecerías; los consumidores preocupados por su salud están alterando la industria, por lo que, las cervecerías se vieron en la necesidad de innovar, adaptarse y evolucionar ante el cambio de preferencias de consumo.

Uno de los estilos de cerveza que es parte de esta tendencia es la cerveza artesanal estilo *lager*, por sus características. Es el estilo más consumido y esto se debe a que son bajas en alcohol y en calorías, lo que encaja perfectamente con los consumidores preocupados por su salud. Dentro de las tendencias podemos encontrar también las cervezas con bajo contenido de alcohol y sin alcohol. Como resultado de esta sección, la tendencia de productos *nowlowbeer* (cervezas sin alcohol o bajo contenido alcohólico) son un fenómeno en crecimiento, especialmente demandado por los jóvenes (Bernstein, 2022).

En México el consumo de cerveza sin alcohol ha tenido un alza de 62.6% entre los años 2015 y 2020, las cervezas ligeras aumentaron 15.3%, de acuerdo con los datos disponibles en Euromonitor Internacional (EUROMONITOR, 2022).

De los resultados de la encuesta dirigida a productores, el 77% nunca ha elaborado cerveza sin alcohol, mientras que el 23% alguna vez lo ha intentado. Además, el 85% no ve viabilidad en el producto, inclusive consideran que pierde la identidad de artesanal. Los productores de cerveza artesanal no están interesados en el producto, pese a la tendencia y demanda por parte de los consumidores, sin

embargo, es una oportunidad para la marca el incursionar en el segmento de los NO consumidores de alcohol y los consumidores preocupados por su salud.

4.1.2 Desarrollo histórico comercial

La cervecería Tlail surgió en febrero del 2021 en Texcoco, Estado de México, y pese a que es una marca que surgió en pandemia, ha obtenido buenos resultados comerciales. La marca participó en uno de los eventos más importantes de cerveza artesanal de la Ciudad de México, donde asisten cervecerías de todo el país, logrando dar a conocer estilos de cerveza de transición, *Stout*, *Pale Ale* y *Porter*, no mayores a 6% grados de alcohol. La marca cerró el primer año con ingresos superiores a \$100,000.00, línea comercial descrita con datos relevantes en la Figura 19.



Figura 19. Línea comercial Tlail 2021.

Fuente: elaboración propia.

Los buenos resultados del primer año permitieron la adquisición de activos con el objetivo de participar en más eventos para dar a conocer y posicionar la marca en

la industria de cerveza artesanal, logrando un crecimiento comercial del 150% (Figura 20).



Figura 20. Línea comercial Tlail 2022.

Fuente: elaboración propia.

Tlail logró posicionarse en festivales foráneos y locales, como resultado, la marca se ha dado a conocer por sus características de ofrecer cerveza de *transición*, dirigida a todo tipo de consumidores, en especial a no especializados en cerveza artesanal. Durante 2023 la marca presentó algunos cambios, principalmente en productores de cerveza, sin embargo, fue un factor que no perjudicó el crecimiento de esta, logrando posicionarse en siete restaurantes de la Ciudad de México, ubicados en zonas de clase media alta y alta.

De acuerdo con los resultados de análisis del entorno y tendencias, Tlail está desarrollando una cerveza artesanal sin alcohol dirigida a los no consumidores de alcohol. También desarrolló una cerveza estilo *Pilsner* con 4.3% grados de alcohol, resaltando que de los dos estilos más populares (*Stout* y *Pale Ale*), la *Pilsner* ha

rebasado en ventas sobre un 40% a la *Pale Ale*, que era el estilo más vendido dentro de la marca.

El estilo *Pilsner* es una cerveza de cuerpo ligero, con un contenido alcohólico por debajo del 5%, de sabores ligeros, predominando notas frutales, lo cual la hace fácil para cualquier tipo de público que consuma estilos *Lager*; esto facilita la introducción al mundo de la cerveza artesanal por parte del consumidor, siendo un estilo más popular y fácil de consumir.

Tlail es una marca de cerveza joven con dos años en el mercado, sin embargo, se ha enfocado en las tendencias y las nuevas formas de consumir alcohol, en los consumidores que buscan algo diferente, pues crear cervezas con altos contenidos alcohólicos no es su objetivo, sino introducir al mundo de la cerveza artesanal a todo tipo de clientes e incluir a consumidores preocupados por su salud, creando estilos con bajo contenido alcohólico y próximamente un estilo sin alcohol.

4.1.3 Red de valor

Como resultado de la investigación se obtuvo que la estructura de Tlail es la de red de valor, caracterizada por los actores que se involucran en la red y crean valor (Muñoz Rodríguez & Santoyo Cortes, 2020). Es ahí donde se visualiza el funcionamiento de la marca, puesto que, podemos ubicar a todos los actores involucrados en la red y la importancia de cada uno de ellos.

En esta actividad económica, los clientes y proveedores son los actores principales en la red, los cuales se ubican en línea vertical, siendo Tlail la empresa tractora. El nodo de los clientes se ubica en la parte superior y se encuentran los festivales, restaurantes y minoristas, el nodo de los proveedores se ubica en la parte inferior, donde principalmente están los productores encargados de la elaboración de la cerveza artesanal Tlail, P-012 a cargo del 30% de la producción, quien elabora el estilo de cerveza *Pale Ale* y P-013 responsable del 60% de la producción, elaborando dos estilos de cerveza, *Sweet Stout* y *Pilsner*. Por último, MG Label con el 10% encargado de la impresión de las etiquetas de cerveza (Figura 21).

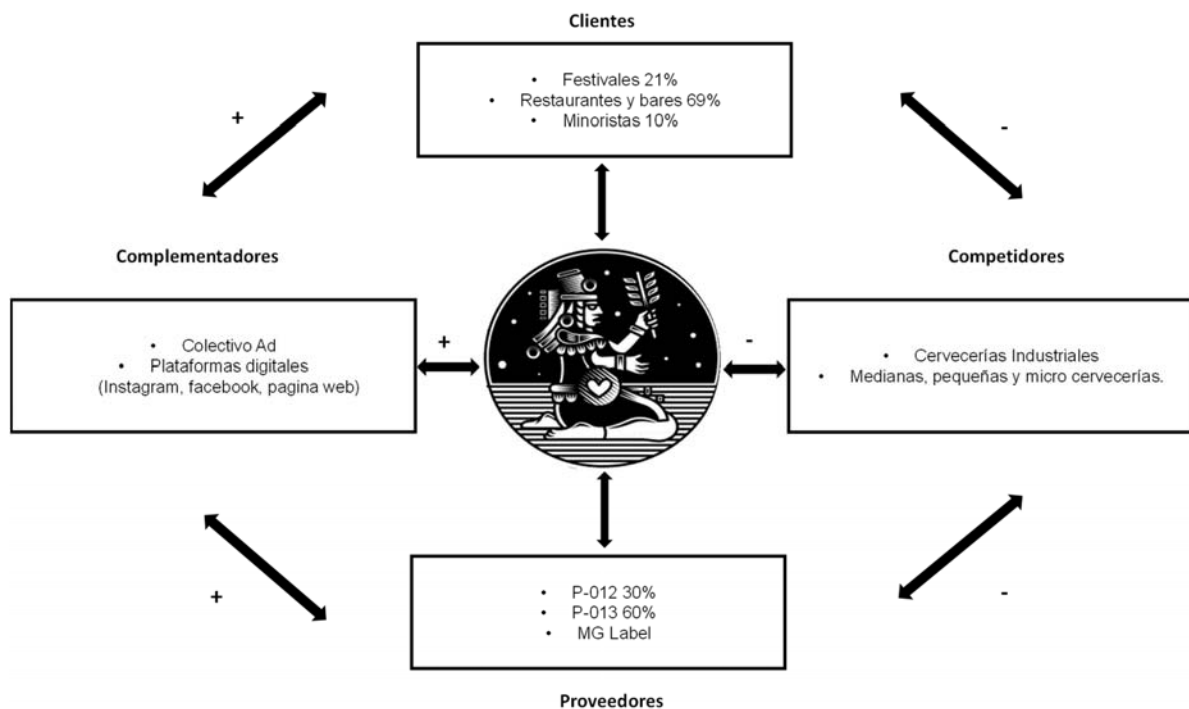


Figura 21. Red de Valor Tlail 2023.

Fuente: elaboración propia.

Clientes

En el primer año de operación (2021) los clientes fueron ocasionales, esto debido a que el primer canal de venta donde se dio a conocer la marca y se comercializó fueron los festivales, logrando ventas significativas, pero esporádicamente. En lo que respecta a los puntos de venta, inicialmente solo se tuvieron algunos cercanos, sin embargo, las ventas fueron regulares. Se identificó que las ventas en festivales de cerveza artesanal representaron el 69%, seguida de los bares y restaurantes con un 21%, y por último minoristas.

Los resultados anteriores son debido a la afluencia de personas que asisten a los festivales, así como los factores *face to face* y atención personalizada, ya que se tiene la oportunidad de brindar más información al cliente sobre el producto. En lo que respecta a los restaurantes y bares existen ventajas y desventajas; la ventaja principal es que son un canal de venta fijo donde el consumidor puede acudir con frecuencia, sin embargo, por el dominio de marcas comerciales, en la industria se

tiene la creencia de que una desventaja es la falta de apertura en restaurantes y bares que quieran dar a conocer un producto nuevo.

En el segundo año de la marca (2022), se identificó que no existía un seguimiento comercial con los restaurantes y bares para dar a conocer un nuevo producto, por ello, se decidió prospectar con la finalidad de crear alianzas comerciales con el objetivo de incrementar las ventas y pasar de clientes ocasionales a clientes regulares, creando inclusive fidelidad con la marca.

A dos años seis meses (2023), la cerveza de Tlail se comercializa en 12 restaurantes y bares, estos representan el 69% de las ventas. En lo que respecta a los festivales, se evalúan y se consideran aquellos con mayor beneficio potencial para la marca.

Se realizó un análisis de venta desde el primer año, en donde se describe la inversión *versus* la utilidad a través de los años de operación comercial de la empresa. Se observa que en el primer año (cuando surgió la marca), de un 77% de inversión se obtuvo el 23% de utilidad. En el segundo año se planificó tener mayor presencia en festivales con el objetivo de dar a conocer la empresa y lograr un posicionamiento de marca, es por ello por lo que aumentó la participación en todo tipo de festivales, sin tener variables de selección. La inversión fue del 75% y a diferencia del año anterior la utilidad solo aumento 2%. Derivado de los altos costos de los festivales, la baja utilidad obtenida y la escasa posibilidad de crear fidelidad con el cliente por motivo de los limitados puntos de venta físicos, en el tercer año de operación (2023) la marca se enfocó en generar alianzas comerciales con puntos de venta físicos. Durante el año se disminuyó el 8% de inversión, mientras que la utilidad incrementó 8% a diferencia del año anterior, pues el resultado es una estabilidad comercial y la importancia de las alianzas con los restaurantes y bares (Figura 22).

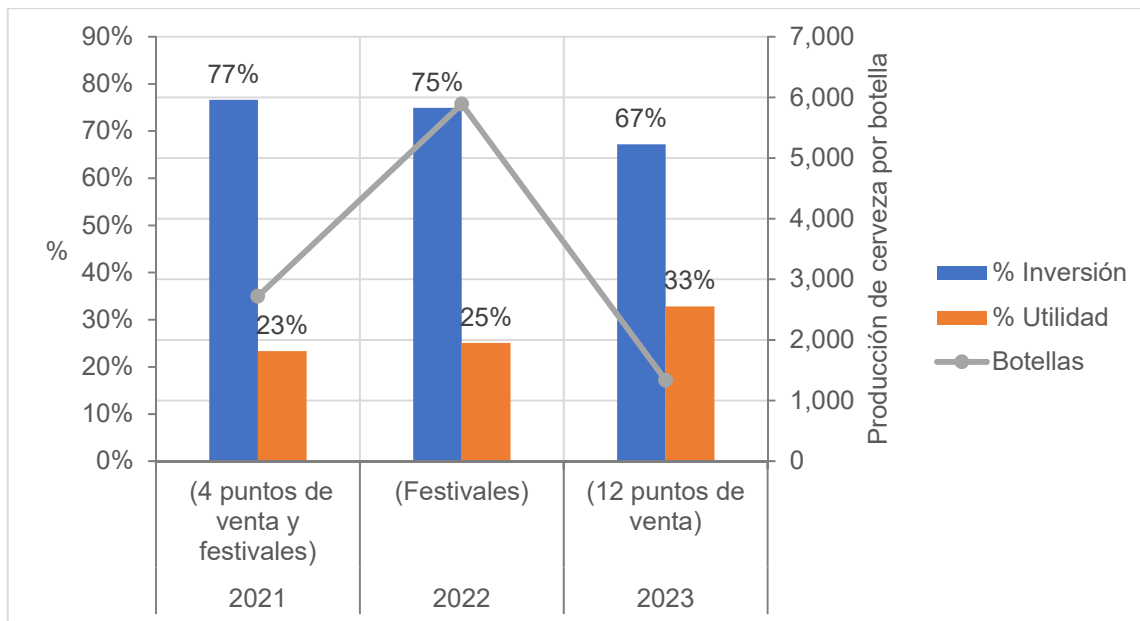


Figura 22. Histórico de ventas Tlail.

Fuente: elaboración propia.

Proveedores

El modelo de negocio de Tlail no es la elaboración de cerveza, sino la distribución y comercialización a través de una marca, lo que significa que los productores de cerveza son fundamentales, puesto que, la producción total está dividida en dos productores principales, 60% P-13 y 30% P-12.

Tlail es una marca que tiene como prioridad la imagen del producto, ya que, de este modo se dio a conocer. Por ello el proveedor de etiquetas es un actor importante, por la calidad de impresión e imagen. Este actor representa el 10% del producto terminado, sin embargo, en lo que concierne a valor agregado para la marca representa el 50%, debido a que la imagen de la etiqueta es una ilustración.

Competidores

La cerveza artesanal actualmente se encuentra en crecimiento, están surgiendo más cervecerías, en el año 2022 se ha pronosticado un crecimiento de 10% en la industria cervecera (Forbes, 2022).

Se identificó que, pese al surgimiento de nuevas cerveceras, aún existe una brecha para explotar, esto motivado por el cambio de hábitos de consumo en bebidas alcohólicas y abarcando el mercado de consumidores preocupados por su salud.

Complementadores

En la red de valor de Tlail estos actores no están muy presentes, sin embargo, las plataformas digitales como *Instagram* y *Facebook* son un medio de comunicación que funciona como complementador, ya que en la actualidad son un apoyo para dar a conocer la cerveza artesanal, puesto que, son un canal que ayuda a potencializar el alcance a miles e incluso millones de personas con facilidad, logrando inclusive un canal de venta digital. Los colectivos formados por actores involucrados en la industria cervecera, quienes participan de manera cooperativa, pues ayudan con información, talleres, eventos y colaboraciones con empresas cerveceras.

4.2 Análisis de la problemática de la empresa Tlail

Como resultado de la investigación se identificó que uno de los principales problemas que aqueja a Tlail es la falta de canales de venta, la distribución y logística, los altos costos de producción y la competencia directa con las grandes empresas cerveceras, puesto que, el 99.9% de la venta de cerveza en México corresponde a las grandes cerveceras, sin embargo, la cerveza artesanal es un sector emergente en México con grandes posibilidades de expansión en el mercado local e internacional (EL ECONOMISTA, 2017).

La distribución y logística son un problema que no solo aqueja a Tlail, sino a las demás cerveceras, debido a que no existe transporte económico y el embalaje tiene altos costos, esto provoca que incremente el precio del producto para el consumidor final, lo cual es un impedimento para poder abarcar mercados foráneos.

4.2.1 Indagación apreciativa de los problemas percibidos

Del muestreo de los actores de la industria de la cerveza artesanal, se observa que el problema más mencionado es el precio, seguido del desconocimiento sobre el producto, la estandarización y calidad (Figura 23).

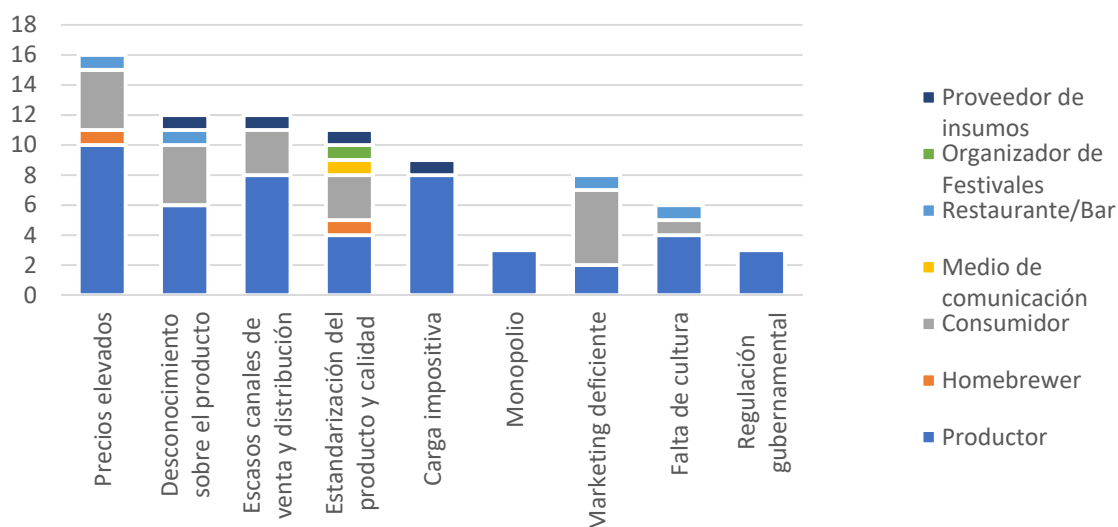


Figura 23. Problemas percibidos en la industria cervecera por actores clave.

Fuente: elaboración propia.

4.2.2 Matriz ERIC

Derivado de los resultados obtenidos en el análisis de problemas que enfrenta la industria desde la perspectiva del productor y el consumidor, a través de la metodología de matriz ERIC se definen las alternativas que Tlail busca eliminar, reducir, incrementar y crear (Figura 24).

ELIMINAR • La segmentación dirigida a un consumidor especializado. • La clasificación de cerveza ARTESANAL por únicamente cerveza.	INCREMENTAR • Adoptar normatividad (Etiqueta) • Formalidad con proveedores (Contratos) • Información respecto a la cerveza artesanal dirigida a nuevos consumidores • Publicidad dirigida a NO consumidores (salud) • Fuerza de venta • Canales de distribución y comercialización.
REDUCIR • Porcentajes altos de alcohol • Sabores predominantes • Asistencia a festivales (focalizar)	CREAR • Cerveza sin alcohol • Campaña de publicidad respecto a la cerveza sin alcohol, enfocada en los beneficios. • Mercado con los NO consumidores • Punto de venta físico TAP ROOM.

Figura 24. Matriz ERIC Tlail.

Fuente: elaboración propia.

Eliminar

Eliminar la creencia que la cerveza artesanal únicamente es para un mercado dirigido, mediante estrategias de *marketing* y publicidad que promuevan el consumo responsable a todo tipo de personas y brindando datos informativos respecto a la cerveza artesanal.

Reducir

Los porcentajes elevados de alcohol, así como los sabores predominantes en la cerveza, ya que, como resultado de la investigación se comprobó que es un factor influyente para el consumidor a la hora de elegir.

La asistencia a festivales, focalizando cuales son los convenientes para la marca y que la misma tenga competencia en el seguimiento comercial, ya que, inicialmente representó el 69% de los ingresos, los clientes eran ocasionales y no se cumplía con el objetivo principal debido a la carencia de puntos de venta físicos en donde el cliente pudiera consumir el producto con regularidad.

Incrementar

La regulación normativa de etiquetado, constitución de la empresa, creación de contratos con los proveedores; con el objetivo de ingresar a nuevos mercados y facilitar la expansión de la marca cumpliendo con los requisitos de formalidad que demandan las empresas.

Campañas publicitarias dirigidas a nuevos consumidores que buscan un producto diferente, las cuales expongan información sobre la cerveza artesanal y a su vez, incrementen la cultura cervecera.

Los canales de distribución y puntos de venta físicos, donde el consumidor pueda adquirir por lo menos un estilo de cerveza Tlail y como resultado se obtenga un posicionamiento para la marca, nuevos clientes y a su vez incremento de ventas.

Crear

Una cerveza sin alcohol, enfocada a no consumidores y a consumidores preocupados por su salud, identificados como clientes potenciales en un segmento de mercado que se encuentra en crecimiento, satisfaciendo las necesidades que demandan en el producto.

Uno de los principales problemas que aquejan no solo a Tlail, sino también a demás marcas cerveceras son los canales de venta, es por ello por lo que, crear un canal de venta físico (*taproom*) que este dirigido a consumidores y no consumidores de alcohol, ofertando cerveza sin alcohol, es una oportunidad para Tlail. Crear un establecimiento físico donde el consumidor pueda adquirir cualquier estilo de cerveza, obtener ventas fijas constantes, posicionar la marca y generar fidelización con nuevos clientes.

4.3 Evaluación financiera de un *taproom* basado en una experiencia cultural

Con base en los resultados mostrados en la Figura 18 donde el 52% de los consumidores mencionaron el lugar donde consumen cerveza artesanal con mayor frecuencia es en bares y restaurantes, se hizo la evaluación financiera de un *taproom*, basado en una experiencia enfocada en el cliente y se consideró ofertar

cerveza artesanal sin alcohol para agregar valor y abarcar tres segmentos de mercado, los consumidores, los no consumidores y los consumidores preocupados por su salud.

Como resultado se encontró que los principales *taprooms* se encuentran ubicados en la Ciudad de México y la mayoría no contemplan a las personas que no consumen alcohol, así que, se evaluará un espacio que abarcaría tres segmentos de mercado convenientes para la marca cervecera Tlail, ofertando esté nuevo producto.

4.3.1 Propuesta de valor

Producto innovador

Respecto al apartado de crear de la matriz ERIC (Figura 24), se analizó la viabilidad de crear una cerveza sin alcohol, por lo que se consideró la perspectiva del consumidor. Se obtuvo como resultado que el 72% están interesados en la cerveza sin alcohol y de este porcentaje el 32% consume ocasionalmente, seguido del 35% que al menos una vez ha ingerido y el 5% mostró interés por el producto (Figura 25).

El 80% de los consumidores mencionaron que conocen al menos a una persona que ingiere cerveza sin alcohol. Como resultado se obtuvo que existen clientes potenciales y una oportunidad para incursionar en este nuevo mercado, y a su vez, agregar valor respecto a los factores que considera el consumidor a la hora de elegir una cerveza (Figura 15).

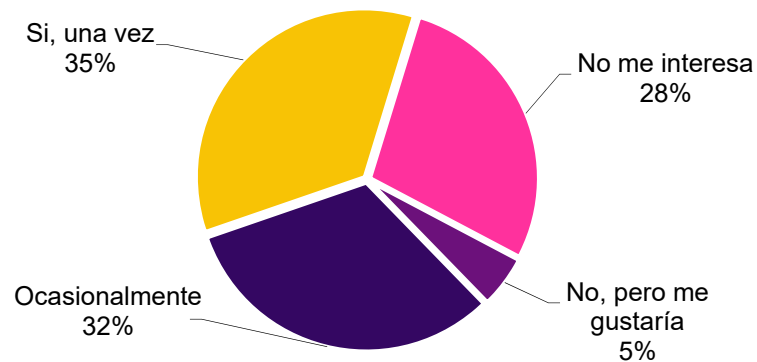


Figura 25. Consumo de cerveza sin alcohol.

Fuente: elaboración propia.

Para cumplir con las expectativas del consumidor se creará una cerveza enfocada principalmente en el sabor. Actualmente existen cervezas industriales sin alcohol, sin embargo, el producto aún no satisface la necesidad del consumidor ya que mencionaron que no tiene sabor a cerveza. De ahí que; con los procesos de elaboración de la cerveza artesanal se puede mejorar el sabor que demandan los consumidores (Figura 26).

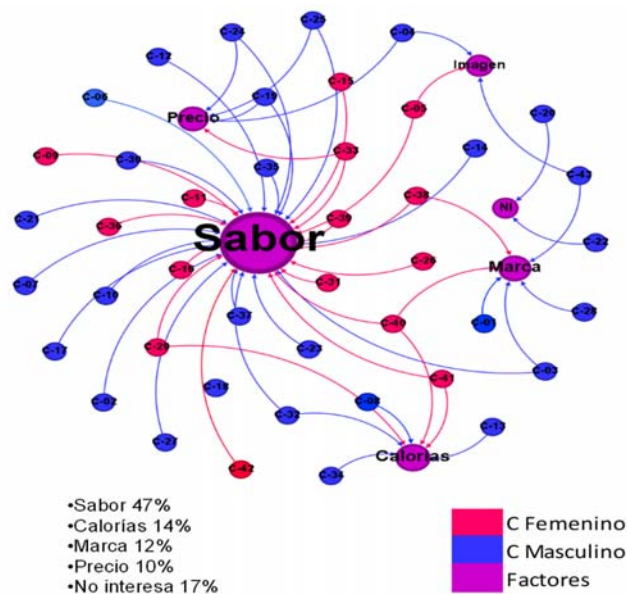


Figura 26. Red de factores para elegir una cerveza sin alcohol.

Fuente: elaboración propia.

Aunque existe una tendencia creciente de compra y consumo de cerveza sin alcohol, se identificó que un factor importante para consumirla es que este producto podría contribuir en beneficiar la salud del consumidor, esta característica del producto representa un valor agregado para los productores que lo integren en la gama de estilos de cerveza para venta y así mismo para contribuir a los esfuerzos de reducir el consumo de alcohol (Figura 27). Por lo tanto, un hallazgo clave de este estudio es que a raíz de la pandemia ocasionada por COVID 19, las nuevas generaciones empiezan a conocer el producto y en un futuro existe una creciente posibilidad de preferirlo antes que las bebidas con más cantidad de alcohol (Hou et al., 2023).

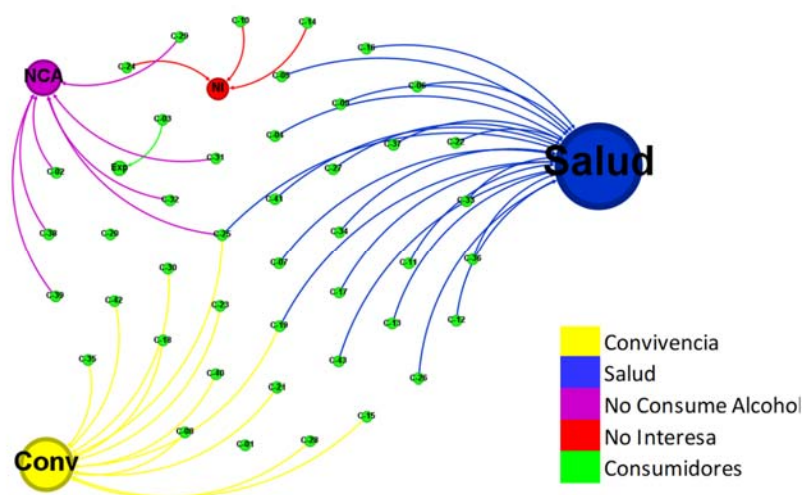


Figura 27. Motivos de consumo de una cerveza sin alcohol.

Fuente: elaboración propia.

El perfil de los consumidores encuestados comprende un rango de edad de 25 a 45 años, con un promedio de 30 años; el 63% son hombres.

De acuerdo con los resultados de la metodología anterior y los datos recopilados, se evaluará la viabilidad de un proyecto que conjunte estas tendencias encontradas, como lo son cerveza artesanal sin alcohol y cerveza de transición acompañada de una experiencia cultural enfocada al cliente.

4.3.2 Localización

Este proyecto se valoró para la Región XI del Estado de México, en la Zona Arqueológica Teotihuacán, que pertenece al Municipio de San Martín de las Pirámides y el Municipio de Teotihuacán.

Teotihuacan es el sitio arqueológico más visitado del Estado de México, debido a que es una de las zonas más turísticas por motivo de sus principales atractivos, los cuales son la Pirámide del Sol y la Pirámide de la Luna. En marzo de 2023 se registraron 48,754 visitas de extranjeros con boleto pagado y 42,760 de visitantes nacionales con boleto pagado (Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2023).

El *taproom* se pretende ubicar con exactitud sobre la avenida Tuxpan, entre calle Bernal Díaz del Castillo y Tepeyac, cerca de la Pirámide de la Luna.

Los atractivos turísticos cercanos son la Pirámide de la Luna, Palacio de Quetzalpapálotl, el Museo de los Murales Teotihuacanos y la Calzada de los muertos (Figura 28).



Figura 28. Ubicación geográfica del proyecto.

Fuente: Google maps, 2023.

4.3.3 Tamaño

Para definir el tamaño del proyecto se consideraron factores primordiales: la ubicación del *taproom*, la capacidad de recursos propios disponibles, la segmentación de mercado, proveedores y la capacidad gerencial de los dueños. Se consultó la página oficial del Sistema Institucional de Estadística de Visitantes en un periodo de mes por mes del 2022, donde se consideró el 0.01% de visitantes para el proyecto, esto de acuerdo con los visitantes por mes que tiene la Zona Arqueológica con Museo de Sitio en Teotihuacan (Cuadro 1).

Derivado de lo anterior, es un proyecto cuyo tamaño se mide en la comercialización de 19,708 botellas de cerveza anuales en el primer año, en el segundo 22,981 y hasta el tercero 27,577. Las ventas se calcularon del 0.01% de visitantes anuales que tiene la Zona arqueológica en Teotihuacan, pues es un proyecto que depende al 100% de los visitantes y por ende del consumo.

Cuadro 1. Estadísticas de visitantes Teotihuacan 2022.

Zona Arqueológica Teotihuacan 2022		Taproom Tlail
Mes	Visitas (miles)	Visitas proyectadas 0.01% (miles)
Enero	124,412	1,244
Febrero	120,089	1,201
Marzo	213,618	2,136
Abril	175,443	1,754
Mayo	135,117	1,351
Junio	134,092	1,341
Julio	201,076	2,011
Agosto	170,103	1,701
Septiembre	135,174	1,352

Octubre	173,094	1,731
Noviembre	204,600	2,046
Diciembre	183,978	1,840

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021).

4.3.4 Diseño de la estrategia comercial

El diseño de la estrategia comercial se basa en la venta de cerveza artesanal acompañada de una experiencia enfocada al cliente. El objetivo es abarcar tres tipos de clientes; los consumidores frecuentes, los no consumidores y los consumidores preocupados por su salud. Diseñando un proyecto en donde se oferte cerveza sin alcohol y una serie de actividades que fomenten la cultura cervecera y que ofrezcan un valor adicional a la venta de cerveza.

Mercado objetivo

Una de las principales características de un *taproom* es que es un lugar en donde pueden acudir diversos segmentos de mercado, desde personas jóvenes como personas mayores, que es el principal diferenciador de un bar convencional.

El nivel socioeconómico al que va dirigido este proyecto es medio – medio alto, debido a que los precios del producto se consideran desde \$80.00 hasta \$120.00 por cerveza artesanal.

Análisis de la competencia

Se analizó la ubicación geográfica del lugar, en el cual se pudo observar que no existe un *taproom* en la zona, sin embargo, se considera competencia indirecta a los restaurantes y competencia directa los bares que se encuentran alrededor de la zona.

Estos lugares ofertan bebidas alcohólicas de todo tipo a precios relativamente accesibles en comparación con una cerveza artesanal, principalmente por el tamaño del producto, siendo las bebidas más comerciales las siguientes:

1. Micheladas 1L
2. Coctelería de 1L
3. Vinos y licores.

Existen tres horarios distintos en la zona, los restaurantes matutinos de 7:00 am a 16:00 horas y vespertino por algunos restaurantes hasta las 20:00 horas, mientras que los bares en un horario nocturno de 20:00 a 5:00 horas.

Diferenciación de productos

Ofertar una cerveza artesanal basada en una experiencia de arte y cultura cervecera; mediante diversas actividades como catas de cerveza artesanal, actividades artísticas y sociales, maridajes de cerveza artesanal con distintos alimentos; todas enfocadas en una experiencia sensorial para el consumidor.

Taproom Tlail como diferenciador venderá al cliente una experiencia acompañada de una cerveza artesanal, misma que se complementa con la imagen artística de la marca, inspirada en México Tenochtitlan. El objetivo del *taproom* es generar cultura cervecera en cada uno de los clientes, con la atención e información que se le proporcionará mediante personas especializadas en cerveza artesanal.

4.3.5 FODA Tlail

Se hizo un análisis FODA de la propuesta de *taproom* y lo que actualmente tiene la empresa, donde se evaluaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; buscando definir de manera más clara la propuesta de valor que ofertará el proyecto y que la diferenciará de la competencia directa e indirecta (

FORTALEZA 1. Cerveza de transición 2. Tlail se dirige a un segmento de mercado diferente al convencional (segmento de transición) 3. El cliente se identifica con la imagen corporativa 4. Es una marca inspirada en México antiguo 5. <u>Cerveza artesanal sin alcohol</u>	OPORTUNIDAD 1. <u>Nuevo segmento de mercado (nuevas generaciones)</u> 2. <u>Otras cervecerías artesanales no están haciendo cerveza sin alcohol</u> 3. <u>Los taprooms convencionales no tienen cerveza sin alcohol</u> 4. <u>La mayoría de los taprooms se encuentran ubicados en Ciudad de México</u> 5. <u>Incrementar las ventas con un nuevo producto en el mercado</u>
DEBILIDADES 1. Sin experiencia en el manejo de <i>taprooms</i> 2. Posicionar un nuevo producto 3. Marca de cerveza joven 4. El consumidor carece de cultura cervecera 5. Insumos con altos costos	AMENAZAS 1. Incremento de costo de los insumos 2. Marcas industriales con mayor experiencia en el desarrollo de la cerveza sin alcohol 3. Cerveceras artesanales comiencen a ver la tendencia de consumo y generen cerveza sin alcohol, lo que provocaría entrar en una competencia (océano rojo).

Figura 29).

FORTALEZA 1. Cerveza de transición 2. Tlail se dirige a un segmento de mercado diferente al convencional (segmento de transición) 3. El cliente se identifica con la imagen corporativa 4. Es una marca inspirada en México antiguo 5. <u>Cerveza artesanal sin alcohol</u>	OPORTUNIDAD 1. <u>Nuevo segmento de mercado (nuevas generaciones)</u> 2. <u>Otras cervecerías artesanales no están haciendo cerveza sin alcohol</u> 3. <u>Los taprooms convencionales no tienen cerveza sin alcohol</u> 4. <u>La mayoría de los taprooms se encuentran ubicados en Ciudad de México</u> 5. <u>Incrementar las ventas con un nuevo producto en el mercado</u>
DEBILIDADES 1. Sin experiencia en el manejo de <i>taprooms</i> 2. Posicionar un nuevo producto 3. Marca de cerveza joven 4. El consumidor carece de cultura cervecera 5. Insumos con altos costos	AMENAZAS 1. Incremento de costo de los insumos 2. Marcas industriales con mayor experiencia en el desarrollo de la cerveza sin alcohol 3. Cerveceras artesanales comiencen a ver la tendencia de consumo y generen cerveza sin alcohol, lo que provocaría entrar en una competencia (océano rojo).

Figura 29. FODA taproom Tlail.

Fuente: elaboración propia.

4.3.6 Estrategia comercial

El resultado que se obtuvo mediante el FODA, es el modelo de negocio del lienzo CANVAS. Se visualizaron las propuestas de valor para el proyecto y se identificaron recursos clave para la puesta en marcha, así como la relación de los posibles clientes y los elementos que actualmente tiene la marca (Figura 30).

Asociaciones clave Proveedores de cerveza artesanal Secretaría de Turismo Organizaciones turísticas de la zona	Actividades clave Elaboración de cerveza artesanal Personal capacitado sobre cerveza artesanal Recursos clave Instalación de dispensadores de cerveza Mobiliario Diseño del lugar Recursos humanos (<i>sommelier</i> , ilustradores, artistas)	Propuestas de valor Experiencia al cliente por consumir cerveza artesanal Cerveza artesanal sin alcohol con mayor sabor y cuerpo Catas y maridaje con cerveza artesanal Entretenimiento combinado con arte y cerveza artesanal Actividades artísticas Diseño y arte inspirado en México antiguo	Relaciones con los clientes Fidelización de clientes Atención personalizada Canales Punto de venta físico <i>Taproom</i> Canales de venta en restaurantes y bares	Segmentos de mercado Consumidores de transición (personas que se están introduciendo al mundo de la cerveza artesanal) No consumidores de alcohol Nivel socioeconómico medio – medio alto Edad: 25 años a 55 años Generación X, Z y <i>millennials</i> .
Estructura de costes Alquiler del lugar Instalación de equipo cervecero Ilustraciones para el diseño del lugar Proveeduría de cerveza Personas, marketing y publicidad		Fuentes de Ingreso Venta de cerveza artesanal con alcohol Festivales y eventos de cerveza Venta de cerveza sin alcohol Eventos de arte, actividades con cerveza artesanal, maridajes, catas.		

Figura 30. Lienzo CANVAS Tlail.

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la estrategia comercial del proyecto se desarrollará con base en un calendario, ofertando cada propuesta de valor gradualmente en un periodo de cinco años.

Debido a que es una demanda competida, por lo que ya existe en el entorno, se fortalecerá la estrategia de los servicios que ofertará el *taproom* y de esta manera se pretende diferenciar de la competencia, no solo por el producto sino por el servicio basado en experiencia al cliente.

Taproom

Es un espacio comercial dirigido a personas que tienen gusto por la cerveza artesanal y este espacio se encuentra con regularidad como parte de la fábrica, en otros casos suele ubicarse cerca de la población, si la fábrica está alejada de la zona urbana. Un *taproom* requiere de personal especializado que tenga conocimiento sobre cerveza, pues las cervezas artesanales son completamente diferentes a las industriales y los consumidores que frecuentan el lugar generalmente quieren conocer la historia, elaboración y estilos de cerveza (Schubert, n.d.).

Es un bar donde se comercializan una amplia variedad de cervezas desde el grifo. Regularmente son diversos estilos y marcas, donde es frecuente encontrar cervezas que elaboran ahí mismo. Su enfoque es dirigido a la cerveza artesanal (López de Hierro & Ansón, 2016).

Pub

Puede considerarse como un sinónimo de *taproom*, su significado es “casa pública”, es un establecimiento donde se sirven bebidas alcohólicas y gaseosas. Es referente en países como Reino Unido, donde existen aproximadamente 60,000. El prestigio se mide dependiendo de la variedad y selección de cervezas que puedan ofrecer a los amantes de este producto (López de Hierro & Ansón, 2016).

En la estrategia comercial los proveedores colaboradores son fundamentales dentro de este proyecto, debido a que son los productores de cerveza artesanal que se comercializará en el proyecto.

El *taproom* es un recurso clave para el incremento de ventas de la marca cervecera. La estrategia comercial se llevará a cabo dependiendo la demanda que tenga el *taproom*; comenzando por los servicios que generan costos extras.

El *taproom* se pretende posicionar no a través del producto principal, lo cual es la cerveza artesanal, ya que es una cerveza relativamente cara en comparación con los productos que ofrecen los establecimientos que se encuentran en la ubicación considerada para este proyecto. Debido a esto, se posicionará a través de experiencias agregadas al producto, con el objetivo de justificar el precio al cliente.

4.3.7 Diseño del proyecto

Este proyecto se realizará de manera gradual. En el primer año se llevará a cabo la puesta en marcha del proyecto y la comercialización únicamente de cerveza artesanal en cooperación con otras cervecerías del Estado de México, los servicios se ofertarán de manera que lo vaya demandando el proyecto a partir del segundo año. El proyecto está planificado para un periodo de 5 años, esto incluye la comercialización del producto y servicios.

Organización administrativa

De acuerdo con el diseño del proyecto y el tamaño, en los primeros tres años de operación es necesario que una persona de la organización dueña administre el *taproom*, debido a las actividades que ha desarrollado durante el periodo de existencia de la marca Tlail.

Teniendo en cuenta los servicios y productos a ofertar, este proyecto se conformará inicialmente de 5 personas. Se planea que el Gerente del *taproom* sea una persona de la organización dueña, así como la persona que llevará a cabo las actividades de cobranza dentro del lugar.

A continuación, se expone la descripción de funciones de la organización administrativa base para este proyecto (Cuadro 2), así como las contrataciones eventuales para los servicios que se ofertarán como experiencia dentro del *taproom* (Cuadro 3).

Cuadro 2. Descripción de la organización administrativa base *taproom*.

Recurso humano	Cargo	Funciones
Socio A	Gerente	• Generar las alianzas con las empresas de turismo • Promover la publicidad del establecimiento • Supervisar la atención para con los clientes • Supervisar el buen estado del lugar
Socio B	Cajero	• Encargado de cobranza en el establecimiento • Llevar a cabo las compras de insumos • Facturación • Pago de servicios
Persona 1	Mesero	• Atención a los clientes • Servicio del establecimiento • Limpieza de mesas
Persona 2	Mesero	• Atención a los clientes • Servicio del establecimiento • Limpieza de mesas

Recurso humano	Cargo	Funciones
Persona 3	Intendencia	• Encargado de lavar la cristalería del establecimiento • Limpieza del establecimiento
Persona 4	Barista	• Encargado de atender la barra • Brindar información del producto • Servir el producto
Persona 5	Cocinero	• Elaboración de platillos básicos

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la prestación de servicios para llevar a cabo las experiencias ofertadas en el *taproom*, actividades que se llevarán a cabo semanal y mensualmente, es necesario de recurso humano eventual, quienes serán responsables de las diversas actividades a desarrollar en la venta del servicio (Cuadro 3).

Cuadro 3. Descripción contratación eventual *taproom*.

Recurso humano	Servicio	Funciones
Ilustrador	Exposiciones de arte (Recorrido alrededor de una hora)	• Brindar información de la exposición • Obras de arte • Decoración con base en la exposición
Maestro cervecero	Catas (Duración dos horas por evento)	• Brindar información al cliente sobre la cerveza artesanal

Recurso humano	Servicio	Funciones
Artista	Drink & Draw (Duración tres horas por evento)	• Implementar cultura cervecera • Taller de pintura • Información sobre la actividad a realizar

Fuente: elaboración propia.

El pago por estos servicios inicialmente será mediante comisión, considerando 40% de las ventas totales para el prestador de servicios y 60% para el *taproom*.

4.3.8 Puesta en marcha

El proyecto se prevé iniciar a partir de febrero del 2024, donde la primera actividad es la búsqueda del local. Otras tareas críticas son el arrendamiento del local, contratación de personal con experiencia, así como los trámites legales y permisos comerciales con el municipio.

El proyecto tiene una línea de tiempo para la puesta en marcha de 5 meses a partir de febrero del 2024.

Es importante mencionar que el mes con mayor inversión es abril, por la cantidad de \$232,860, debido a que se termina de comprar el mobiliario y la maquinaria, comienzan las instalaciones, decoraciones y el depósito del local arrendado (Cuadro 4).

Cuadro 4. Programa de inversiones *taproom* 2024.

Actividad	Costo (\$)	Enero (\$)	Febrero (\$)	Marzo (\$)	Abril (\$)	Mayo (\$)	Junio (\$)
Busqueda de local	1,000		500	500			
Adquisición de mobiliario	238,080		79,360	79,360	79,360		
Arrendamiento	45,000				45,000		
Decoración	31,000				31,000		
Tramite de permisos y licencias	60,000		30,000	30,000			

Actividad	Costo (\$)	Enero (\$)	Febrero (\$)	Marzo (\$)	Abril (\$)	Mayo (\$)	Junio (\$)
Contratación de personal	36,500				36,500		
Búsqueda de marcas cerveceras	1,500			500	500	500	
Instalación de despachadores de cerveza	10,000				10,000		
Publicidad	10,000		2,500	2,500	2,500	2,500	
Compra de cerveza	28,000				28,000		
Lista de invitados para la inauguración	0						
Inauguración	5,000					5,000	

Fuente: elaboración propia.

4.3.9 Evaluación financiera

Presupuesto de inversiones y financiamiento

Al ser un proyecto nuevo, se consideraron en esta etapa los recursos disponibles que se tienen para la puesta en marcha, lo que representa el valor inicial y las inversiones necesarias para el funcionamiento.

En el presupuesto de inversiones se consideraron todos los elementos definidos como necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Lo que nos permite visualizar cuánto recurso es necesario para operar el proyecto, desde la ubicación del establecimiento, hasta la venta de productos y servicios al cliente final (Cuadro 5).

Cuadro 5. Presupuesto de inversiones *taproom* en miles de pesos.

Concepto	Monto total (\$)	Crédito de avío (\$)	Crédito refaccionario (\$)	Recursos propios (\$)
Inversión fija	238,080			
Maquinaria	129,526		0	129,526
Refrigerador	75,297			
Líneas para cerveza de barril (6 líneas)	22,500			
Barriles de cerveza 30 lt (6)	19,705			
Conectores de gas (6)	774			
Mangueras (6)	462			

Concepto	Monto total (\$)	Crédito de avío (\$)	Crédito refaccionario (\$)	Recursos propios (\$)
Regulador primario CO2 (2)	5,200			
Tanque CO2 (2)	5,587			
Mobiliario	108,554		0	108,554
Mesas con 4 sillas (15)	73,035			
Vasos (150)	9,000			
Platos (100)	5,170			
Cubiertos (30)	8,850			
Pantalla (1)	7,499			
Otros	5,000			
Inversión diferida	116,000		0	116,000
Trámites legales, permisos comerciales y licencias	60,000			
Pintura para el local	16,000			
Sitio web	10,000			
Instalación de despachador de cerveza	10,000			
Decoración del lugar	15,000			
Otros	5,000			
Capital de trabajo	112,000	0		112,000
Total	466,080			466,080

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, respecto al cálculo de capital de trabajo, se prevé una inversión periódica dependiendo los meses con mayor y menor actividad por un monto de \$112,000 en total, dividida entre los tres socios A, B y C.

En el primer año de la puesta en marcha se invertirá el monto de \$500,000 dividido entre el socio A, B y C, de la cual se destinarán \$238,080 a inversión fija, a inversión diferida un monto de \$116,000 y a capital de trabajo \$112,000 (Cuadro 5).

De acuerdo con el cálculo del presupuesto de inversiones, la inversión total necesaria para la instalación y puesta en marcha del proyecto es de \$466,080, considerando un ciclo de operación de 5 años.

Proyección de ingresos y egresos

En la proyección de ingresos y egresos se consideraron 5 años, ya que es un proyecto con un crecimiento gradual que comenzará a generar utilidad a partir del

segundo año, con un monto esperado anual de \$163,156; esto depende de un servicio adicional agregado más el aumento de ventas de cerveza artesanal. Al existir perdida en el primer año es importante considerar el capital con el que se financiará el proyecto para sostener la operación durante este año (Cuadro 6).

Cuadro 6. Proyección de ingresos y egresos en miles de pesos.

Concepto	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
% de la capacidad	60%	80%	100%	100%	100%
Producto terminado	19,352	22,981	27,577	27,577	27,577
1. Ingreso (\$)	1,655,468	2,483,377	3,400,953	3,400,953	3,400,953
Venta de producto terminado	1,655,468	1,930,377	2,316,453	2,316,453	2,316,453
Servicio 1		553,000	567,000	567,000	567,000
Servicio 2			486,000	486,000	486,000
Servicio 3			31,500	31,500	31,500
2. Costos Totales (\$)	1,731,046	2,228,836	2,710,964	2,710,964	2,710,964
2a. Costos variables	717,046	1,124,836	1,513,364	1,513,364	1,513,364
Cerveza artesanal	580,557	689,420	827,304	827,304	827,304
Etiquetas	34,488	40,216	48,259	48,259	48,259
Servicios contables	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Software	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Energía eléctrica	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Otros (viáticos, papelería)	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Alimentos maridaje		72,000	72,000	72,000	72,000
Maestro Cerveceros (40%)		221,200	226,800	226,800	226,800
Artista Drink & Draw			194,400	194,400	194,400
Pinceles (100)			17,000	17,000	17,000
Acuarelas (25)			13,000	13,000	13,000
Ilustrador Exposiciones			12,600	12,600	12,600
2b Costos fijos	1,014,000	1,104,000	1,197,600	1,197,600	1,197,600
Alquiler del establecimiento	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000
Persona de intendencia	78,000	78,000	78,000	78,000	78,000
Barista	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Cocinero	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Socio A	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Mesero 1	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Mesero 2		90,000	90,000	90,000	90,000
Mesero 3			90,000	90,000	90,000

Concepto	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Otros (internet, teléfono, gastos de oficina)	36,000	36,000	39,600	39,600	39,600
Utilidad de operación	-75,578	254,540	689,989	689,989	689,989
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Depreciaciones	36,958	36,958	36,958	36,958	36,958
Utilidad gravable	-112,536	217,582	653,031	653,031	653,031
ISR y PTU	0	91,384	274,273	274,273	274,273
Utilidad del proyecto	-75,578	163,156	415,716	415,716	415,716
Amortizaciones	0	0	0	0	0
Capacidad de pago real	0	0	0	0	0
Utilidad de la empresa	-75,578	163,156	415,716	415,716	415,716
Punto de equilibrio	108%	81%	63%	63%	63%

Fuente: elaboración propia.

Analizando la proyección que muestra el Cuadro 6, en el primer año se obtendrá un resultado negativo por la cantidad de -\$75,578.

En el segundo año se agrega un servicio e incrementa la venta de cerveza 20%, por lo que los resultados son favorables con un monto de \$163,156.

En el tercer año se agregan dos servicios más, ofertando en total tres servicios más la venta de cerveza artesanal, con un incremento de ventas en cerveza artesanal de 20%, obteniendo una utilidad por un monto de \$415,716.

Esta evaluación nos da un parámetro sobre el impacto del proyecto y la viabilidad de éxito de este (Cuadro 6).

Rentabilidad

Con el análisis de rentabilidad que se realizó, se obtienen datos que permiten evaluar que desde un inicio es viable comenzar el proyecto con la venta de servicios, lo anterior debido a que generan un ingreso sin que los costos sean muy elevados. Por otro lado, se observa que al ser un proyecto de nueva creación para la cervecería Tlail, no genera utilidad desde un inicio, sin embargo, se cuenta con los puntos de venta adicionales que tiene la marca, por lo que inicialmente la marca no dependería de la utilidad de este proyecto.

La evaluación actual de la empresa da un resultado positivo de \$522,550.01, con lo que se determina que, si se aplica el modelo de negocio de la venta de cerveza artesanal más los servicios, el proyecto es viable.

Además, a partir del año 2 el proyecto comienza a obtener utilidades y se estabiliza a partir del año 3. El porcentaje de la tasa de rentabilidad del proyecto es de 38%, lo cual indica que definitivamente genera ganancias sobre el monto invertido.

El indicador de relación beneficio/costo es superior a 1, siendo de 2.90, confirmando que generará ganancias de 2 a 1 como resultado de las inversiones.

Riesgo

Se considera un riesgo la comercialización del producto, debido a que este proyecto depende al 100% de los visitantes, así como del consumo de productos y servicios ofertados. De no contar con el número de visitantes proyectados, existirá una pérdida por motivo de los costos fijos, principalmente en lo que concierne al arrendamiento del establecimiento, nóminas y servicios bajo contratos.

Desde el primer año de operación es necesario un promedio mínimo de 35 clientes por día de operación, contemplando jueves, viernes, sábado y domingo; con un consumo mínimo de \$250, lo que significa 3 cervezas por persona, otra opción son 1,191 visitantes consumiendo una cerveza por visitante, dando un resultado también de 1,191 cervezas.

Cuadro 7. Evaluación y rentabilidad de la empresa en miles de pesos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad de la empresa CON	-75,578	163,156	415,716	415,716	415,716
Utilidad de la empresa SIN					
Otros beneficios					
Incremento de capital de trabajo	112,000	123,200	135,520	149,072	163,979
Recuperación del capital de trabajo					683,771
Inversiones con recursos propios	354,080				
Recuperación de valor residual					13,578.94
Flujo de efectivo de la empresa	-541,658	39,956	280,196	266,644	949,087

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual Neto (VAN 10%)	522,550				
Tasa de rentabilidad de la empresa	38%				
Relación Beneficio/ Costo (Rel B/C)	2.90				

Fuente: elaboración propia.

El punto de equilibrio que necesita el *taproom* es la visita de 1,310 personas que consuman al menos una cerveza y así se logre generar una utilidad de \$10,040 mensuales, cubriendo los costos principales del *taproom* (Figura 31).

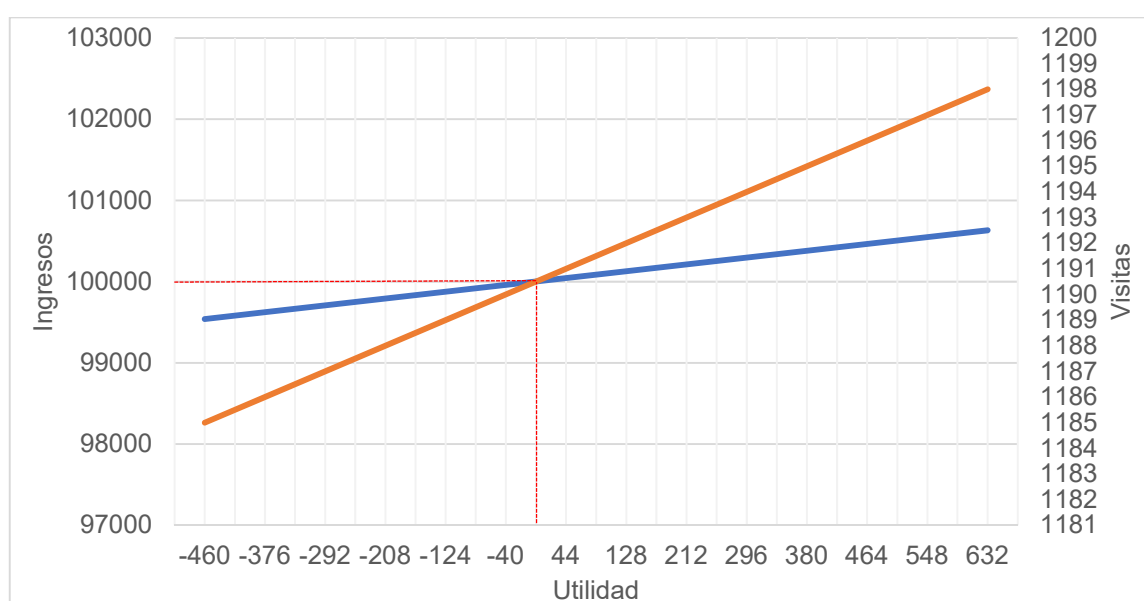


Figura 31. Punto de equilibrio *taproom*.

Fuente: elaboración propia.

En la red de valor de la cerveza artesanal existe una oportunidad evidente de negocio enfocada en clientes potenciales, quienes son los consumidores que buscan algo diferente, así como las personas que no consumen alcohol y están insatisfechas con el producto actual que se encuentra en el mercado. Los consumidores en la actualidad están en busca de nuevos productos y experiencias, lo que significa que un espacio que oferte experiencias y diversidad de productos es una oportunidad viable de crecimiento para la marca de cerveza, cubriendo una limitante que actualmente enfrenta Tlail y al mismo tiempo ofertando un servicio con

la finalidad de que los visitantes consuman indirectamente el producto logrando una fidelización con los clientes y posicionamiento de marca.

Descrito lo anterior, se busca generar un modelo de negocio que permita empatar un proyecto que beneficie a demás cerveceras mexiquenses y fomentar la cultura cervecera a través de experiencias culturales y asesoramiento sobre el producto principal.

Impacto

El objetivo de este proyecto es incrementar las ventas de la cerveza artesanal Tlail, así como tener un establecimiento donde más personas puedan conocer el producto. Adicionalmente, ofertar una experiencia que no existe en la ubicación donde se consideró el proyecto, debido a que no hay un concepto similar al que se está proponiendo.

Ser una alternativa y crear alianzas con demás cervecerías del Estado de México con el objetivo de dar a conocer los productos que elaboran otras marcas cerveceras y fomentar el consumo de cerveza artesanal.

V. CONCLUSIONES

La consecuencia de que las dos industrias cerveceras más grandes se encuentren en el país, es la limitante en el crecimiento de las medianas, pequeñas y micro cervecerías. Como resultado, existe una escasez de opciones para la comercialización de cerveza artesanal. Derivado de esto se encuentra la importancia de considerar nuevos segmentos de mercado, como lo son los no consumidores de alcohol y los consumidores preocupados por su salud que demandan productos con bajo contenido alcohólico y bajas calorías, lo cual significa nuevas oportunidades para incursionar en nuevos mercados, desarrollando productos que cumplan con las necesidades que demandan este tipo de clientes potenciales. Así mismo, los jóvenes cada vez demandan nuevos productos, aumentando la probabilidad de que el mercado de bebidas con bajo contenido alcohólico y sin alcohol tenga un crecimiento constante. De manera que, la viabilidad

de producir una cerveza artesanal sin alcohol con mejoras en el sabor representa una oportunidad para que las empresas lo consideren en sus procesos de producción y generen un producto que cumpla con la satisfacción y expectativa que demanda el cliente.

Respecto a la evaluación financiera del *taproom*, el presupuesto de inversión y rentabilidad, así como los posibles escenarios en las proyecciones resultan una opción viable, cumpliendo el objetivo de incrementar las ventas, creando un espacio dirigido a consumidores y no consumidores de alcohol, ofreciendo una experiencia al consumidor como valor agregado e implementando la cultura cervecera con diversas actividades con el objetivo de eliminar el mito que tiene el consumidor sobre la cerveza artesanal *“que únicamente es para conocedores”*.

Este proyecto representa una oportunidad de negocio no solo para Tlail, sino también para diversas micro cerveceras de la zona, generando valor y posicionamiento de marca con la finalidad de fortalecer las alianzas comerciales, pues en la investigación se demuestra la importancia de los puntos de venta físicos para comercializar la cerveza.

VI. LITERATURA CITADA

- Aguilar Gallegos, N., Martínez González, E. G., & Aguilar Ávila, J. (2017). *Análisis de redes sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores*. (Issue February 2018). Universidad Autónoma Chapingo, Centro de Investigaciones Economicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Baca Urbina, G. (2008). *Evaluación de proyectos* (Sexta edic). Mc Graw Hill Educación.
- Bernstein, M. J. (2022). *6 Beer Industry Trends to Watch in 2022*. SevenFiftyDaily. <https://daily.seventyfive.com/6-beer-industry-trends-to-watch-in-2022/>
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L. C. (2002). *UCINET* (6.288). Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bott, E. (1971). Urban families: Conjugal roles and social networks. In *1 st Edition*.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). *Co-Opetition* (2nd Revise). Profile Business.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Corona, L. (2021). *Entre los grandes productores de cerveza, la industria artesanal se abre paso con 1,207 unidades en México*. Business Insider México.
- Design Thinking España. (2017). *Cómo usar la Matriz ERIC para innovar y destacar en mercados competitivos*.

- EL ECONOMISTA, R. R. A. (2017). México, ¿una potencia en cervezas artesanales? *EL ECONOMISTA*.
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-una-potencia-en-cervezas-artesanales--20170617-0016.html>
- Eserp Digital Business & Law School. (2019). *¿Qué es un modelo de negocio?* Eserp Digital Business & Law School.
- EUROMONITOR, I. (2022). *Beer in Mexico*. 2023.
<https://www.euromonitor.com/beer-in-mexico/report>
- Fernández Torres, A. (2003). El análisis del entorno: Un enfoque de planeación. *Ensayos*, 120–130. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>
- Forbes. (2022). La industria de cervezas artesanales crecerá 10% este 2022. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/la-industria-de-cervezas-artesanales-crecera-10-este-2022/>
- García López, T., & Cano Flores, M. (2013). El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *Investigadoras Del I.I.E.S.C.A.*, 84–98.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gonzalez Pazos, L. D. (1995). *Análisis de redes sociales e historia: Una metodología para el estudio de redes clientelares* (Vol. 5). Universidad Complutense de Madrid.
- Grover, R. (2019). *7 Reasons internal communication is important for success*. Staffbase.
- Hou, C. Y., Huang, T. F., Chang, F. C., Yu, T. E., Chen, T. Y., Chiu, C. H., Chen, P. H., Chiang, J. T., Miao, N. F., & Chuang, H. Y. (2023). The Association of Influencer Marketing and Consumption of Non-Alcoholic Beer with the Purchase and Consumption of Alcohol by Adolescents. *Behavioral Sciences*, 13(5).
<https://doi.org/10.3390/bs13050374>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Proyecto Red de

- Innovación Agrícola, M. (Nicaragua) (Red S., & Cooperación Suiza en América Central (COSUDE). (2014). *Redes de innovación guía para su construcción y funcionamiento*.
- Instituto Nacional de Antropología e Historia. (2023). *Sistema Institucional Estadística de Visitantes*. Gobierno de México. <https://www.estadisticas.inah.gob.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la Industria automotriz*. 45. https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198428.pdf%0Awww.inegi.org.mx
- Istmo, R. C. (2002). Capacidades organizacionales. ¿Dónde y cómo se genera valor en las empresas? *Istmo*. https://www.istmo.mx/2002/01/01/capacidades_organizacionales_donde_y_como_se_genera_valor_en_las_empresas/
- Juárez, C. (2021). *Cifras de la industria: consumo y producción de cerveza en México*. The Logistics Worldgistics World.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. In *Pearson Educación*.
- KPMG Tendencias. (2021). *El cliente está dispuesto a pagar más si su experiencia es mejor*. Mayo 2021. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/05/cliente-dispuesto-pagar-experiencia-mejor/>
- López de Hierro, J., & Ansón, R. (2016). *Las cervezas en la gastronomía del siglo XXI*.
- López de Pedro, J. M. (2019). El análisis estratégico del entorno. *Universitat Oberta de Catalunya*.
- Manríquez Núñez, J. A., Almanza Gaviña, C., Iruegas, L. F., Reyes García, M., Trejo González, E., Martínez Ruíz, A., & Ramos Novelo, J. A. (2012). Evaluación de proyectos de inversión agronegocios parte I. In *FIRA Boletín de educación*

financiera.

- Martínez, C. (2023). *Cerveza mexicana: conoce el valor de su producción, exportación y tendencias*. The Logistics World.
- Martínez Uribe, C., & Zárate Ramírez, G. (2011). Evaluación económica de Proyectos de Inversión. *FIRA Boletín Informativo*, XXVI(15018), 1–23.
- Meixueiro Garmendia, J., & Pérez López, M. A. (2008). Metodología general para la evaluación de proyectos. *Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C*, 30.
http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/metodologia_general.pdf
- Mordor Intelligence. (2021). Global beer market (2022 - 2027). *Mordor Intelligence*, 47.
- Muñoz, M. (2020). *¿Dónde y cómo se genera valor en las empresas?* 3–3.
- Muñoz Rodriguez, M., & Santoyo Cortes, V. H. (2020). *La red de valor: herramienta de análisis para la toma de decisiones de política pública y estrategia agroempresarial*. 15.
- Novelo Guízar, M., Soto Guerra, E., & Osuna González, L. (2011). Criterios técnicos en la evaluación de proyectos. *FIRA Boletín de Educación Financiera*, 5, 35.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Roura, H. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión. In *Ilpes*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/1/S056394_es.pdf
- Orús, A. (2023). *La industria cervecera global- Datos estadísticos*. Statista.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation* (A. Smith (ed.)).
https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2017). Generación de modelos de negocio. In *Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla* (Vol.

- 5, Issue 10). <https://doi.org/10.29057/esh.v5i10.2463>
- Peiró, R., & López, Fr. J. (2020). *Modelo de negocio*. Economipedia.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. *Harvard Business Review. América Latina*, 1–18.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Pursell, S. (2023). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. *Hubspot*.
- Quiroa, M., & López, J. F. (2020). Estrategia comercial. In *Economipedia*.
- Raeburn, A. (2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Asana.
- Rendón Medel, R. (2022). *Fundamentación y lineamientos para la identificación de redes de innovación en el sector rural* (E. G. P. Henry E. Vargas Zuleta, Deiby José Petro Ortiz (ed.); Primera). Fenalce 2022.
- Rodríguez, A. (2022). Crisis de agua pone en riesgo la mitad de la producción nacional de cerveza artesanal. In *08 agosto*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2022/08/08/crisis-de-agua-pone-en-riesgo-la-mitad-de-la-produccion-nacional-de-cerveza-artesanal/>
- Rus Arias, E., & Ludeña, J. A. (2022). *Red de valor*. Economipedia.
- Santander Universidades. (2021). *¿Cómo hacer una propuesta de valor efectiva?* Santander Becas.
- Schubert, L. (n.d.). *Qué es un taproom de cerveza y cuáles son sus características más destacadas*. The Beer Times.
- Terreros, D. (2023). Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos (con plantilla). *Hubspot*.
- Zan Valdivieso, M. (2000). Redes de innovación. *Redes*, 7(15), 139–150.

VII. APENDICES

Apéndice 1. Encuesta línea base. Consumidores

Folio:	
Fecha:	

Identificadores

Apellido paterno:	Apellido Materno:	Nombre:
Edad:	Genero:	Estado civil:

Dinámica de la actividad

¿Consume bebidas alcohólicas?	a) Si b) No
¿Con qué frecuencia al mes consume bebidas alcohólicas?	a) Tres o más veces por semana b) Fin de semana c) Cada 15 días d) Nunca
¿Qué bebida alcohólica consume con más frecuencia?	a) Cerveza b) Cerveza artesanal c) Vinos y Licores
¿En dónde compra y/o consume bebidas alcohólicas?	a) Restaurantes/ Bares b) Tiendas de autoservicio c) Tiendas especializadas d) Ferias y festivales
¿Cuáles son los factores que tomarías en cuenta para elegir una cerveza?	a) Sabor b) Etiqueta e imagen c) Marca d) Porcentaje de alcohol
¿Qué estilo de cerveza artesanal prefiere?	a) Lager b) Pale ale c) IPA d) Stout e) Porter

Apéndice 2. Entrevista. Productores

Folio:	
Fecha:	

Identificadores

Apellido paterno:	Apellido Materno:	Nombre:
Edad:	Genero:	Estado civil:

Atributos

Ocupación:	Localidad:
------------	------------

¿Cuál es el nombre de tu cervecería?	
¿Cuánto tiempo tienes elaborando cerveza?	
¿Alguna vez has elaborado cerveza sin alcohol?	
¿Qué implica elaborar cerveza sin alcohol?	
¿Cuenta con el equipo para elaborar cerveza sin alcohol?	
¿Qué fue lo que te llevo a elaborar cerveza sin alcohol?	
¿Qué demanda tuviste en el mercado?	
¿Cuáles son las desventajas que visualizas en la elaboración de cerveza sin alcohol?	
¿En qué tipo de lugares demandan cerveza sin alcohol?	
¿Cuál es su opinión como productor de la cerveza sin alcohol?	
¿Qué perspectiva tiene de la cerveza artesanal sin alcohol?	
¿A qué marca o productor conoce que este elaborando cerveza sin alcohol?	

Apéndice 3. Entrevista. Actores en la industria de la cerveza artesanal

Folio:	
Fecha:	

Identificadores

Apellido paterno:	Apellido Materno:	Nombre:
Edad:	Genero:	Estado civil:
Rol:		

Dinámica de la actividad

¿Cuáles son los problemas que percibes en la comercialización de la cerveza artesanal?	
¿Qué problema percibes para que la industria de la cerveza crezca?	
¿Qué alternativa propones para que la industria crezca? y ¿por qué?	

Apéndice 4. Encuesta línea base. Consumidores

Folio:	
Fecha:	

Identificadores y atributos

Apellido paterno:	Apellido Materno:	Nombre:
Edad:	Genero:	Estado civil:

Dinámica de la actividad

¿Consume bebidas alcohólicas?	c) Si d) No
¿Con qué frecuencia al mes consume bebidas alcohólicas?	e) Tres o más veces por semana f) Fin de semana g) Cada 15 días h) Nunca
¿Qué bebida alcohólica consume con más frecuencia?	d) Cerveza e) Cerveza artesanal f) Vinos y Licores
¿En dónde compra y/o consume bebidas alcohólicas?	e) Restaurantes/ Bares f) Tiendas de autoservicio g) Tiendas especializadas h) Ferias y festivales
¿Alguna vez has consumido cerveza sin alcohol?	a) No, no me interesa b) Si, una vez c) Si, ocasionalmente
¿Conoces a alguien que consuma cerveza sin alcohol?	a) Si b) No
¿Con qué frecuencia consumes cerveza sin alcohol?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Frecuentemente

Análisis de redes

Nombre:	Relación:
---------	-----------

¿Por qué motivo elegirías una cerveza sin alcohol?	a) Convivencia b) Salud c) No Consume alcohol d) No me interesa
¿Cuáles son los factores que tomarías en cuenta para elegir una cerveza sin alcohol?	a) Sabor b) Calorías c) Marca

	d) Precio e) No me interesa
--	--------------------------------