



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICRO-CERVECERÍA  
PREMIUM PARA HONDURAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**GUILLERMO VALENZUELA NEDA**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
PABLO RUSSELL BARRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2013**

## RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una micro-cervecería que satisfaga las necesidades de todas aquellas personas amantes de la cerveza y que buscan nuevos tipos de cerveza en Honduras.

El plan de negocios comienza con el análisis del entorno e industrias, seguido por el análisis interno. En base a los resultados de dicho análisis se seleccionó la estrategia con un enfoque en la diferenciación; luego, se realizó la segmentación del mercado para poder seleccionar el segmento meta.

Se realizó una investigación de mercado donde se identificó la existencia de una marcada preferencia del consumidor nacional hacia la cerveza. En base a esta investigación de mercado se desarrolló el plan de marketing. La micro-cervecería se enfocará en los segmentos A, B, C1 y C2 con características psicológicas que correspondan con los perfiles de Simuladores, Exploradores y Exitosos. El objetivo de mercado es capturar el 2% del mercado nacional de cervezas a cinco años plazo. Lo más destacado del plan de negocios es la oferta de cervezas artesanales innovadoras en el mercado hondureño (Golden Ale, Pale Ale y Porter). En el mercado actualmente solo se ofrecen cervezas industriales con colores rubios, no existe la oferta de cervezas rojas o negras.

En el plan operacional se describen los objetivos generales del mismo, detalla el proceso operacional completo, la ubicación de la planta y centros de distribución, descripción de las materias primas y características de cada cerveza. También se abordan el plan de producción, capacidad de la planta, requerimientos para la producción y por último se describen los roles más relevantes en la organización. La planta de producción se instalará en la ciudad industrial de San Pedro Sula, en la zona norte del país; con un centro de distribución en la ciudad de Tegucigalpa, capital, en el centro del territorio nacional. El uso de lotes pequeños de producción y técnicas de micro-cervecería permite mantener un mayor nivel de calidad que las cervezas industriales, para así lograr complacer los mayores niveles de exigencia de los amantes de la cerveza. Se desea satisfacer los gustos y preferencias de un país con una marcada preferencia por la cerveza, por medio de la introducción de nuevos productos.

Se determinó que con una inversión inicial de L.5.024.615 (USD\$ 243,913) y una cuota de mercado del 2% a cinco años plazo, el proyecto es rentable. El VAN del proyecto es L. 4.709.915 y una TIR del 38%, según una tasa de descuento del 16.66%. Al realizar el análisis de sensibilidad se descubrió que la variable que más tiene impacto sobre el VAN y TIR son variaciones en el precio de venta. En el cuarto año se recupera la inversión inicial. Se concluye que el proyecto es rentable, atractivo y factible en el mediano y largo plazo.

## TABLA DE CONTENIDO

• <b>Introducción</b>	<b>5</b>
• <b>Alcance</b>	<b>5</b>
• <b>Objetivo General</b>	<b>6</b>
• <b>Objetivo Especifico</b>	<b>6</b>
• <b>Marco Conceptual</b>	<b>7</b>
• <b>Metodología</b>	<b>8</b>
• <b>Análisis del Entorno</b>	<b>8</b>
○ <b>Entorno Político y Legal</b>	<b>8</b>
▪ <b>Crisis Política 2009</b>	<b>11</b>
○ <b>Entorno Económico</b>	<b>12</b>
○ <b>Entorno Tecnológico</b>	<b>17</b>
○ <b>Entorno Socio cultural</b>	<b>19</b>
○ <b>Conclusiones Entorno</b>	<b>21</b>
• <b>Descripción del Mercado Nacional</b>	<b>22</b>
• <b>Análisis de la Industria</b>	<b>23</b>
○ <b>Rivalidad Existente</b>	<b>23</b>
○ <b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	<b>24</b>
○ <b>Poder de Proveedores</b>	<b>25</b>
○ <b>Poder de Compra de los Clientes</b>	<b>27</b>
○ <b>Amenaza de Nuevos Entrantes</b>	<b>27</b>
○ <b>Conclusiones del Análisis de la Industria</b>	<b>27</b>
• <b>Oportunidades del Mercado</b>	<b>28</b>
• <b>Amenazas del Mercado</b>	<b>29</b>
○ <b>Conclusiones de Oportunidades y Amenazas</b>	<b>30</b>
• <b>Análisis Interno</b>	<b>30</b>
○ <b>Fortalezas</b>	<b>30</b>
○ <b>Debilidades</b>	<b>31</b>
○ <b>Conclusiones Fortalezas y Debilidades</b>	<b>32</b>
• <b>Factores Claves de Éxito</b>	<b>33</b>
• <b>Modelo de Negocios Canvas</b>	<b>33</b>
• <b>Cadena de Valor</b>	<b>41</b>
• <b>Estrategia de Negocios</b>	<b>42</b>
• <b>Medición de Calidad</b>	<b>43</b>
• <b>Investigación de Mercado</b>	<b>44</b>
• <b>Marca</b>	<b>46</b>
• <b>Misión</b>	<b>47</b>
• <b>Visión</b>	<b>47</b>
• <b>Estructura Organizacional</b>	<b>47</b>
• <b>Plan de Marketing</b>	<b>48</b>
○ <b>Estrategia de Marketing</b>	<b>48</b>
○ <b>Objetivos de Marketing</b>	<b>49</b>
○ <b>Segmentación</b>	<b>49</b>
○ <b>Targeting</b>	<b>52</b>
○ <b>Posicionamiento</b>	<b>52</b>
○ <b>Marketing Mix</b>	<b>53</b>

• <b>Plan Operacional</b>	<b>63</b>
○ <b>Objetivos Plan Operacional</b>	<b>63</b>
○ <b>Proceso Operacional Completo</b>	<b>63</b>
○ <b>Ubicación de Planta y Centros de Distribución</b>	<b>64</b>
○ <b>Materias Primas</b>	<b>66</b>
○ <b>Proceso de Elaboración</b>	<b>67</b>
○ <b>Características de Producción según Tipo de Cerveza</b>	<b>70</b>
○ <b>Plan de Producción</b>	<b>72</b>
○ <b>Descripción de Roles más relevantes dentro la Empresa</b>	<b>77</b>
• <b>Plan Financiero</b>	<b>78</b>
○ <b>Inversión Inicial</b>	<b>79</b>
○ <b>Tasa de Descuento</b>	<b>79</b>
○ <b>Estado de Resultados para los primero 5 años</b>	<b>80</b>
○ <b>Flujo de Efectivo para los primero 6 años</b>	<b>81</b>
○ <b>Análisis de Costos y gastos</b>	<b>81</b>
○ <b>Análisis de Sensibilidad</b>	<b>82</b>
• <b>Conclusiones</b>	<b>85</b>
• <b>Bibliografía</b>	<b>88</b>
• <b>Anexos</b>	<b>91</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como objetivo identificar, analizar y concluir la factibilidad de implementar una micro-cervecería en Honduras. La micro-cervecería será responsable de la producción, distribución y venta de cerveza artesanal para el mercado nacional, siendo el enfoque las ciudades más grandes del país, como lugares de alto volumen turístico. El objetivo es ofrecer cervezas de alta calidad para un mercado dominado por cervezas industriales; se ofrecerán varios tipos de cervezas para satisfacer aquellos clientes con un paladar más sofisticado y que desean consumir un producto que lo destaque de los usuales del mercado, al mismo tiempo que sea de acuerdo a su posición social. En el mercado nacional existen pequeños productores de cervezas artesanales informales; son pequeños competidores que tienen procesos muy rústicos y bajos volúmenes de producción; compitiendo en un mercado totalmente monopolizado por una empresa, en la cual sólo se producen cervezas industriales tipo Ale y Pilsner (rubias).

El plan de negocios comienza con un análisis del entorno para así poder identificar los factores ambientales económicos, políticos y legales, tecnológicos y sociales que influirán en las capacidades para competir. Procede con el análisis e interpretación de la industria para culminar con el análisis interno de la empresa. La sumatoria de los análisis antes mencionados resultarán en la formulación de la estrategia competitiva a seguir. Después de establecer la estrategia competitiva se identifica el segmento de mercado en el que se enfocará y cuáles son sus hábitos de consumo para establecer la estrategia competitiva. En base a las características específicas de este cliente se establece el plan de marketing. Al determinar en qué cliente se desea enfocar y como se va a llegar a ellos con la propuesta de valor; se desarrolla el plan de operaciones para poder atender la demanda de este segmento.

En el plan de operaciones se expone el proceso de elaboración de la cerveza como la logística para llegar a nuestros clientes; se detalla cuánto y de qué forma se van a producir los diferentes tipos de cervezas. En base al plan de operaciones se definirá cómo se llevan a cabo las ventas; lo que influiría directamente en los análisis financieros y los escenarios de factibilidad proyectados. La sumatoria de todos estos factores compondrá el plan de negocios, el que determinará la viabilidad y los recursos necesarios para su implementación.

### **Alcance**

El alcance del plan de negocios consistirá en la creación de un plan de marketing, operacional y evaluación financiera para el desarrollo de una micro cervecería en Honduras. El análisis del entorno establece las condiciones actuales del mercado hondureño, al igual que el análisis de la industria permite identificar el atractivo del mercado. El análisis del entorno e industria son los cimientos para el desarrollo del plan de negocios. El plan de negocios es evaluado por medio de la proyección de

estados de resultados y flujos de efectivo a cinco años, como un análisis de sensibilidad de factores influyentes.

En el plan de negocios no se incluyen los siguientes temas:

- No se producirá la materia prima y equipo industrial para la producción de la cerveza.
- El plan de negocios estará confinado al territorio hondureño.
- La instalación, ensamblaje y capacitación de la planta productiva se externaliza a proveedores especialistas en este tema; se debe de proveer el espacio con el tamaño adecuado según especificaciones por el proveedor.
- La empresa sólo se dedicará a la producción y venta de cerveza.
- No se diseñan las rutas de distribución de los productos.
- La gestión de contratos se externaliza, dado que no es el eje central del plan de negocios.

## **Objetivo General**

El objetivo general es la creación de un plan de negocios para la puesta en marcha y evaluación de la factibilidad de una micro-cervecería en Honduras, con la finalidad de producir cerveza artesanal. El plan consistirá en la oferta de productos innovadores en el mercado hondureño, agregando valor por medio de un producto diferenciado y de mayor calidad. Se ofrecerá una experiencia única donde el cliente podrá disfrutar de una gama de cervezas premium con estilo de cervezas únicas en Honduras.

## **Objetivos Específicos**

- Determinar los factores del entorno que afectarán directa o indirectamente al plan de negocios.
- Determinar el atractivo de la industria cervecera en Honduras.
- Definir el segmento objetivo y sus características.
- Crear la estrategia corporativa y competitiva a seguir.
- Desarrollar una estructura organizacional, definiendo las responsabilidades más relevantes de cada área.
- Establecer la estrategia de marketing a seguir y creación de un plan de marketing.
- Establecer un plan operacional para la producción de cerveza artesanal.
- Evaluar la viabilidad financiera y determinar escenarios de factibilidad por medio del análisis de sensibilidad.
- Ser las cervezas artesanales más vendidas de Honduras en un plazo de cinco años.
- Tener el 2% del mercado nacional de cervezas en Honduras a cinco años plazo.
- Ser el líder en ventas de cervezas Negras y Rojas del mercado en un plazo de cinco años.

## Marco Conceptual:

El plan de negocios se basará en los siguientes modelos conceptuales:

- **Análisis PEST (Michael Porter):** Consiste en el análisis de las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y legales como socio-culturales que podrían tener un efecto en el corto o largo plazo en la organización. Al igual identificará tendencias de las fuerzas antes mencionadas y cómo estas podrían impactar en la producción, distribución y venta de cerveza.
- **Cinco fuerzas de Porter (Michael Porter):** Este modelo nos permite analizar cinco fuerzas claves dentro de una industria determinada. Las fuerzas analizadas consisten en evaluar la posibilidad de nuevos entrantes, poder de los proveedores, amenaza de productos sustitutos, poder de los compradores y la rivalidad entre las empresas existentes. El modelo permitirá determinar el atractivo de la industria. Es crucial identificar cuáles son las fuerzas que impulsan la competencia en la industria.
- **Cadena de Valor (Thomas Wheelen y David Hunger):** Es una serie de actividades relacionadas que crean valor. Se deberá evaluar cómo las actividades primarias y de apoyo en su conjunto agregan valor.
- **Modelo Canvas (Alexander Osterwalder):** Es una herramienta que divide el modelo de negocios en nueve partes y de manera lógica refleja cómo la empresa tendrá ingresos.
- **Administración Estratégica (Thomas Wheelen y David Hunger):** Tiene una perspectiva basada en la auditoría estratégica, permitiendo un análisis de la empresa como en la industria en que se desarrolla. Se usará este marco conceptual para determinar las estrategias a seguir en el plan de negocios según un análisis del entorno e industria.
- **Diez principios del Nuevo Marketing (Phillip Kotler):** Kotler expone que el marketing debe evolucionar según las tendencias actuales y se desarrolla el plan de marketing según la perspectiva de Kotler.
- **Administración de Operaciones (Chase, Jacobs y Aquilano):** La 12 edición del texto se enfoca en los aspectos más relevantes de los procesos empezando con la administración estratégica de producción pasando por procesos de manufactura, diseños de puestos y mediciones, distribución de instalaciones y control de calidad. Se usará como el marco para el plan operacional del plan de negocios.
- **Administración de Pequeñas empresas (Longenecker, Petty, Palich y Moore):** Establece los requerimientos mínimos que debe tomar en consideración la creación y puesta en marcha de un start-up. Proporciona un marco de referencia para la creación de un plan de negocios para pequeñas empresas.

## Metodología

En la metodología para desarrollar este tema se expondrá una serie de pasos lógicos y subsecuentes para el desarrollo del plan de negocios. Cada etapa se divide en actividades y sub actividades, expuestas en el Anexo A.

- ✓ Etapa 1 Situación Actual: se detalla los fundamentos para la realización del proyecto. Luego analiza la situación actual del mercado e industria. Finalizando con la evaluación de las oportunidades y amenazas identificadas.
- ✓ Etapa 2 Situación Interna: en esta etapa se define las fortalezas y debilidades del plan de negocios, en base a las anteriores se establece el Modelo Canvas y Cadena de Valor. Se concluye con la definición de la estrategia a implementar en el proyecto.
- ✓ Etapa 3 Plan de Marketing: se define a los clientes que se desea llegar, como llegar a estos clientes y la creación de valor.
- ✓ Etapa 4 Plan Operacional: se desarrolló como la empresa llevara a cabo sus actividades y otros elementos que tiene que tomar en consideración para lograr producir el producto adecuado para el mercado.
- ✓ Etapa 5 Situación y Evaluación Financiera: se concluye el plan de negocios con la evaluación a 5 años plazo del rendimiento de la empresa. Se determina la viabilidad del proyecto.

## Análisis del Entorno

La República de Honduras, Centro América, será el escenario para el desarrollo del plan de negocios, el que está definido por ciertas características que tendrán influencia directa o indirecta en el desarrollo del plan de negocios. En la siguiente sección se detalla y analizan los entornos: político-legal, económico, tecnológico y sociocultural de Honduras para definir como estos factores condicionarán el plan de negocios.

### Entorno Político y Legal

La producción de alcohol en cualquiera de sus diferentes versiones está regulada por el decreto número 20 de 1956 del Congreso Nacional, denominado la Ley de Alcoholes y Licores Nacionales<sup>1</sup>. Dicho decreto establece las condiciones básicas que cualquier productor de bebidas alcohólicas tiene que cumplir. Esta Ley fue establecida el 30 de noviembre de 1956, teniendo leves modificaciones en 1957 y 1959; después de las reformas de esos años la ley no ha sufrido ningún cambio. Dicha ley se

---

<sup>1</sup> Ley de Alcohol y Licores Nacional decreto 20, 26 de Septiembre de 1956.



considera desactualizada y en gran parte obsoleta para los fines prácticos de hoy en día; la función original era controlar la producción informal y formal de derivados del alcohol, pero la ley no ha logrado evolucionar al mismo ritmo de la industria. La ley fue creada con el fin de regularizar la alta producción clandestina de alcohol en los años cincuenta; pero debido a los avances tecnológicos y al incremento en la competencia, varios de los artículos (especialmente los que giran en torno al envasado) actualmente son normas básicas en el sector de bebidas alcohólicas. El decreto 20 permite bastante espacio para maniobrar debido a su poca evolución en los últimos 50 años.

La ley establece ciertas condiciones básicas que se deben cumplir para poder producir, vender y distribuir bebidas alcohólicas. El ente regulador, según la ley, es la Dirección Nacional de Ingresos (DEI); aunque la misma establece a la Dirección General de Aduana y Tribuciones Indirectas como el ente supervisor, esto se debe a que la ley precede a la integración de varias oficinas gubernamentales en lo que hoy se denomina la DEI. También establece un impuesto sobre la producción de bebidas alcohólicas, el que es independiente de su venta. El impuesto sobre la producción agrega costos adicionales, que tendrán un efecto directo sobre el rendimiento del modelo de negocios, el impuesto aumenta el costo variable afectando los niveles de inventario. El impuesto sobre la producción que se debe de pagar según la ley es de L. 4.50 por litro producido. Aunque la ley está un poco desactualizada, vale recalcar que si el alcohol producido se exporta, entonces los impuestos aplicables son diferentes. Los impuestos estarían sujetos a un reglamento interno diferente, dependiendo del país al que se exporta y posibles exoneraciones temporales o permanentes.

La regulación local indica que ante la DEI se deberán declarar los planos, inventarios y capacidad de la fábrica productora. Por consiguiente para realizar modificaciones, como por ejemplo: aumentar la capacidad productiva, se deberá solicitar autorización a dicho ente gubernamental. Esta declaración ante la DEI podría afectar negativamente las operaciones, ya que los trámites gubernamentales son lentos y limitarán la capacidad de reacción, causando que no se satisfaga la demanda en el tiempo ideal.

En el mismo decreto se define que no se puede producir contenido alcohólico con un nivel superior a los 45 grados a temperatura de 15 grados centígrados. Definiendo el parámetro máximo del nivel de alcohol en las cervezas; el impacto de esta norma no presenta ninguna amenaza al plan de negocios, debido que la fermentación de la cerveza imposibilita llegar a un nivel tan alto de alcohol, el efecto es nulo sobre la producción de cerveza artesanal. La levadura especializada para la fermentación de la cerveza artesanal no permite llegar a niveles tan altos de alcohol, la levadura es un órgano viviente que consume azúcares en el mosto y produce el alcohol, pero para un nivel tan concentrado de alcohol la levadura muere y deja de producir alcohol mucho antes de llegar al nivel establecidos en la ley.

Adicional al cumplimiento de la Ley de Alcoholes y Licores Nacionales se debe de tomar en cuenta la Ley de Impuesto sobre la Venta<sup>2</sup>, que en su capítulo 3 artículo 6 establece que el impuesto sobre la venta de las bebidas alcohólicas será del 15%. En el artículo 1 de la misma ley se establece que dicho impuesto no se aplicará acumulativamente en sus etapas de ventas. En otras palabras el 15% del precio de venta de las bebidas alcohólicas son impuestos sobre la venta y ese impuesto se aplicara cada vez que el producto se venda y cambie de manos. Es crucial tomar en cuenta este impuesto, ya que tiene un efecto directo en los precios de venta de la cerveza, condicionando los márgenes y rentabilidad del producto. Entre más etapas existan con respecto al consumidor final, más se erosionan los márgenes como consecuencia de la aplicación del impuesto no acumulativo sobre la venta. Entre menos intermediarios, mayores serán las ganancias.

Todo Almacenista, Mayorista y Expendedora de bebidas alcohólicas o licores, en su condición de persona natural o jurídica, con la finalidad de producir, distribuir y vender alcohol como sus derivados para el consumo humano, se debe registrar en el Registro para Productores, Importadores, Distribuidores y/o Almacenistas de Alcoholes y Licores. El registro es de carácter único, permanente, intransferible del representante legal o persona natural dedicada a esta actividad. La base legal de este registro está definida bajo los siguientes componentes<sup>3</sup>:

- Constitución de La República: Artículo 80.
- Decreto Número 20 del 30 de Noviembre de 1956, Ley de Alcoholes y Licores Nacionales.
- Ley de Fortalecimiento de los Ingresos, Equidad Social y Racionalización del Gasto Público, Decreto 17-2010, Artículo 39
- Ley de Alcoholes y Licores Nacionales: Artículo 4

Los requisitos y documentos necesarios para realizar la inscripción en el registro para poder operar son:

- Presentar Formulario DEI-410 versión 4 ò 5 “Declaración Jurada de Inscripción e Inicio de Actividades”.
- Formulario DEI-410-A
- Fotocopia de la Escritura de Constitución de Sociedad o Comerciante Individual debidamente registrada e inscrita en el Registro Mercantil.
- Permiso de Operación extendido por la Alcaldía Municipal.
- Constancia de Compatibilidad o Zonificación (emitido por la Alcaldía Municipal)
- Autorización vigente del Instituto Hondureño para la Prevención de la Drogadicción y la Fármaco Dependencia (IHADFA).
- Timbres de contratación, por un valor de L. 1,000.00 (USD\$ 50.00 aprox.).
- Copia del RTN numérico del Apoderado Legal y Socios.(equivalente al RUT chileno)
- Copia de la identidad del Apoderado Legal y Socios si son hondureños; si son extranjeros copia del Pasaporte.
- Recibo Oficial de Pago por L. 200.00 (USD\$ 10.00 aprox.)

---

<sup>2</sup> Dirección Ejecutiva de Ingresos. 2010. Impuesto sobre Ventas, Producción y Consumo Periodo 2005-2010.

<sup>3</sup> Dirección Ejecutiva de Ingresos. Página Web

El proceso de registro es lento, como resultado de la alta burocracia de las instituciones públicas, al igual que no es un proceso habitual según la oficina de información de la DEI. Contar con los servicios de un asesor legal con experiencia en trámites públicos ante la DEI y con conocimiento del proceso para registrar una empresa que se dedique a la producción de bebidas alcohólicas es irremplazable. El proceso de registro puede tomar entre 3 y 6 meses. Se debe tomar este tiempo en consideración en la inversión inicial y tener a la disposición suficiente capital de trabajo para cubrir este período donde no se tendrán ingresos por ventas. Este período de 3 a 6 meses es recomendable usarlo para registrar todo lo pertinente en el Registro de Propiedad Intelectual, así se optimiza el tiempo; el proceso de registro tarda 60 días como máximo.

En el siguiente cuadro podemos ver una tendencia estable según los impuestos de producción, consumo y ventas sobre la cerveza del 2005 al 2010<sup>4</sup>. Esta tabla nos permite ver que el consumo de cerveza se ha mantenido estable, con una pequeña reducción debido a la crisis política, social y económica del 2009. Al igual, se puede ver que el único producto que tiene mayor contribución de impuestos es el cigarrillo. Podemos apreciar que hay un consumo significativo de cerveza y cigarrillo por el mercado hondureño. El consumo de ambos productos está relacionado y esto es evidente en los impuestos recaudados del 2005 al 2010.

**IMPUESTO SOBRE PRODUCCION, CONSUMO Y VENTAS**  
**PERIODO 2005 - 2010**  
(Cifras en Millones de Lempiras)

DENOMINACION DEL RENGLON IMPOSITIVO	AÑOS					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>IMPUESTO SOBRE PRODUCCION, CONSUMO Y VENTAS</b>	<b>10,969.2</b>	<b>13,276.0</b>	<b>16,237.3</b>	<b>18,474.2</b>	<b>16,385.6</b>	<b>18,260.6</b>
<b>IMPUESTOS SOBRE VENTAS</b>	<b>9,562.9</b>	<b>11,596.9</b>	<b>14,209.3</b>	<b>16,459.6</b>	<b>14,395.8</b>	<b>16,056.0</b>
Impuesto Sobre Ventas 12%	9,083.8	10,942.1	13,599.5	15,810.3	13,728.7	15,205.9
Impuesto Sobre Ventas 15%	479.1	654.8	609.8	649.3	667.1	850.1
<b>IMPUESTO SOBRE PRODUCCION Y CONSUMO</b>	<b>1,111.9</b>	<b>1,263.2</b>	<b>1,436.8</b>	<b>1,443.3</b>	<b>1,481.4</b>	<b>1,626.2</b>
Cigarrillos	437.3	530.7	581.9	566.1	646.1	607.1
Cerveza	338.1	336.2	357.9	373.2	344.3	376.4
Gaseosas	267.9	321.6	415.3	419.1	414.7	516.0
Licor Compuesto	61.1	63.1	61.1	57.8	43.3	83.6
Aguardiente	7.4	11.2	19.0	26.7	32.4	37.0
Forestal	0.1	0.3	1.4	0.2	0.3	0.1
Producción y Consumo de Alcohol	0.0	0.1	0.2	0.2	0.3	6.0
<b>IMPUESTOS SELECTIVOS AL CONSUMO</b>	<b>294.4</b>	<b>415.9</b>	<b>591.2</b>	<b>571.3</b>	<b>508.4</b>	<b>578.4</b>
Selectivos Artículos Varios	230.8	338.6	474.2	432.8	442.9	352.4
Selectivos Sobre Vehículos	63.6	77.3	117.0	138.5	65.5	226.0

**Figura 1: Impuestos sobre producción, consumo y ventas 2005-2010 Fuente: DEI**

### Crisis Política del año 2009

En el año 2009 se produjo una seria crisis política en Honduras, que resultó en la remoción del Presidente José Manuel Zelaya en condiciones no muy claras y por medio

<sup>4</sup> Dirección Ejecutiva de Ingresos.2010

de la fuerza. Este acto condenó a Honduras por todo el mundo, siendo expulsada momentáneamente de la OEA y aislada por la comunidad internacional. El gobierno interino declaró ley seca (ley que no permite la venta de bebidas alcohólicas en un período determinado) aproximadamente por 2 semanas y toque de queda de 8 de la noche hasta las 5 de mañana del día siguiente, que duró aproximadamente un mes. La ley seca y toque de queda, tuvieron consecuencia directa en las ventas, evidenciado en la recaudación de impuesto en el cuadro anterior. Se ha logrado estabilidad desde las elecciones a finales del 2009, siendo el ciudadano Porfirio Lobo Sosa electo democráticamente presidente, logrando la reintegración a la OEA y comunidad internacional. Esta situación política limitó el crecimiento de Honduras y la inversión extranjera/nacional.

El entorno político de Honduras se ha estabilizado después de la crisis política del 2009, recuperado el interés de los inversionistas nacionales y extranjeros. El entorno legal es muy básico y sus restricciones son pocas. Se concluye que el entorno político/legal es lo suficientemente sólido para crear una micro-cervecería.

## **Entorno Económico<sup>5</sup>**

La extensión territorial de la República de Honduras es de 112,492 km<sup>2</sup>, siendo el 99.8% tierra y el 0.2% agua. Del total del territorio nacional el 28.5% es usado con fines agrícolas y el 46.4% es territorio forestal. Honduras está situada en el centro de Centroamérica, compartiendo frontera al norte con Guatemala, al Oeste con El Salvador, al sur con Nicaragua. Tiene acceso a dos Océanos, al norte al Océano Atlántico por medio del Mar Caribe con una amplia costa y al Sur comparte el Golfo de Fonseca con Nicaragua y El Salvador, con acceso al Océano Pacífico. Honduras cuenta con 31,636 km<sup>2</sup> de áreas protegidas (13.9% del territorio) y con tasa de deforestación del 3.1% anual. La alta tasa de deforestación es resultado de la tala ilegal y no planificada, del tráfico de maderas preciosas y animales exóticos. La posición geográfica permite facilidad en el comercio con los países centroamericanos así como con los Estados Unidos.

El país está políticamente dividido en 18 departamentos y cada uno con una capital departamental. Los departamentos están compuestos por municipios, resultando en 298 municipios en total. La capital Nacional está definida como el Distrito Central, la cual está compuesta por dos ciudades hermanas: Tegucigalpa y Comayagüela. El país cuenta con varios departamentos con muy poca población e ingresos bajos y no serían idóneos para la venta de cerveza artesanal.

El 66.2% de la población nacional se encuentra bajo la línea de la pobreza y el 45.3% de la población está en situación de pobreza extrema. El alto nivel de pobreza es más evidente en la población indígena y población de descendencia africana. La ciudad

---

<sup>5</sup> Dirección de País 2010 Banco Centroamericano de Integración Económica. Ficha Estadística De Honduras.

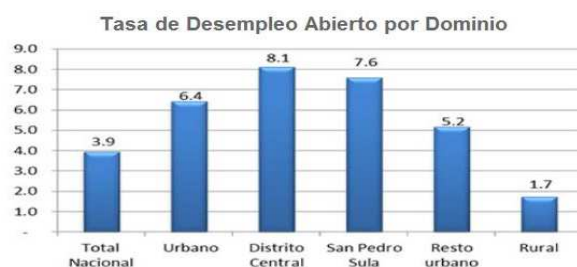
de Tegucigalpa es el foco de la actividad política del país y el departamento de Cortés foco de la actividad industrial del país, ambos presentan los menores niveles de pobreza. Honduras presenta altos niveles de desigualdad social, siguiendo la tendencia de los países latinoamericanos. El decil más rico recibe el 43.4% del ingreso nacional a diferencia del decil más pobre que recibe únicamente el 0.6%. El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa según el Banco Mundial, en el caso de Honduras el coeficiente de Gini es de 0.580<sup>6</sup>, parecido al de Chile. Lo que permite ver que el decil más alto tiene ingresos sustanciales y su poder de compra es significativo, permitiéndoles comprar productos de calidad a mayores precios. La cerveza artesanal tendrá mayores precios que las cervezas industriales, esto se debe a insumos de mayor calidad y economías de escala menores que las de las cervezas industriales. Los mayores costos de producción requerirían orientarse a un segmento objetivo con un mayor poder adquisitivo.

Con respecto al sector salud: el gasto en salud es de 6.25% del PIB nacional, siendo el Hospital Escuela en Tegucigalpa y el Hospital Mario Catarino Rivas en San Pedro Sula, los dos más grandes del país. Honduras cuenta con 28 hospitales y 1,241 centros de atención médica pública. Hay un médico por cada 870 habitantes en el 2010 y una cama de hospital por cada mil habitantes. La tasa de desnutrición es especialmente crítica en los niños, siendo evidente en los menores de 5 años, con tasa de desnutrición del 11%. El consumo promedio de la población nacional es 2,600 calorías por día. La tasa de desnutrición está vinculada directamente con la pobreza y el alto porcentaje de la población que vive en esa condición. Toda persona con empleo formal está cubierta por el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) por ley. Debido al alto nivel de subempleo, el IHSS solo logra cubrir el 39% de las personas empleadas.

El 42.1% de la población nacional es económicamente activa. El sector primario representa el 37.8% del total de la población económicamente activa (PEA); el sector secundario es del 18.2% y al sector terciario le corresponde el 44%. El sector primario es el más relevante para la venta de cerveza artesanal, no solo por sus ingresos superiores sino por sus hábitos de consumo. Una persona que trabaja en el sector primario tiene más probabilidades de visitar un restaurante o designarán una mayor porción de sus ingresos para la recreación. Estas mayores probabilidades establecen posibles oportunidades para productos nuevos como ser la cerveza artesanal. En el siguiente gráfico se puede ver la tasa de desempleo de la PEA según su dominio del 2010. Se puede evidenciar que en los dos sectores poblacionales más importantes (Distrito Central y San Pedro Sula) tienen las mayores tasas de desempleo; esto se explica ya que en las zonas rurales es más común que toda la familia trabaje para subsistir así involucrando en mayor proporción la PEA como la alta concentración de la población en estos dos sectores.

---

• <sup>6</sup> Banco Mundial. 2012. Índice Gini. [en línea].



**Figura 2: Tasa de Desempleo Abierto por Dominio<sup>7</sup> Fuente: INE**

La tasa de desempleo promedio nacional es del 6%, aunque esta cifra de desempleo no es tan significativa, según Cándido Ordoñez (coordinador del observatorio del mercado laboral del INE) el problema no es el empleo abierto, es el subempleo especialmente, el subempleo invisible. Solo el 8.0% de la PEA trabaja en el sector público, representando un mercado laboral pequeño para los ciudadanos. El ingreso promedio de una mujer en el lugar de trabajo es en promedio el 67.8% del ingreso promedio de un hombre, es evidente que no hay equidad de género. Incluso, solo 1 de cada 5 personas en puestos políticos son mujeres (datos 2010). Un hombre bajo condiciones iguales tendrá mayores ingresos en promedio que una mujer.

Honduras es considerada como un país de ingresos medios-bajos.<sup>8</sup> El PIB al 2010 fue de USD\$ 15,347 millones, consecuencia de esa cifra el PIB per cápita fue de USD\$ 2,015.6. En el 2010 la inflación nacional fue de 6.5%. Lo que significó un incremento con respecto al 2009 de 2.8%. El crecimiento económico se desaceleró comparado al crecimiento promedio de 4.1% del 2001 al 2010, con una inflación promedio para el mismo período de tiempo del 7.5%. La desaceleración es debida a la crisis económica mundial y la crisis política del 2009 en Honduras. El Banco Mundial indica que el PIB creció en un 3.6% y 3.3% para el 2011 y 2012 respectivamente<sup>9</sup>, se espera un crecimiento del 3.7% del PIB en el 2013 y un crecimiento promedio para los próximos 5 años del 3% anual. El crecimiento del PIB es resultado de la recuperación mundial de la crisis financiera así como de la estabilización política en Honduras. Según expertos nacionales en la industria cervecera nacional (que no desean ser identificados), el crecimiento en el sector de la cerveza está correlacionado directamente con el crecimiento del PIB.

La gran cantidad de inmigrantes hondureños y sus remesas, en especial en el sur de Estados Unidos y España representa una porción significativa del PIB, con un 16.8% del PIB nacional. Las remesas fueron afectadas directamente debido a la recesión mundial y a que gran parte de los inmigrantes hondureños en el extranjero se dedican a empleos que no requieren de mano de obra calificada, estos fueron los más

<sup>7</sup> Tasa de Desempleo Abierto por Dominio: Instituto Nacional de Estadísticas 2010.

<sup>8</sup> Dirección de País 2010 Banco Centroamericano de Integración Económica. Estrategia de País: Honduras.

<sup>9</sup> Banco Mundial. 2013. Honduras. [en línea]. <<http://www.bancomundial.org/es/country/honduras>>

afectados por la crisis de Estados Unidos y España. La exposición al exterior fomenta el consumo de productos nuevos, lo que crea oportunidades de negocios.

El sistema bancario hondureño consta de 17 Bancos Comerciales. El sistema bancario al igual que las sociedades financieras e instituciones de seguros son supervisadas por la Comisión Nacional de Banca y Seguros. Todas estas instituciones financieras se han asociado para crear la Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (AHIBA). La AHIBA indica que la tasa de interés activa en moneda nacional es del 17.25%, tasa pasiva es de 12.14%, la tasa activa en moneda extranjera es de 7.10% y pasiva 4.33% al cierre de abril del 2013<sup>10</sup>. La moneda extranjera que predomina es el Dólar de Estado Unidos.

El reporte Doing Business 2013<sup>11</sup> emitido por el Banco Mundial y el International Finance Corporation hace un ranking de las condiciones para hacer negocios para 185 países. Honduras ha mejorado su posición en el ranking desde el lugar 131 en el 2010, 129 en el 2011 y 125 en el 2012. Aunque en el promedio del ranking subió, vale recalcar que el índice para empezar nuevas empresas bajó de la posición 152 al 155 del 2012 al 2013. El país mantiene la tendencia que resalta la facilidad de obtención de crédito y una clasificación media con relación a permisos de construcción y registro de propiedades. Las áreas con mayores deficiencias que da a conocer este reporte son en relación a la protección del inversionista, la capacidad para hacer cumplir contratos y obtención de suministros de electricidad.

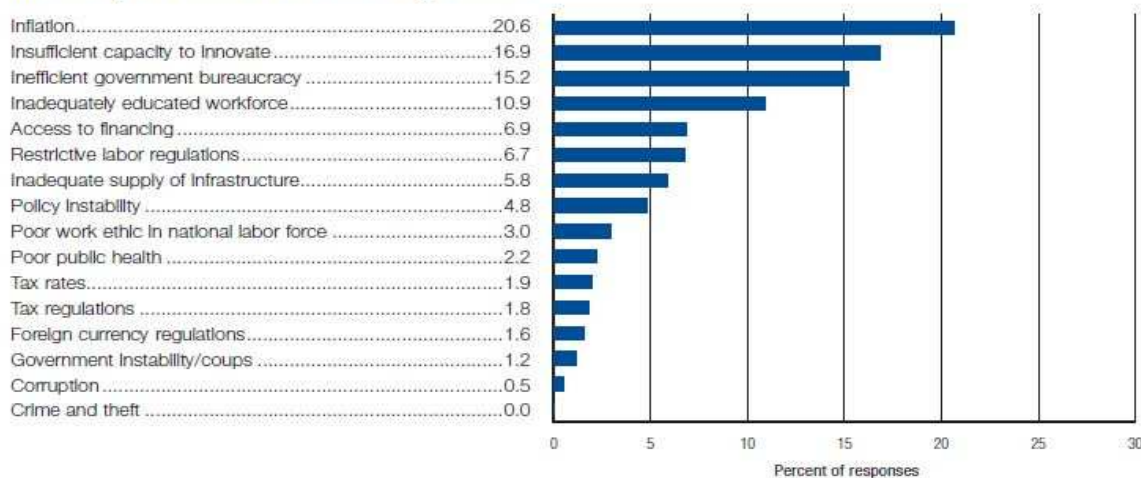
El World Economic Forum emite todos los años el Global Competitiveness Report; para el período 2012-2013 gráfica los factores más problemáticos para hacer negocios en Honduras. La siguiente gráfica establece con claridad que la inflación y la falta de innovación son los dos mayores problemas para hacer negocios en Honduras según este reporte. En el tercer lugar sería la ineficiencia gubernamental, cual establece condiciones propicias para la inseguridad y corrupción. El bajo nivel de mano de obra calificada es un tema a considerar, debido a que la mano de obra calificada es escasa, por lo tanto cara, se tendrá que analizar la posibilidad de importar mano de obra calificada si fuera necesario. Esto tiene un impacto directo en la oferta de Maestros Cerveceros, se sabe de la existencia de 5 Maestros Cerveceros a nivel nacional. Será necesario asegurar la obtención de Maestros Cerveceros, ya que son recursos claves para participar en esta industria.

---

<sup>10</sup> AHIBA. 2013. Indicadores Financieros. [en línea]. <<http://www.ahiba.hn/indicadores-financieros>>.

<sup>11</sup> Banco Mundial. Doing Business 2011 y 2012. [en línea]. <<http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>>

### The most problematic factors for doing business



**Figura 3: Los Problemas más Grandes para Hacer Negocios en Honduras<sup>12</sup>**  
Fuente: World Economic Forum

El turismo es un factor importante en la economía hondureña y se puede evidenciar por el impacto que tiene en la economía hondureña<sup>13</sup>, en la siguiente tabla podemos ver que el turismo ha representado una de las principales fuentes de divisas del 2007 al 2011. Las únicas dos fuentes de divisas que superan al turismo son las remesas familiares y la exportación de café en esos períodos. Según datos del Instituto Hondureño de Turismo para el 2011, el total de turistas que llegaron a Honduras fue de 871,468 personas, esta cifra ha experimentado crecimiento continuo con excepción del 2009 debido a la crisis política que sufrió el país. De los 871,468 turistas, aproximadamente el 50% son de países de Centroamérica, 35% de Norteamérica, un 10% de Europa y 5% del resto del mundo.

### El Turismo entre los Principales Generadores de Divisas Años: 2007 -2011 (Millones de US\$)

Rubros	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>P/</sup>	Variación Relativa 11/10
Remesas Familiares	2,580.7	2,807.5	2,467.9	2,594.1	2,797.6	7.8%
Café	518.3	617.9	531.5	722.6	1,377.3	90.6%
Maquilas	1,060.7	1,105.5	906.9	1,089.3	1,250.3	14.8%
Turismo	546.2	620.5	616.0	627.2	638.8	1.8%
Banano	289.3	383.8	327.2	335.4	397.8	18.6%
Aceite de Palma	121.2	216.7	125.4	140.5	251.1	78.8%
Camarón Cultivado	120.3	98.6	112.9	135.0	161.0	19.2%
Oro	67.6	49.5	66.1	84.4	93.8	11.1%
Legumbres y Hortalizas	44.8	52.3	43.8	44.8	71.2	59.0%
Jabones	44.0	52.3	48.4	59.6	68.7	15.3%
Filete de Tilapia	55.5	63.0	55.8	56.8	62.8	10.4%
Melones y Sandías	46.2	44.5	42.3	42.9	54.0	25.7%

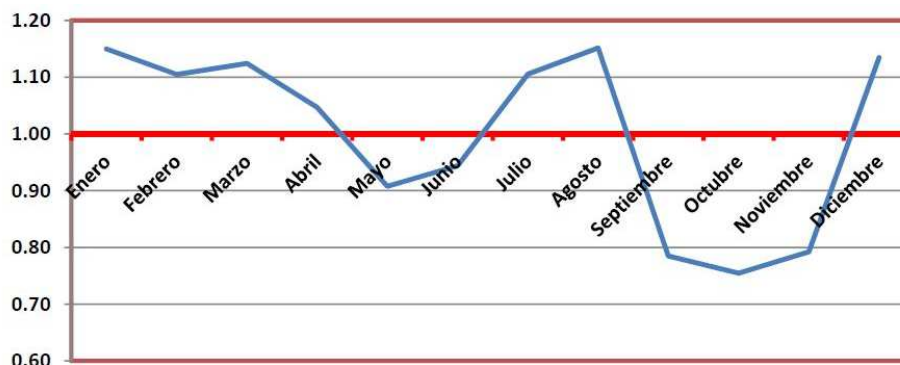
**Figura 4: Turismo entre los Principales Generadores de Divisas 2007-2011.**  
Fuente: Instituto Hondureño de Turismo.

<sup>12</sup> World Economic Forum. Los Problemas más Grande para hacer Negocios. Global Competitiveness Report 2012-2013.

<sup>13</sup> Instituto Hondureño de Turismo. Boletín Estadístico Turísticas 2007-2011. [en línea].  
<<http://www.iht.hn/?q=node/41>. >



El turismo es una industria muy estacional, según podemos ver en la gráfica 3. La estacionalidad está directamente relacionada con los períodos de vacaciones en América del Norte, siendo los meses de Julio, Agosto y Diciembre los más importantes.



**Figura 5: Índice de Estacionalidad de la Llegada de Turistas 2007-2011.**  
Fuente: Instituto Hondureño de Turismo.

En la tabla 3 se establece que la mayor porción de turistas que arriban al país son de países vecinos centroamericanos y la segunda masa importante son turistas Norte americanos. El ingreso de estos nuevos clientes aunque sean temporales permite llegar a consumidores que no están tan sesgados por campañas de marketing nacionales.

Región de Residencia	Número de Turistas					Participación Porcentual				
	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>P/</sup>	2007	2008	2009	2010	2011
Centro América	408,839	453,076	394,717	434,800	409,642	50.9%	52.2%	47.2%	50.4%	47.0%
Norte América	306,235	320,423	325,248	285,593	316,620	38.1%	36.9%	38.9%	33.1%	36.3%
Europa	64,289	69,160	79,375	93,268	94,099	8.0%	8.0%	9.5%	10.8%	10.8%
Resto del Mundo	24,187	25,876	36,191	48,887	51,107	3.0%	3.0%	4.3%	5.7%	5.9%
<b>Total</b>	<b>803,550</b>	<b>868,535</b>	<b>835,531</b>	<b>862,548</b>	<b>871,468</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

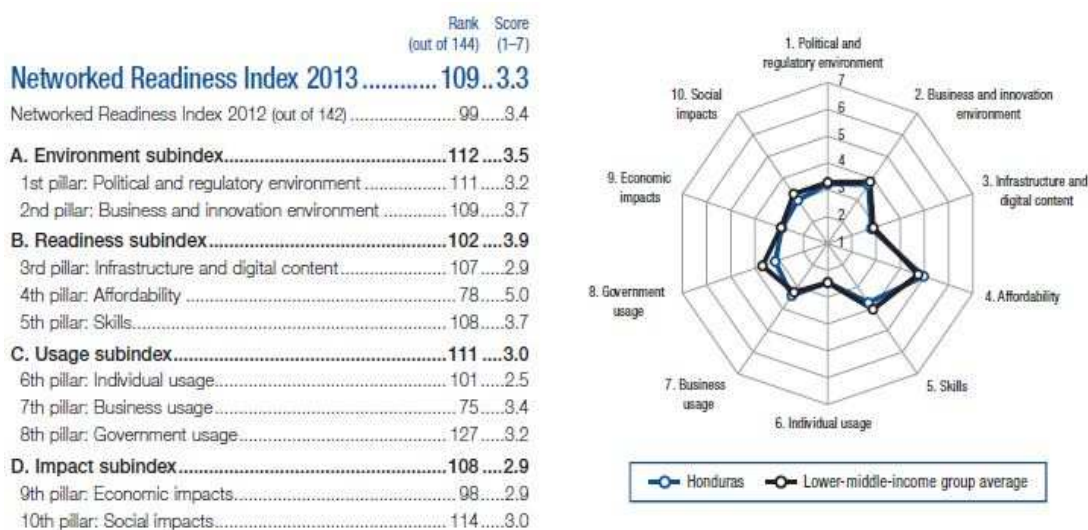
**Figura 6: Llegada de Turistas a Honduras por Región de Residencia 2007-2011.**  
Fuente: Instituto Hondureño de Turismo

El entorno económico de Honduras es moderado y los dos deciles más altos donde se concentra el mayor poder adquisitivo del país representan un segmento atractivo para un producto diferenciado. Honduras presenta un entorno económico estable, permitiendo desarrollar el plan de negocios. Se concluye que el entorno económico es lo suficientemente sólido para crear una micro-cervecería.

## Entorno Tecnológico

El World Economic Forum emite todos los años "The Global Information Technology Report – Growth and Jobs in a Hyperconnected World" (Report Global de Tecnología de la Información – Crecimiento y Trabajos en un mundo Hyperconectado) en el cual evalúa todos los países según su entorno tecnológico y hace una breve

comparación con países con similares ingresos. En la siguiente tabla y gráfico podemos ver los resultados para cada uno de los 10 pilares de Honduras.



**Figura 7: Networked Readiness Index 2013<sup>14</sup>. Fuente: World Economic Forum**

El resultado general de la evaluación del 2013 fue de una nota del 3.3 de 7 puntos máximos, representa una caída en comparación del 2012 con una nota final del 3.4. Nota por debajo del punto medio, significando un entorno tecnológico pobre y accesos limitados. Con relación a los países con el mismo nivel de ingreso, se puede ver en la gráfica anterior que se está en condiciones muy parecidas a la media de los países con ingresos medios-bajos.

Es necesario analizar el efecto sobre los costos de la tecnología, apreciable en el pilar numero 4 *Affordability* (Accesibilidad); toma en cuenta las tarifas telefónicas y celulares, costos de banda ancha, como la competencia entre las empresas que brindan estos servicios. La nota de este indicador es de 5.0 de 7.0, lo que representa un ambiente favorable en el cual desarrollar negocios con respecto al precio.

El pilar número 7 denominado Business Usage (Uso en los Negocios) engloba indicadores de uso de internet en business to business, uso de internet en business to costumer, patentes tecnológicas registradas, absorción de tecnología y capacidad para innovar. Business Usage tiene una clasificación de 3.4 de 7 puntos posibles. La evaluación es una clasificación media y el uso de tecnologías por medio de negocios es normal y esto beneficia las condiciones para establecer un negocio.

El reporte también evalúa el impacto económico de la tecnología en la organización, definiéndolo en Economic Impacts pilar número 9. En este pilar se toma en consideración el impacto de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en servicios/productos nuevos, patentes de TIC, el impacto de TIC sobre nuevos modelos

<sup>14</sup> World Economic Forum. 2013. Global Information Technology Report. [en línea] <<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2013/#=>>

de negocios y el empleo de actividades intensivas en conocimiento. El resultado para el 2013 de los impactos económicos de la Tecnología en Honduras fue de 2.9 de 7 puntos máximos. Lo cual denota una economía muy enfocada en procesos poco tecnológicos y poco intensivos en conocimiento tecnológico, como consecuencia de la alta oferta de mano de obra no calificada barata y mucho uso de recursos naturales. Honduras tiene mucho terreno por recorrer en la implementación de tecnología en los negocios pero está abierto al uso de tecnología en los negocios.

El impacto social de la tecnología según el pilar 10 logra una evaluación de 3.0 de 7 puntos máximos. El impacto social de la tecnología es superior al del impacto económico. Cada vez que el impacto social de la tecnología incrementa, esto se traducirá en un incremento en el impacto económico en las empresas. Esta relación representa potenciales oportunidades de negocios, ya que la adopción de tecnología en carácter personal lleva consigo efectos económicos y sociales. El impacto social de la tecnología permitirá usar más herramientas de marketing y así enfocar mejor los esfuerzos para atraer clientes.

En conclusión: el entorno tecnológico de Honduras no es muy avanzado, pero está de acuerdo con la media de los países con ingresos similares. El proceso de producción de cerveza se ha mantenido igual a través del tiempo, con ciertos avances tecnológicos por medio de maquinaria automatizada, pero el proceso es básicamente el mismo, el bajo nivel tecnológico del país no tendrá un efecto sustancial en la producción. El entorno tecnológico tendrá un efecto positivo en el marketing de cervezas. El nivel bajo tecnológico puede beneficiar a la estrategia de marketing, se buscará llegar a un estrato socio-económico alto, que tiene mayor acceso a la tecnología. La publicidad basada en la web será más fácil de enfocar, dado que dicho estrato tendrá mucho más acceso y manejo de medios electrónicos.

El entorno tecnológico de Honduras es limitado, pero tiene las bases necesarias para desarrollar el plan de negocios. Honduras presenta un entorno tecnológico muy parecido a los países con ingresos medios-bajos. Se concluye que el entorno tecnológico es lo suficientemente sólido para crear una micro-cervecería.

## **Entorno Sociocultural**

La población nacional es de aproximadamente 8 millones de habitantes (2012), con una tasa de crecimiento natural del 1.9%. Los departamentos con mayor cantidad de habitantes son Cortés, tiene 1.6 millones; Francisco Morazán con 1.5 millones y Yoro con 0.6 millones de personas. Los departamentos con mayores poblaciones tienen ingresos más altos y representarán las mayores proporciones de ingresos, con excepción de ciertos sitios turísticos.

Expertos en la industria cervecera nacional, que desean no ser identificados, expresan que el 60% de todas las ventas de cerveza se realizan en los departamentos de Francisco Morazán, Cortes y Atlántida; 3 de los departamentos con mayor concentración de la población. El 80% de todas las bebidas alcohólicas que se venden a nivel nacional son cervezas, esto nos indica que el cliente nacional tiene una preferencia marcada hacia el consumo de cerveza. Del total de todas las cervezas que se venden a nivel nacional, el 90% son cervezas nacionales, el cliente prefiere lo nacional más que lo importado.<sup>14</sup>

La edad promedio de la población es de las más bajas del área centroamericana, siendo de 21 años. La esperanza de vida para los hombres es de 70.7 años y para las mujeres de 75.6 años, resultando en una esperanza de vida promedio nacional de 73 años. Se espera que para el 2015 la población crezca a 8.4 millones de habitantes y para el 2025 a 9.9 millones. Del total de la población, el 50.1% son mujeres y el 49.9% son hombres. En la gráfica según la Cepal podemos ver como se descompone la población por rango de edad, en la que se denota que la población hondureña es joven.

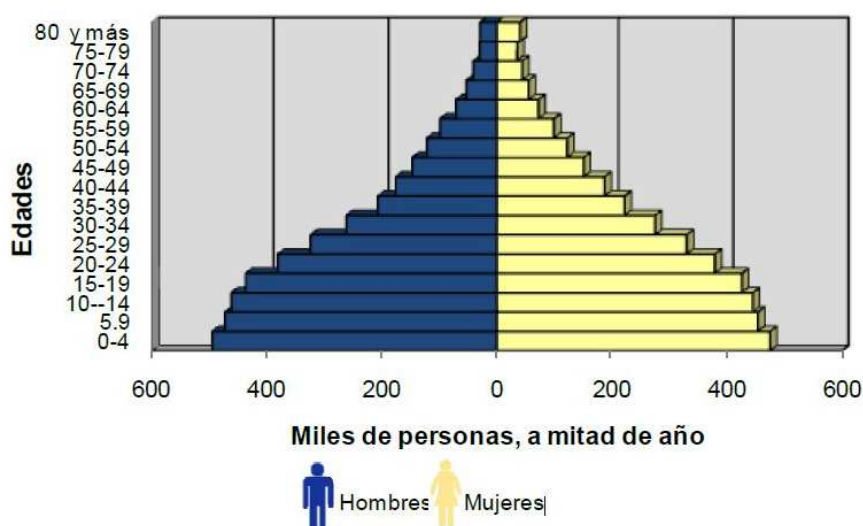


Figura 8: Pirámide de Población de Honduras (2010)<sup>15</sup>. Fuente Cepal

La población está agrupada en 3 grandes grupos étnicos: blancos o mestizos, indígenas y criollos de habla inglesa. Los blancos o mestizos es el grupo más grande del país, con el 92% de la población y los Lencas (indígenas) son la segunda etnia más grande. Las poblaciones indígenas son las más expuestas a condiciones precarias, como ser la desnutrición y enfermedades, dado el bajo nivel educativo y ubicaciones en zonas remotas con poco acceso.

<sup>14</sup> Expertos en la Industria cervecera Hondureña en calidad de anonimato.

<sup>15</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) 2010.

El 80% de los niños a nivel nacional estudian en sistema público educacional. El gobierno dirige 5.4% del PIB nacional para la educación pública. La tasa de analfabetismo es del 15.2% de la población mayor de 15 años de edad al 2010. Se considera que Honduras tiene una tasa de analfabetismo alta aunque tiene tasa de matrícula en el nivel primario del 96.6%. 2 de 3 niños terminan el sexto grado, como resultado un tercio de la población joven no termina el sexto grado. El sector educacional público tiene graves limitaciones de recursos, resultando en poco equipamiento escolar y capacitación para los maestros. La falta de recursos para el sistema educativo público y su baja calidad educativa tiene consecuencias directas en la oferta de mano de obra calificada y no calificada. Las deficiencias en el sistema educativo tienen consecuencias directas en la alta oferta de mano de obra no calificada.

El país presenta un déficit habitacional significativo con un 70.8% en el 2010, de las cuales el 82.5% tiene acceso adecuado a agua y el 66.1% cuenta con sistema de saneamiento. El 73.9% de los hogares cuenta con energía eléctrica. El acceso a energía eléctrica es muy marcado en el sector urbano a diferencia del sector rural.

Honduras enfrenta grandes problemas de inseguridad, siendo el país con los mayores niveles de criminalidad de Centroamérica (2012). Estos niveles de criminalidad están acompañados de una tasa de homicidios de 86.5 por 100,000 habitantes según el Comisionado Nacional de Derechos Humanos<sup>16</sup>. Los altos niveles de criminalidad e inseguridad son resultado de la ineficiencia y corrupción policial, así como la migración de las operaciones de narcotráfico de México y Colombia hacia territorio Hondureño. La falta de recursos en materia de seguridad dificulta el actuar de la policía nacional como de las fuerzas armadas. La situación de inseguridad limita la inversión extranjera y estimula la emigración al exterior causando estancamiento en el desarrollo del país. La inseguridad presenta una amenaza al desarrollo de cualquier plan de negocios independiente de su finalidad, crea un ambiente de incertidumbre, lo cual reduce el atractivo para invertir en Honduras y eleva los costos de seguridad.

El entorno sociocultural beneficia el desarrollo del plan de negocios debido a la alta relación de la población joven y alta concentración de la población en solo 3 de los 18 departamentos. También se denota una marcada preferencia hacia el consumo de cerveza nacional. Se concluye que el entorno sociocultural es atractivo para el plan de negocios siempre y cuando se tomen las contingencias necesarias, especialmente en materia de seguridad.

## **Conclusión del Entorno**

Concluyendo la evaluación de los entornos que podrían afectar el desarrollo de una fábrica de cerveza artesanal, se considera que el entorno presenta varios puntos

---

<sup>16</sup> Periódico El Heraldo. 2013. [en línea]. < <http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Al-Frente/Honduras-Tasa-de-homicidios-bajara-a-80-por-cada-100-mil-habitantesico> El Herlado.2013.<<http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Al-Frente/Honduras-Tasa-de-homicidios-bajara-a-80-por-cada-100-mil-habitantes>>

favorables para desarrollar una empresa de ese tipo. La economía hondureña cuenta con una población muy joven y cada vez se está viendo expuesta a productos nuevos y extranjeros; la experimentación por parte de un consumidor joven podría facilitar la captación de clientes. Es el momento ideal para crear un producto premium de calidad que se posicione en la mente del consumidor. Honduras presenta condiciones favorables dado su posición geográfica, potencialmente por la cercanía geográfica, permitiría una expansión a nivel centroamericano con cierta facilidad. Debido a la desaceleración económica mundial así como al temor después de la crisis política del 2009, la inversión extranjera se ha reducido, lo que permite a los actores locales aprovechar oportunidades que anteriormente estarían dominadas por inversionistas extranjeros. En conclusión: Honduras presenta un entorno favorable para la instalación de una fábrica de cervezas artesanales. En base al análisis del entorno se han identificado varias oportunidades y amenazas que se discutirán en la sección del FODA.

## **Descripción del Mercado Nacional**

Según el Banco Central de Honduras la producción nacional de cerveza es de 90,950 hectolitros, equivalente a 256,198 millones de botellas de 12 Oz (330 ml.)<sup>17</sup> en el 2012; la producción se ha mantenido estable en los últimos 5 años. La producción nacional de cerveza en los últimos años ha seguido la tendencia de la fluctuación de PIB nacional, por lo que se espera que para el 2013 la producción crezca un 3.7% con respecto al 2012, mismo porcentaje del crecimiento esperado del PIB para el 2013. Según fuentes de expertos de la industria cervecera nacional (que solicitan mantenerse en el anonimato) el 80% de todas las bebidas alcohólicas vendidas corresponden a cerveza, el 20% restante se divide en 15 % aguardiente, 4.5% ron y el 0.5% restante son los demás licores. El 90% de todas las cervezas que consume el mercado nacional es producido en el país y el 10% es importado, el consumidor nacional prefiere la cerveza nacional a la importada a pesar de la presencia de por lo menos 10 diferentes marcas internacionales como ser Corona, Heineken, Budweiser, etc.

El mercado nacional de cerveza está dominado con poder monopolístico por la Cervecería Hondureña (CH). La Cervecería Hondureña es propiedad de la compañía Sabmiller. Esta es una de las empresas más grandes a nivel mundial en el rubro cervecero, con presencia en 6 continentes y con ventas en el 2012 de USD\$ 21,760 millones. CH produce las 4 marcas más reconocidas del mercado nacional: SalvaVida, Imperial, Barena y PortRoyal; al igual importa Miller Genuine Draft y Miller Lite de Estados Unidos. La Miller Genuine Draft es su marca super premium seguida por Miller Lite como marca Premium internacional y la premium del mercado local sería la PortRoyal y se considera la SalvaVida e Imperial como “mainstream” o convencional.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Banco Central de Honduras. 2012.

<sup>18</sup> Reportes Anuales de Sabmiller. 2013. [en línea]. <http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=75>

A los competidores internacionales, como ser Anheuser-Busch o Heineken International no les interesa el mercado hondureño como resultado del monopolio de la CH, aunque tiene una pequeña presencia por medio de distribuidores locales. Ya que la CH está concentrada en cerveza industrial para un mercado masivo, esto permite que los nichos de mercados más pequeños no sean tan atractivos y sus fuerzas principalmente estén concentradas en producciones masivas. Estos nichos de mercados no son atractivos debido a su tamaño y las diferentes exigencias. Llegar a estos nichos será clave para no iniciar una guerra con el gigante, pero al mismo tiempo crecer en un mercado monopolizado.<sup>19</sup>

## **Análisis de la Industria**

Para poder analizar e interpretar la industria se deben de identificar los siguientes aspectos: la rivalidad actual en el mercado, la posible amenaza de productos sustitutos como de nuevos entrantes, si existe poder sobre los proveedores y cuál es el poder de compra de los clientes. Al comparar todos estos factores se podrá definir qué tan atractiva es la industria y establecer las estrategias corporativas como competitivas a implementar.

## **Rivalidad Existente**

El mercado actualmente está monopolizado por la Cervecería Hondureña (CH); la CH controla el 96% del mercado nacional de la cerveza<sup>20</sup>. Son los únicos en el mercado en tener una planta de producción y planta embotelladora a nivel industrial, la cual está ubicada en San Pedro Sula. En dicha planta se produce la totalidad de sus cuatro marcas nacionales; al igual San Pedro Sula es considerada la capital industrial del país, con fácil acceso a uno de los puertos más importantes para la región centro americana: Puerto Cortes y la zona turística caribeña del país. Su ubicación geográfica reduce los costos de transporte y distribución. La CH controla los precios del mercado y tiene poder significativo sobre los distribuidores, supermercados, restaurantes, etc. Sus marcas están muy bien posicionadas en la mente del consumidor debido a la antigüedad de sus marcas, sus grandes esfuerzos en marketing y cobertura a nivel nacional con excepción de algunos lugares muy remotos. El portafolio de productos que ofrece consiste en cervezas rubias, del estilo Pilsner y Ale. La CH no ofrece cervezas rojas ni negras, por lo que podría traer muchos beneficios introducir productos diferentes a los que ha ofrecido la competencia por los últimos 50 años. La CH ha creado barreras de entrada, por lo que una pelea abierta con este gigante no sería lo más recomendable, dado su gran cantidad de recursos y poder.

La Cervecería Hondureña representa una gran amenaza por su poder monopolizador y posicionamiento en la mente del consumidor, imponiendo su poder sobre los precios y clientes. La CH tiene monopolizado el mercado local y la producción nacional de botellas. No sería recomendable una batalla de frente con este gigante y se

---

<sup>19</sup> Entrevista Fasuto Yu Shan, Maestro Cervecerero.

<sup>20</sup> Expertos en la Industria cervecera Hondureña en calidad de anonimato.

deberá estructurar el plan de marketing para no causar una confrontación directa. El principal y único competidor en el mercado es la CH.

A parte de la CH se han identificado dos micro-cervecerías en la región central del país, más exacto en Valle de Ángeles a 13 kilómetros de la capital Tegucigalpa. Valle de Ángeles tiene una población semi-rural pequeña de menos de 4,000 personas, pero es una zona altamente turística dado sus bosques, estilo colonial y cercanía a Tegucigalpa, por lo que es visitada por miles de turistas cada año, potenciales consumidores. En esta zona se establecieron dos micro-cervecerías: Cleaveland Brewery y 0826 Brewery. Ambas trabajan bajo el formato de Pub, ya que la mayoría de su producción es para consumo en sus establecimientos. Cleaveland Brewery ha expandido un poquito más y vende una porción de su producción a 2 restaurantes en la capital. La Cleaveland Brewery es manejada por un Maestro Cervecerero estadounidense con muchos años de experiencia en Estados Unidos, se considera como una posible amenaza dado que esta micro-cervecería tiene a la disposición un recurso tan valioso como un Maestro Cervecerero con muchísimo experiencia. La producción de ambas en este momento no alcanza el 1% de la demanda nacional, no representan amenaza debido a su formato de Pub y pequeñas producciones. Ninguna de las dos demuestra intenciones de llegar a mercados más grandes y sus segmentos objetivos están orientados a extranjeros, en especial a los norteamericanos. Existen otras micro-cervecerías informales a nivel nacional pero no se consideran ya que su volumen no es relevante y no cumplen con las condiciones legales. En conclusión: no se percibe a las otras micro-cervecerías como amenazas en estos momentos, dado que están orientadas bajo un formato diferente. Se hace la salvedad que la Cleaveland Brewery potencialmente podría cambiar su orientación, dado que cuenta con un Maestro Cervecerero con la experiencia necesaria para el emprendimiento, por lo que se debe monitorear muy de cerca.

Se concluye que la rivalidad existente en la industria cervecera es muy alta. El poder monopolístico de la CH es muy significativo, por lo que se tendrán que diferenciar los productos y llegar a los nichos de mercado que no sean interesantes para la CH.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

El 20% de todas las bebidas alcohólicas vendidas no son cervezas, por lo que se considera que todos los licores como el aguardiente son productos sustitutos de cerveza. El producto alcohólico que más se vende después de la cerveza es el aguardiente o comúnmente llamada "guaro", este representa el 15% del total de las ventas nacionales. El guaro es una bebida alcohólica de bajo costo y calidad, por lo que atrae aquellos segmentos de escasos recursos, que consideran que el factor precio es más importante que factor calidad. El guaro es un producto nacional y las marcas más representativas son Tatascan y Yuscaran. La cerveza no puede competir en base a precio con el guaro, pero compite en base a calidad y posicionamiento en la mente del consumidor. Los consumidores ven al guaro como un producto inferior debido a su bajo costo, baja calidad y posicionamiento hacia los sectores con menores recursos. Las



barreras de entradas como salidas para productos sustitutos son relativamente bajas, solo deben cumplir con las normas legales para poder ingresar o salir del mercado en especial aquellos productos importados y cumplir con el decreto 20.

El 0.5% restante de las ventas de alcohol a nivel nacional está compuesto por licores, entre ellos figuran el vodka y whisky como los más comunes. El ron es más representativo con un 4.5% del total de todas las ventas de bebidas alcohólicas.<sup>21</sup> El ron tiene un lugar especial en la cultura centroamericana y caribeña dado las condiciones tan favorables para la producción de caña de azúcar. El ron es hecho a base de dicha caña de azúcar y es relativamente barato si lo comparamos con productos importados como el vodka y whisky. El precio afecta al ron, ya que el precio promedio de una botella de ron es mayor que al precio promedio de 6 cervezas.

El consumidor local en general asocia a la cerveza con una bebida refrescante para combatir la alta temperatura y humedad, y tiene menor concentración alcohólica; beneficios que otras bebidas alcohólicas no atraen a la percepción del consumidor promedio. Lo que representa que el consumidor en general tiene más ocasiones para consumir cerveza que guaro u otros licores. La mayor cantidad de ocasiones para consumir cerveza se refleja en las ventas de cerveza en comparación al resto de bebidas alcohólicas.

La cerveza está bien posicionada ante los posibles sustitutos y las condiciones de país retroalimentan la preferencia por dicho producto. Tomando todos estos factores en consideración, en especial la mentalidad del consumidor, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es baja. Aunque hay una gran cantidad de otras bebidas alcohólicas en el mercado, se denota una preferencia muy establecida por la cerveza.

## **Poder de Proveedores**

Los insumos claves para la producción de cerveza son malta, lúpulos, agua, levadura y las botellas. La malta, lúpulos y levadura para hacer cerveza no se producen en Honduras, significando que se deberán importar. Hay varios proveedores a nivel mundial de estos tres insumos, siendo relativamente fácil de adquirir. Los principales proveedores de estos insumos son países con una alta cultura cervecera como ser Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Argentina, Holanda, entre otros. Dada la alta competencia que existe en la comercialización de estos insumos permite el espacio para negociar el precio con respecto al volumen, por lo que se tiene poder sobre estos proveedores.

---

<sup>21</sup> Experto de la Industria de bebidas alcohólicas en calidad de anonimato.

La base de toda cerveza es la calidad del agua, la producción de cerveza es intensiva en el uso de agua. Entre más minerales hay en el agua más difícil es hacer una buena cerveza y se requiere incurrir en costo adicional como tratamiento del agua por medio de osmosis inversa. En Honduras el ente que controla la distribución del agua es el órgano del estado: Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados (SANAA)<sup>22</sup>. La calidad del agua en Honduras es buena debido a la alta cantidad de lluvia, la lluvia produce buena calidad de agua para hacer cerveza ya que no contiene tanto mineral. Debido a un sistema ineficiente de acueductos y alcantarillados, el suministro de agua por parte del SANAA no es constante durante el día y hay racionamientos de agua en la zona central del país, en especial en la época seca del año. Por lo que se tendrán que construir estanques lo suficientemente grandes para almacenar el agua y cubrir estos períodos de racionamiento. La amenaza de suministros de agua es casi nula en la zona norte del país, dada la cercanía al mar y la precipitación constante todo el año. Siendo el SANAA un ente gubernamental, ellos tienen total poder y control sobre el agua. Existe la opción de extraer agua subterránea, pero esto solo se haría en caso de necesidad extrema por los altos costos de perforación, extracción y tratamiento.

Las empresas productoras de botellas centro americanas normalmente solo producen lotes grandes y ellos establecen los tiempos de entrega, por lo que tienen todo el poder de negociación: también establecen los precios y el tamaño del lote mínimo. La producción de botella en Honduras está controlada por la Cervecería Hondureña, siendo ellos dueños y mayores clientes de la planta. La obtención de botellas es clave, ya que la cerveza solo se puede envasar en botellas de vidrio o en latas de aluminio. Existe una gran oferta de proveedores de botellas a nivel internacional. El costo de envasar en vidrio es sustancialmente menor al de enlatar la cerveza. El embotellamiento por medio de envases de vidrio no requiere de mucha especialización, incluso se puede hacer totalmente a mano, aprovechando el bajo costo de mano de obra no calificada del país. Existen múltiples proveedores a nivel mundial de botellas y con mayores producciones a escala resultando en menores precios por las botellas, por lo que importar las botellas de países no pertenecientes a centro américa puede traer consigo mayores beneficios.

Se requieren materias primas especializadas para hacer cerveza, la calidad de la cerveza depende de varios factores y uno de los cruciales es la calidad de la materia prima. Existe un poder sobre los proveedores dado la abundancia de materia prima, pero poco poder sobre el SANAA y productores de botellas del área centro americana; por lo que se concluye que debido a las diferentes magnitudes de influencia sobre los proveedores, el poder que se tiene sobre ellos sería de término medio.

---

<sup>22</sup> Servicio Autónomo de Acueductos y Alcantarillados (Sanaa). Tarifas Vigentes. 2013. [En línea] <http://www.sanaa.hn/cont/tarifas.pdf>.

## **Poder de compra de los clientes**

El cliente final o intermediario tiene varias opciones de cervezas nacionales o internacionales donde escoger, permitiendo tener el poder de elección, ya que puede definir la calidad que desea o la sensibilidad percibida con respecto al precio. La presencia de varios productos sustitutos permite al consumidor aumentar su poder. El cliente no influye en el precio directamente, pero tiene la opción de cambiar la cerveza por otra marca o producto sustituto. Dado que el cliente no tiene poder de negociación sobre el precio pero si tiene muchas opciones con que sustituir el producto entonces se concluye que el poder de compra de los clientes es medio.

## **Amenazas de nuevos entrantes**

Las amenazas de nuevos entrantes para competir con las cervezas industriales de la CH son bajas. El tamaño de la CH y el valor de sus marcas en la mente del consumidor crean altas barreras de entrada. El control monopolístico del mercado le permite establecer precios muy defensivos al identificar a un competidor que represente una amenaza significativa. El dominio casi absoluto del mercado lo vuelve poco atractivo para otras cervezas industriales, pero esto en consecuencia deja nichos de mercados que por su tamaño no son interesantes para la CH ni para las empresas internacionales.

Las demás barreras de entrada son bajas, los insumos y equipos son fáciles de acceder en el mercado internacional. Los aportes de un Maestro Cervecerero son fundamentales para el éxito de cualquier cerveza y la oferta es escasa a nivel nacional y de la región. Considerando todos estos factores la amenaza de nuevos entrantes en la industria es baja.

## **Conclusión del Análisis de la Industria**

Después de analizar la rivalidad existente, amenazas de productos sustitutos y nuevos entrantes, el poder de proveedores y de los compradores como sus respectivas barreras de entrada/salida se concluye que la industria es medianamente atractiva para competir en nichos especiales del mercado. En el cuadro siguiente se sintetiza el nivel de intensidad de cada uno de los factores.

<b>5 fuerzas Porter</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Rivalidad Existente			<b>X</b>
Amenaza Productos Sustitutos	<b>X</b>		
Poder de Proveedores		<b>X</b>	
Poder de Compradores		<b>X</b>	
Amenaza Nuevos Entrantes	<b>X</b>		
<b>INDUSTRIA MEDIANAMENTE ATRACTIVA</b>			

Figura 9: Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia.

## Oportunidades del Mercado

En la creación del plan de negocios se han identificado las siguientes oportunidades del mercado nacional. El nivel de turismo tiene un impacto sustancial para un país con el tamaño, ubicación y condiciones naturales de Honduras según el Boletín Estadístico Turísticas 2007-2011. El turismo tiene un poder significativo en el comercio nacional, representando un nicho de mercado con poder adquisitivo más alto que el del consumidor local. Para el 2011 el turista emisor realizó una estadía de 10.4 días, con gastos promedio de USD\$ 645.8 y el turista receptor realiza una estadía promedio de 12.2 días y gastos promedios de USD\$ 716.8 durante la totalidad de la estadía. Se ha notado que desde el 2007 se han mantenido los días promedio de visita así como el gasto promedio para turistas receptores, pero los turistas emisores han disminuido los días promedio de visitas manteniendo sus gastos promedios iguales. Del total de los gastos promedios del turista receptor, el 24% se destina a servicios de restaurantes y 11.4% a servicios de bares; el turismo emisor destina el 19.5% en servicios de restaurantes y el 7.2% de servicios de bares. Lo que representa una oportunidad de llegar a un consumidor con un mayor poder adquisitivo que el consumidor nacional y un cliente que está mentalmente preparado para probar cosas nuevas así como conocer mejor la gastronomía Hondureña.

La cultura Hondureña tiene una preferencia marcada hacia el consumo de cerveza, siendo evidente en que el 80% de todas las bebidas alcohólicas vendidas en el país son cervezas y el 90% de todas las cervezas vendidas son cervezas producidas localmente. El hondureño promedio prefiere las cervezas ante otras bebidas alcohólicas y que se ven bien identificados con las cervezas de producción nacional, se quiere capitalizar esta característica del mercado nacional. En el mercado nacional existe poca o nula oferta de cerveza artesanal y el mercado está dominado por cerveza industrial, esto se reconoce como una oportunidad, dado que la oferta actual no ha sufrido variaciones por las últimas 3 décadas. La poca o nula oferta de cerveza artesanal permite que la introducción de este producto se perciba como innovador. Esto permite introducir un producto diferenciado y que se identifique mejor con el segmento objetivo. La globalización ha permitido la apertura del mercado nacional, estableciendo la incorporación de productos diferentes a los ya existentes; siendo una oportunidad importante, dado a la apertura mental del consumidor a productos nuevos o sustitutos.

## **Amenazas del Mercado**

La principal amenaza identificada es el monopolio de la CH, ya que esta tiene poder sobre los distribuidores, fabricación de las botellas y sobre los precios del mercado. Dado este poder casi absoluto se tendrá que identificar proveedores de botellas fuera de Honduras; existen una gran cantidad de proveedores internacionales, por lo que el riesgo de suministros de las botellas es bajo. Con respecto al precio se tendrá que diferenciar el producto lo suficiente para no competir en base a precios directamente, así evitando una guerra de precios en la cual el monopolio tiene toda la fuerza para ganar. La introducción de productos nuevos al mercado, como ser la cerveza roja y negra, permitirá diferenciar la oferta.

El nivel de inseguridad y corrupción actual representan una amenaza significativa para el desarrollo del plan de negocios. El nivel de inseguridad ha aumentado en los últimos 5 años y esto presenta un riesgo para las operaciones, así como para la afluencia de los clientes finales a los puntos de venta. En este tipo de condiciones los clientes toman medidas más conservadoras, limitando su exposición al riesgo, reduciendo las salidas a los puntos de venta. El aumento del nivel de inseguridad resulta en menor turismo, limitando la afluencia e ingresos del turista, representando menores ingresos por parte de estos consumidores extranjeros.

La desaceleración económica nacional ha sido producto de la sumatoria de la crisis política interna del 2009 y la crisis financiera global, elevando así los índices de desempleo, inseguridad y corrupción; lo que resulta en un bajo crecimiento económico con respecto al resto de Latino América. La desaceleración nacional limita el crecimiento de la industria cervecera nacional, ya que el crecimiento de esta industria está directamente relacionado con el crecimiento del PIB. La desaceleración de la economía ha forzado al consumidor nacional a ser más consiente de los precios y reducir gastos por productos con menores precios, presentando una amenaza a los productos premium, lo cuales tienen una naturaleza diferenciadora con mayores precios. Las barreras de entrada para productos sustitutos son bajas, pero la preferencia por marcas nacionales por parte del consumidor limita el riesgo que estos pueden imponer.

Con respecto a los suministros, al único proveedor con el que se considera una alta dependencia es con el SANAA para asegurar el suministro del agua. La localización de la planta será clave para asegurar el suministro constante de agua y evitar los racionamientos en el verano que se produce en la zona central del país. Los demás insumos son fáciles de adquirir ya que a nivel internacional existen miles de proveedores, dado que estos productos son commodities, usualmente compiten en base a precio. La alta competencia en base a precio entre estos proveedores beneficia el plan de negocios, ya que permite menores costos de adquisición. El riesgo de captación de Maestros Cerveceros para la producción se ha mitigado, ya que se han

identificado a 5 en el territorio nacional, el proyecto ha logrado captar la atención del Sr. Fausto Yu-Shan, uno de los Maestros Cerveceros que viven en el país. El considera muy viable la idea y está muy interesado en brindar su conocimiento al proyecto, permitiendo asegurar la mano de obra calificada tan importante.

## Conclusión de Oportunidades y Amenazas

En conclusión: se han identificado las oportunidades y amenazas del entorno según la tabla EFAS, llegando a una nota final de 4.2 de 5, que es la puntuación máxima. El 4.2 indica que el entorno está sobre el promedio; las oportunidades compensan las amenazas significativas identificadas, creando un ambiente satisfactorio para llevar a cabo el plan de negocios. Será un factor determinante la reacción de la CH ante la competencia, se debe evitar competir directamente con ésta. El entorno presenta las suficientes oportunidades para la implementación de una micro-cervecería de cerveza artesanal.

Tabla External Factors Analysis Summary EFAS							
Factores estratégicos		Valor		Calificación		Calificación	
		1	2	3	4		
<b>Oportunidades</b>							
O1	Poco oferta de cerveza artesanal	0.25	5.0	1.25			
O2	Cultura Cervecera	0.15	4.0	0.6			
O3	Nivel sustancial de turismo	0.10	4.0	0.40			
O4	Alto numero de Proveedores Internacionales	0.05	3.0	0.15			
O5	Pocas restricciones legales	0.05	2.0	0.1			
O6	Apertura de mercado	0.03	2.5	0.075			
<b>Amenazas</b>							
A1	Mercado monopolizado	0.20	5.0	1.00			
A2	Nivel de Inseguridad y Corrupción nacional	0.10	4	0.40			
A3	Desaceleración de economía nacional	0.05	3	0.15			
A4	Bajas barreras a las importaciones sust.	0.02	2	0.04			
<b>Clasificaciones Totales</b>		<b>1.00</b>		<b>4.2</b>			

**Figura 10: External Factors Analysis Summary (EFAS).**  
**Fuente: Libro Administración Estratégica y Política de Negocios.**

## Análisis Interno

En la siguiente sección se analizarán los factores internos que la empresa tendrá como fortaleza y al igual se identificarán las debilidades que podrían afectar su desarrollo. Se identifican las competencias centrales que son necesarias para el plan de negocios y su cadena de valor.

## Fortalezas

La disponibilidad de Maestros Cerveceros será una fortaleza significativa, ya que estos son responsables de la calidad del producto. Se tendrán un Maestro Cervecerero en la empresa, el trabajo en equipo y la cooperación con el Maestro Cervecerero

permitirán un mayor control de calidad de la cerveza, para optimizar el trabajo en grupo y para diferenciar las cualidades de la cerveza. Contar con un Maestro Cervecerero permite la flexibilidad de hacer investigación y desarrollar simultáneamente la producción normal. Tener un Maestro Cervecerero no sólo sirve como medida de contingencia, también permite tener un paladar especializado para crear cervezas más balanceadas. El Maestro Cervecerero Fausto Yu-Shan ha expresado su interés por colaborar con este proyecto y él ha indicado que los otros 4 Maestros Cerveceros residentes en Honduras están interesados en la idea también. Al tener la disponibilidad de esta mano de obra calificada, permite experimentar y crear productos innovadores en un mercado que ha tenido los mismos productos desde hace varias décadas. La oferta de productos diferenciados e innovadores permitirá captar clientes que están en busca de nuevas experiencias.

Debido a que la empresa tendrá un tamaño mucho menor que la CH; esto traerá consigo el beneficio de mayor capacidad de adaptación a las tendencias del mercado. La capacidad de adaptación permite crear recetas para nichos específicos del mercado, así como permite experimentar con mayor facilidad y a menores costos que la competencia. La mayor adaptabilidad permitiría mayor facilidad en el cambio en la estrategia de marketing a menores costos con respecto a la competencia. Esto último es complementado con las dos fortalezas identificadas: producto diferenciado así como creatividad en la oferta de productos nuevos. La estructura funcional reducida de la organización permitirá una mejor comunicación entre todas las partes de la misma, ya que todos los asociados tendrán más participación en el desarrollo general de la empresa, a diferencia de si los mismos asociados trabajarían en una empresa de cerveza industrial. Esta estructura reducida limita la burocracia y reduce los tiempos de respuestas. La marca será una fortaleza determinante, dado el gran esfuerzo de marketing que se debe realizar para posicionarse en la mente del segmento. La fácil identificación y asociación de la marca con el producto permitirá llegar de una forma más fácil y rápida al cliente, reduciendo los esfuerzos de marketing. La última fortaleza se hará por medio de la estimulación de la creatividad en toda la organización de forma integral y esto será potenciado por la comunicación fluida. La creatividad ayudará a todos los niveles de la organización, lo que permite producir productos innovadores que entreguen un mayor valor agregado antes que la competencia. La combinación de todas las fuerzas descritas anteriores permitirá afrontar al gigante del mercado; la sumatoria de todas las fortalezas permitirá la mayor flexibilidad y adaptabilidad que la competencia no tiene debido a su tamaño y formato.

## **Debilidades**

Se han identificado las 4 principales debilidades, el acceso a capital es la más relevante. El acceso a capital se considera como una debilidad, ya que la CH tiene fondos casi ilimitados gracias al apoyo de la casa matriz de Sabmiller. El gran acceso de capital por parte de la competencia podría sustentar una guerra de precios. La segunda debilidad es el tamaño en comparación al gigante que es la CH; el tamaño de la CH le permite mayores retornos sobre sus activos e inversión gracias a economías de escala. La empresa no podrá tener las economías de escala que tiene la CH, por lo

que es crucial diferenciar los productos y así sustentar un mayor precio. La tercera debilidad es un factor común encontrado en mercados dominados por un solo actor, donde el actor monopolístico tiene mucho poder y conocimiento de mercado. El control de la CH sobre los distribuidores es una gran debilidad, ya que con el poder sobre éstos intermediarios por parte de la CH podría limitar u obstaculizar el acceso al mercado, por lo que la venta directa del producto hacia los puntos de venta es la mejor opción para evitar tantos obstáculos. La venta directa permite reducir los niveles que el producto debe recorrer hasta llegar al cliente, la reducción de estos niveles permite mayores márgenes a las partes involucradas. La ausencia de información sobre la industria limita el conocimiento de una nueva empresa, lo que representa una debilidad. El tamaño moderado del mercado que se quiere conquistar tiene consecuencias directas en el poder sobre los proveedores, aunque las compras a éstos proveedores no serán demasiado pequeñas para considerarse irrelevantes, tampoco serán lo suficientemente grandes para lograr el poder de negociación sobre los mismos. La falta de poder de negociación se presenta como una debilidad ya que no se podrá ejercer presión sobre los proveedores, lo que significa que se tendrán que adaptar y ajustar a los mismos.

### Conclusión Fortalezas y Debilidades

Después de analizar las fortalezas y las debilidades, se desarrolló una calificación por medio de la tabla IFAS, obteniendo una nota de 3.9 de 5 puntos máximo. El 3.9 indica que el modelo de negocios está por encima del promedio para responder a los factores actuales y esperados en su ambiente interno. Vale recalcar que las fortalezas están basadas en el concepto de diferenciar el producto y no competir directamente con la CH, enfocándose en nichos de mercado que la CH no encuentre lo suficientemente atractivos, ya que no se cuenta con la capacidad o recursos para afrontar una pelea directa.

Tabla Internal Factors Analysis Summary IFAS					
Factores estratégicos		Valor	Califica	Calific	
		1	2	3	4
<b>Fortalezas</b>					
F1	Disponibilidad de Maestro Cervecerero	0.20	5.0	1.00	
F2	Producto Diferenciado e Innovador	0.15	3.0	0.45	
F3	Mayor capacidad de adaptación	0.10	4.0	0.40	
F4	Marca fácilmente identificable	0.10	3.0	0.30	
F5	Creatividad de Producto	0.05	2.5	0.13	
<b>Debilidades</b>					
D1	Acceso a Capital	0.15	4	0.60	
D2	Tamaño y Economías de Escala	0.10	3.5	0.35	
D3	Poder y Conocimiento del Mercado	0.10	5.0	0.50	
D4	Dependencia de proveedores	0.05	3.0	0.15	
<b>Clasificaciones Totales</b>		<b>1</b>		<b>3.9</b>	

**Figura 11: Internal Factors Analysis Summary (IFAS).**  
**Fuente: Libro Administración Estratégica y Política de Negocios.**



## **Factores Claves de Éxito**

Para el plan de negocios se han identificado los siguientes factores claves de éxitos:

1. La creación de productos diferenciados por medio de la introducción de nuevos estilos de cervezas al mercado y el desarrollo de un plan de marketing que inculque una percepción que distinga de la competencia.
2. Evitar una confrontación directa y guerra de precios con la Cervecería Hondureña.
3. Establecer la marca en el mercado y crear un reconocimiento de marca en segmento objetivo.
4. Asegurar la contratación de un Maestro Cervecerero y una calidad constante en los productos.
5. Lograr crear y mantener relaciones estratégicas con los establecimientos (bares, restaurantes y hoteles).
6. Comunicación efectiva que permite crear una percepción de calidad superior a la competencia.

## **Modelo de Negocios Canvas**

El modelo Canvas<sup>23</sup> creado por Alexander Osterwalder describe de una manera lógica como el plan de negocios captura y entrega valor a sus clientes. En la siguiente sección se detalla cada una de las 9 partes del modelo para la creación de valor.

### **Partners Claves (Red de asociados)**

Partners claves serían los bares/restaurantes/hoteles, dado que ellos realizarían la venta directa al cliente, por lo que el manejo de la relación con estos establecimientos será esencial. La selección de los bares, restaurantes y hoteles reforzará la percepción diferenciada de la marca. La relación con los partners será beneficiosa para la empresa, ya que reduce significativamente los escalones para llegar al cliente final, en consecuencia permite menores costos con mayores márgenes; y a los hoteles/bares/restaurantes les permite ofrecer un mayor surtido de producto con mejor calidad y diferentes a los clásicos del mercado. No se considera como partner a los supermercados ya que la CH tiene mucho poder sobre estos puntos, dado el alto volumen de ventas de las cervezas industriales. Los 2 mayores beneficios para los establecimientos son productos que el cliente no podrá adquirir en supermercados lo cual permite agregar valor a su oferta y mayores márgenes de ganancias, dado que se eliminan los intermediarios. Por medio de los hoteles/bares/restaurantes se logran mayores márgenes que la venta por medio de supermercados. Se consideraran partners los supermercados hasta que se tenga una cuota de mercado y posicionamiento de marca lo suficientemente estable para poder asegurar un espacio

---

<sup>23</sup> Business Model Canvas. Alexander Osterwalder. 2010.

adecuado en los anaqueles. Los supermercados se volverán partners estratégicos hasta que los clientes del segmento objetivo tengan un reconocimiento de marca en promedio bueno; cuando se logre esto se incursionará en la venta por medio de este canal.

Se considera como partner clave al proveedor de agua: el SANAA, ya que no existe otro proveedor de agua y la única opción es la extracción de aguas subterráneas, pero esto implicaría costos no justificados. El suministro de esta materia prima es crucial para la producción de cerveza, por lo que se tiene que cosechar la relación con el SANAA, la mejor forma de cosechar esta relación es por medio del pago a tiempo del consumo y velar por el sistema de distribución de la zona. A los otros proveedores de insumos (malta, levaduras, botellas, etc) se consideran como partners de menor relevancia, ya que son commodities y existe una gran cantidad de proveedores internacionales. La comoditización de estos insumos permite no depender de un proveedor en específico y poder suplantar con bastante facilidad cada insumo por otro con características muy similares o idénticas. Se considera partner clave a la empresa proveedora de la planta productiva, este asociado tendrá un impacto directo en la capacidad productiva y en el mantenimiento del equipo.

### **Actividades Claves**

La primera actividad clave es cumplir con todos los requisitos legales para una empresa productora y comercializadora de alcohol, como también los requisitos mínimos para formar y operar una empresa con fines de lucro. Desarrollar una empresa que cumpla todos los requisitos establecidos por la ley hondureña y velar por el cumplimiento de estas normas. Al igual que desarrollar un entendimiento tributario sobre el mercado hondureño y la importación de insumos. Se deben analizar las restricciones legales y tributarias de los países vecinos para un posible crecimiento geográfico.

El marketing es una actividad clave ya que por este medio se posicionará el producto en la mente de los consumidores y crear una percepción de marca en el segmento objetivo. El marketing no solo se basará en el diseño del envase y etiquetado sino también en las campañas publicitarias y eventos promocionales. Se espera tener mayor porción de publicidad "Below the Line (BTL)" que aquella "Above the Line (ATL)" debido al alto costo de publicidad ATL y para no iniciar una guerra de campañas publicitarias con la CH ya que dicha empresa cuenta con mayor cantidad de recursos. Crear un plan de marketing que identifique claramente los gustos y preferencias del segmento objetivo, así como usar estos gustos y preferencias para potenciar la venta de los diferentes tipos de cervezas será un factor clave de éxito. El marketing será la actividad clave para atraer clientes.

La planificación de la demanda y el desarrollo de un canal de comunicación son actividades cruciales. Pronosticar la demanda permitiría una mejor planificación de la producción y así reducir los inventarios, resultando en mejores márgenes de ganancias

sin permitir quiebres en el stock. Establecer canales directos de comunicación con los clientes y el punto de re-orden para satisfacer la demanda, lo que permitirá bajar los costos de inventario para la empresa y los partners (hoteles/bares/restaurantes), teniendo un mejor retorno sobre los activos. La comunicación fluida también permitirá identificar tendencias que de otra forma serían muy difíciles de reconocer o requerirían una inversión sustancial de recursos.

La distribución es una actividad que debe estar bien coordinada y ser lo más eficiente posible. Un sistema de distribución permitirá no solo reducir los costos y aumentar los márgenes pero también ser más flexibles a cambios en la demanda. Se debe diseñar un sistema de distribución desde la fábrica hasta los establecimientos, como también la distribución de pedidos especiales no recurrentes como ser bodas, aniversarios, cumpleaños, etc.

El desarrollo de procedimientos estandarizados para la producción de los diferentes tipos de cervezas es una actividad clave, el producto tiene que tener estándares mínimos y consistentes de calidad. La consistencia en la calidad solo se puede reproducir por medio de procedimientos bien establecidos y comparables. La labor del Maestro Cervecerero es quien le da significado a la cerveza; darle significado a una cerveza se refiere a crear propiedades muy particulares que las diferencien de otras cervezas, como ser: textura, aroma, color, sabor, etc. Dado que las recetas tradicionales de cervezas son de dominio público por más de 200 años; son los procedimientos especiales los que crean diferencias entre cervezas de la misma receta. La estandarización de los procedimientos permite un nivel básico de calidad, pero también es un factor de contingencia en caso de ausencia o sustitución del Maestro Cervecerero. Los procesos estandarizados también servirían para poder tener indicadores (KPI) sobre la producción, siendo así medibles y comparables en términos de calidad y rentabilidad.

El supply chain management es una actividad crucial dado que el giro del negocio es la producción. Asegurar la obtención de las materias primas como ser: lúpulo, levadura, malta y clarificantes es imprescindible; incluso la compra de las botellas, etiquetas y chapas puede determinar el desarrollo de la empresa. Los procesos de suministros de las materias primas e insumos tendrán que tener las suficientes contingencias para no tener quiebres en la producción y para satisfacer la demanda; establecer los puntos de re-orden será esencial para reducir costos y tiempo de reacción. La adquisición de las botellas será una actividad clave, la producción nacional solo atiende la demanda de la CH; existen opciones muy competitivas a nivel centroamericano. Por lo que una actividad clave es establecer una relación con un productor de botellas en el área centroamericana y mantener dicha relación. Dado que las botellas se tendrán que adquirir afuera, esto incrementara el Lead Time de todo el proceso de producción, se deberá establecer un cojín en el inventario como contingencia a cualquier retraso en la importación de botellas.

Escoger donde localizar la planta de producción es sumamente importante, ya que esto tendrá consecuencias inmediatas en los costos de distribución y transporte. Se debe verificar que la localidad donde se ubicará la planta tenga la suficiente mano de obra calificada como no calificada. Los equipos para hacer cerveza no son sumamente especializados pero el tamaño; en especial de los tanques de fermentación, maceración, maduración y almacenamiento requieren de un espacio considerable. Se requiere de un espacio lo suficientemente grande para desarrollar todas las actividades, pero esto no significa que se debe construir una edificación especializada, por consecuencia se puede arrendar un local y así no incurrir en costos de construcción. Los sistemas de producción de cerveza son modulares, lo que permite acondicionar un espacio lo suficientemente grande con relativa facilidad sin tener que hacer cambios estructurales tan grandes; por lo que se debe analizar la construcción o arriendo del espacio físico de la planta. Los menores costos de construcción así como la mayor accesibilidad a las áreas más turísticas del país: costa caribeña de Honduras; orientan a que la planta se construya en San Pedro Sula o ciudades vecinas.

## **Recursos Claves**

El recurso clave sería el “know how” para hacer cerveza, el know how en la industria cervecera recae directamente en los Maestros Cerveceros. Los Maestros Cerveceros son el recurso que más determina la calidad del producto, como también son los encargados de realizar la interpretación de los gustos y preferencias del segmento objetivo; la interpretación del Maestro Cerveceros será plasmada directamente en los atributos del producto. Las recetas de las cervezas son información de dominio público pero el poder de análisis y ejecución del Maestro Cerveceros es única, un grupo de Maestros Cerveceros solo son efectivos en un ambiente de confianza, comunicación fluida y de colaboración. Fausto Yu-Shan ha expresado su interés por ser parte del negocio, Fausto es un Maestro Cerveceros hondureño con un Master en Tecnología Cerveceros de la Universidad Politécnica de Madrid. La disponibilidad de esta mano de obra calificada permite la especialización necesaria como alguien que conoce muy de cerca el mercado.

Las recetas y procedimientos de aquellas cervezas que sean desarrolladas internamente serán considerados recursos claves. Se consideran recursos clave ya que la receta y procedimientos varían de las recetas tradicionales, no se reemplaza la receta en su totalidad, se modifica para atender ciertos criterios. Las nuevas recetas resultarán de la investigación y desarrollo según feedback recogido del consumidor final. En el caso que las recetas sean creadas internamente, se considera como secreto industrial y solo personas claves tendrán acceso a ellas.

Aunque la mayoría de los insumos para hacer cervezas, como ser lúpulos, maltas, levaduras y clarificantes tienen una oferta limitada a nivel nacional, pero a nivel internacional hay una gran oferta de estos productos. Se consideran como recursos

claves las materias primas para la elaboración de cerveza dado la limitada oferta nacional, a pesar de la alta oferta internacional de materia prima para hacer cerveza. Cualquier persona tiene acceso a insumos para hacer cerveza pero no todos tienen la capacidad de importarla.

Se considera como recurso clave la ubicación de la planta de producción. Ya que esta tendrá un efecto inmediato en los costos (distribución, transporte y accesibilidad al mercado) influyendo en tiempos de respuesta y disponibilidad de mano de obra. El acceso al mercado es muy importante para la ubicación de la planta. La ubicación será un recurso muy valioso para la empresa. Al igual que la planta de producción se considera un recurso clave. El equipo de producción se considera como recursos claves dado su especialización y costo; para poder tener una producción significativa se requiere de un equipo especializado.

Se necesitarán suficientes recursos financieros para establecer la fábrica y dado que los bares y restaurantes normalmente compran al crédito, se debe contar con suficiente capital de trabajo para cubrir este período de crédito. Usualmente el período de crédito de un supermercado en Honduras es de 60 días, los restaurantes y bares usualmente sus plazos de pago son de 30 días después de la entrega del producto. El capital de trabajo tiene que tomar en cuenta estos plazos y realizar las debidas proyecciones financieras. El capital de trabajo tendrá que cubrir los 25 días promedio que tarda el proceso de producción de la cerveza artesanal; tarda aproximadamente 6 horas hacer un lote independiente del tamaño de cerveza (si se dispone del equipo con la capacidad adecuada) pero la fermentación y maduración tarda entre 15 a 20 días. Por lo que se debe contar con suficiente capital para cubrir 60 días para el periodo de cobro a los hoteles/bares/restaurantes y el proceso de fabricación.

## **Propuesta de Valor**

La propuesta valor del plan de negocios consiste en innovar a través de cervezas artesanales con estilos nuevos y calidad superior a las cervezas industriales del mercado, creando una experiencia que permita diferenciar a nuestros clientes del consumidor cotidiano al igual que satisfacer un paladar más exigente.

## **Relaciones con los clientes**

El modelo de negocios depende de las ventas directas a los clientes; para fomentar la relación con el cliente es necesario realizar grupos focos con los bartenders, gerentes y dueños de los hoteles/bares/restaurantes, no solo tener conocimiento de primera mano del consumidor final sino también para crear en ellos el concepto de la experiencia que se desea transmitir al consumidor final. Si los establecimientos están bien informados en qué consisten los productos, mejor podrán realizar la venta. Entre más expuestos están los establecimientos al producto, mejor lo podrán vender. Por medio de lanzamientos, fiestas, eventos, así como un centro de visitas para los clientes

acercando a los mismos a la marca e integrarlos a la experiencia. Se busca posicionar el producto en la mente del cliente como algo exclusivo, premium y que representa un cierto status social, por lo que todos los eventos y campañas se tendrían que realizar en base a esta perspectiva. Se desea fundamentar la relación en el estilo de vida del segmento objetivo y poder lograr que el cliente se identifique con las características de los diferentes estilos de cervezas según sus gustos y estado de ánimo.

La relación con los clientes se gestionara a través de Relationship Managers (RM), estos ejecutivos serán la cara de la empresa ante su cartera de clientes y velaran por la relación entre el cliente y la empresa. El RM es responsable de recibir, procesar y confirmar la correcta recepción de los pedidos realizados por los cliente, también es responsable del seguimiento post venta y captación de nuevos clientes. Esto permite una atención personalizada como un seguimiento post venta detallado. El objetivo final es crear, motivar vínculos de confianza con el cliente y que se sienta respaldado para lograr la fidelización.

La relación con los clientes se reforzará con la incorporación de eventos que serán para clientes estratégicos, como ser los responsables de la compra de los bares, restaurantes y hoteles, con estos actores relevantes se reduce la incertidumbre, dado que es una nueva empresa y entre más exposición, mayores serán las probabilidades de adopción de los productos. Se usarán los servicios profesionales de comunicadores sociales del medio local que refuercen el posicionamiento e imagen que se desea inculcar a los clientes en el segmento objetivo. El uso de marketing de guerrilla (guerilla warfare) será crucial para crear comentarios de boca a boca.

También se reforzaría la relación del cliente por medio de un club de cervezas donde se harían degustaciones, como discusión de nuevas cervezas en el centro de visitas de la empresa. El fin es lograr fidelizar al cliente y poder hacer pruebas de primera mano con el público. Sería un club donde el cliente tendría que pagar una cifra al mes y esto le permitiría ser parte de las degustaciones así como acceder a ofertas especiales para este grupo selecto. Se establecerá un costo para unirse a este club, para así poder controlar el ingreso y mantenerlo muy selecto, siempre reservándose el derecho de admisión por parte de la empresa.

### **Canales de Comunicación/Distribución**

La venta directa será el canal para llegar a los clientes, eliminando a los distribuidores y logrando cercanía con ellos. Los establecimientos claves serán los hoteles, bares y restaurantes donde más transita el segmento objetivo, por lo que se debe establecer y crear un canal de comunicación claro entre la empresa y estos puntos de ventas. Se estima que la mayoría de las ventas serán a través de estos establecimientos, siendo una pequeña porción de venta directa hasta el consumidor final. El método de distribución se basará principalmente en mover el producto de la fábrica al hotel, restaurante o bar; dependiendo de la zona del país se tendría que pasar

por un punto de distribución propio de la empresa. Se tendrán dos centros de distribución: uno en San Pedro Sula contiguo a la fábrica, que abarcará toda la zona norte-occidente del país y un centro de distribución en Tegucigalpa para cubrir el centro-sur-oriental del País. No es un producto con vida útil corta, por lo tanto permite tener un stock estratégico para hacer frente a picos en la demanda del mercado para las diferentes zonas del país.

Las ventas a través de establecimientos tienen menor rentabilidad dado que los precios negociados reducen el margen de ganancias, pero permiten un mayor volumen de ventas, así compensando los menores márgenes. La venta directa permite mayores márgenes pero tiene una cobertura limitada, no se puede llegar al cliente de la misma forma que a un hotel, bar o restaurante. Por lo que se estima que las ventas a través de los canales intermediarios representarán entre un 75% y 85% de las ventas, el porcentaje restante será de ventas directas al cliente final.

Se deberá conformar un equipo de venta para atender las ventas y también poder proporcionar información post venta para desarrollar las alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes y bares serán cruciales, por lo que la atención post venta es importante para este tipo de relación al igual que para poder tener mejor feedback de lo que está pasando en el mercado.

### **Segmento de Clientes**

Se está creando valor para aquellos clientes que buscan una mayor variedad de cervezas y desean satisfacer un paladar más experimentado con una cerveza que los distingua de las demás cervezas industriales de producción masiva. Las cervezas a producir son productos de consumo específico. No se consideran productos de consumo masivo ya que está dirigido a un segmento con poder adquisitivo superior a la media. Los segmentos meta serán los segmentos A, B, C1 y C2. Los clientes en estos dos segmentos tienen un nivel de ingreso superior a USD\$971 mensuales (salario mínimo nacional es de USD\$ 300.00), los cuales tienen un estándar de vida por arriba de la media con acceso a servicios privados de salud y educación. Los hombres en estos segmentos tienden a tener mayores ingresos que las mujeres, tendencia marcada en la sociedad hondureña en todos sus estratos. Los integrantes de los segmentos A, B, C1 y C2 son gente que han viajado y tienen conciencia de un mundo fuera de los límites nacionales, es común que tenga una comprensión del inglés. Son clientes muy orientados hacia las marcas y tienden a experimentar con productos nuevos e innovadores, buscan productos que los diferencien de los demás. Tienen paladares más exigentes, estiman la calidad del producto final por sobre su precio. Los clientes en A, B, C1 y C2 son muy sujetos a la moda en busca de resaltar por sobre los demás, están orientados a la compra de productos que reflejen sus status socio-económico.

## **Estructura de Costos**

En la estructura de costos se han identificado costos inherentes y las actividades que más van a requerir de recursos. Siendo estas la construcción y equipamiento de la planta productora, se trata de una inversión sustancial. Aunque la fábrica no tendrá un tamaño comparable a las productoras de cervezas, pero siempre representará una inversión inicial sustancial. La contratación de Maestros Cerveceros para la elaboración de las recetas, así como el control de la calidad representará un costo significativo, se considera mano de obra altamente especializada y factor crítico para el éxito. La contratación de los Maestros Cerveceros requerirá de recursos valiosos ya que son profesionales altamente especializados, se les deberá ofrecer una propuesta suficientemente atractiva.

El desarrollo y ejecución del plan de marketing requiere de muchos recursos debido al segmento objetivo seleccionado, el segmento objetivo son los clientes en los segmentos A, B, C1 y C2. La alta exposición de estos clientes a campañas nacionales e internacionales de marketing requerirá que la estrategia de marketing sea creativa e innovadora, por lo que una porción sustancial de los recursos se le tendrán que destinar a esta actividad.

La adquisición de las materias primas en su mayoría se tendría que hacer en el exterior, resultando en un efecto directo en la estructura de costos dado el volumen, período de pago que se pacte con los proveedores y el efecto cambiario dado el pago en moneda extranjera. El sistema de distribución también tendrá un impacto significativo en la estructura de costos, la producción nacional se concentrará en una fábrica. Tomando en consideración todos estos factores se debe desarrollar la estructura de costos.

La estructura de costos se divide en dos componentes: costos fijos y variables. Los costos fijos se cubrirán con la inversión inicial e reinversión subsecuente en el tiempo. Los costos variables dependerán de la producción. Los costos fijos se cubrirán en el largo plazo por los ingresos por venta y los costos variables se deben de cubrir por medio del capital de trabajo.

## **Flujos de Ingresos**

Los flujos de ingresos serán resultado de las ventas directas a establecimientos y eventos. El suministro de eventos tendrán un flujo de ingresos al contado sin período de crédito, dichas ventas son por medio de los centros de distribución. Las ventas a hoteles, restaurantes o bares tendrán un plazo de cobro de 30 días.

Las cervezas artesanales tendrán un precio mayor que el precio de una cerveza promedio en el mercado nacional, dado que se desea posicionar el producto como uno de mayor calidad enfocado en un segmento de mercado con mayores ingresos y status



social. Los precios serán más elevados debido a que la producción tiene una menor escala en comparación a las cervezas industriales, ya que estas últimas producen en base a economías de escala que les permite un menor costo por unidad producida, teniendo un impacto definitivo en los flujos. El mayor precio permite crear la imagen de prestigio. Los flujos de la empresa serán condicionados por todos estos factores.

En el siguiente cuadro se resume en forma gráfica el modelo Canvas para el plan de negocios:

MODELO CANVAS				
ASOCIADOS CLAVES:	ACTIVIDADES CLAVES:	PROPUESTA DE VALOR:	RELACION CON EL CUENTE:	SEGMENTOS DE CUENTE:
-Bares	- Cumplir requisitos legales	- Innovación por medio de Cerveza artesanal.	- Relationship Manager.	-Segmento Objetivo A,B,C1 y C2
-Restaurantes	- Marketing y captación de Clientes	- Introducción de Nuevos tipos de cervezas al mercado.	- Ventas Directas a los cliente, cercanía con el cliente.	
-Hoteles	- Planificación de demanda	- Mayor Calidad que las cervezas industriales.	- Posicionamiento en la mente del consumidor.	Psicográfica:
-SANAA	- Creación canales de comunicación	- Producto diferenciado.	- Servicio Post Venta.	-Exploradores, Exitosos y Simuladores
- Proveedor de Envases	- Planificación de Distribución y Rutas		- Eventos y lanzamientos.	Conductual:
-Proveedor Malta	- Estandarización de Procesos		- Capacitación Establecimientos.	-Orientado por marca.
-Proveedor Lúpulo	- Supply Chain Management			-Valoran calidad sobre precio.
- Proveedor de Levaduras	- Selección de Ubicación de Planta			
-Proveedor de Clarifiantes	<b>RECURSOS CLAVES:</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN:</b>	Ubicación Geográfica
- Proveedor de Planta	- Maestro Cerveceros (know how)		- Venta Directa al cliente.	-San Pedro Sula, Tegucigalpa
	- Procedimientos Productivos		- Distribución propia.	-Santa Rosa de Copan, Utila
	- Materia Prima		- 2 Centro de Distribución a nivel nacional.	-Ceiba y Roatán
	- Ubicación de Planta		- Establecimiento de destino.	
	- Equipo de Producción			-Ingreso mayores a USD\$ 970 mensuales
<b>ESTRUCTURA DE COSTO:</b>			<b>FLUJOS DE INGRESOS:</b>	
-Costos Fijos: Arrendamientos, Salarios, Servicios Públicos, Costos financieros, Seguridad, Comisiones Banca			- Venta directa de cervezas artesanales a bares, restaurantes y hoteles.	
Equipo de Transporte, Planta y Publicidad.				
-Costos Variables: Materias primas, Insumos, Combustible, Tapas y Botellas.			- Venta directa de cerveza artesanal a eventos (bodas, graduaciones, cumpleaños,etc).	

Figura 12: Modelo CANVAS. Fuente: Alexander Osterwalder

## Cadena de Valor

La cadena de valor de la empresa está definida por las actividades de apoyo y actividades primarias. En el siguiente cuadro se pueden ver detalladamente la cadena valor.

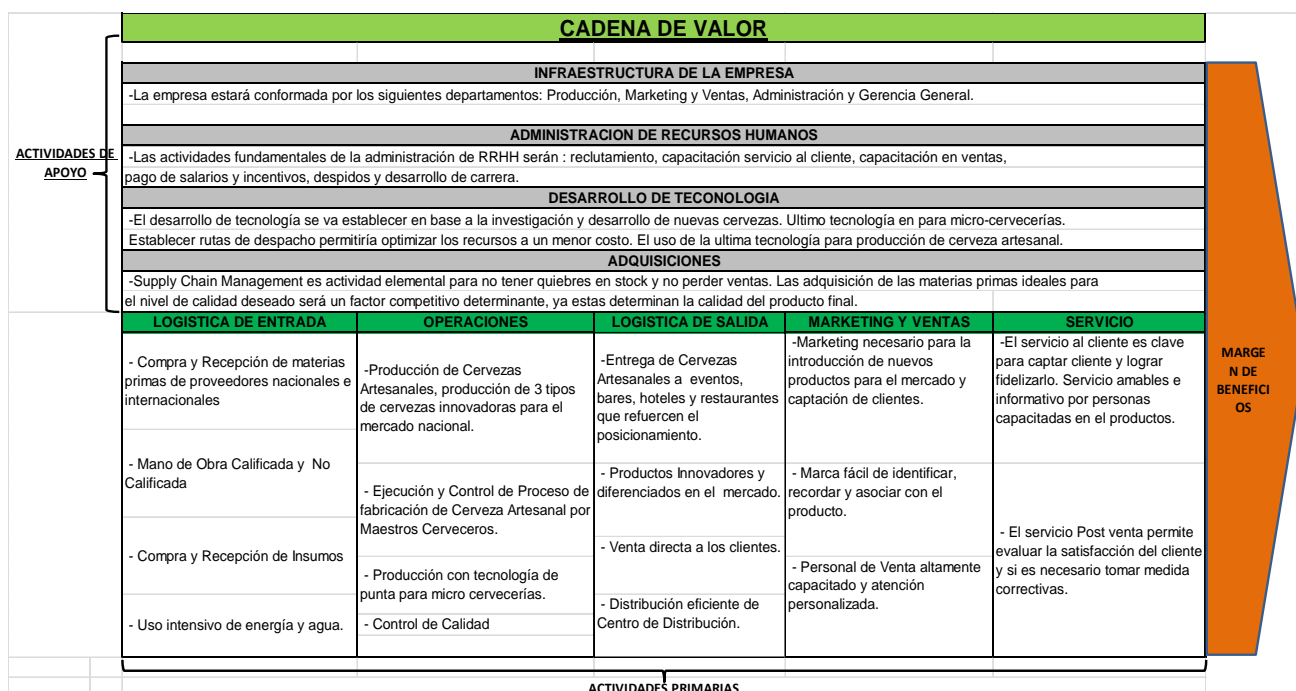


Figura 13: Cadena de Valor<sup>24</sup>. Fuente: Micheal Porter

## Estrategia de Negocios

La estrategia de negocios a seguir se basará en las estrategias competitivas genéricas planteadas por Micheal Porter<sup>25</sup>; basadas en menores costos o en diferenciación con respecto a la competencia. Como consecuencia de los resultados del análisis FODA, la estrategia competitiva genérica a seguir se basa en diferenciación de los productos. La estrategia de diferenciación es recomendada para mercados masivos, requiere crear productos que se perciben como únicos o especiales. Se ha identificado que la mejor forma de competir en un mercado altamente monopolizado, como el hondureño, es bajo la capacidad de crear productos que entreguen un valor único o superior en base a calidad e imagen. La estrategia tendrá un enfoque de diferenciación; se toma este enfoque porque todo el esfuerzo se concentrará en una porción acotada del mercado confinado al territorio nacional. El gran dominio del mercado local, el reconocimiento de sus marcas y economías de escala permiten a la CH la capacidad de sostener una guerra de precios, su poder sobre los distribuidores y proveedores les permite aumentar su capacidad de confrontación. En consecuencia del alto poder de la CH, se deberán diferenciar los productos para no competir en base a precios y ofrecer productos de mayor calidad percibida, complementado por una imagen que crea sentimientos y emociones especiales en el segmento meta. La diferenciación permitirá mantener márgenes atractivos, a diferencia de la estrategia basada en costos, donde el ambiente competitivo reduce los márgenes, dado la poca diferenciación entre los productos de la industria.

<sup>24</sup> Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1985. Micheal Porter. [en línea]

<sup>25</sup> Wheelen, Thomas y Hunger, David. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. Edición 10. México. Pearson Educación.

El enfoque de diferenciación se basará en productos de mayor calidad percibida, productos innovadores, asociación de imagen según percepción de los puntos de venta y posicionamiento de marca. Las cervezas artesanales no llevan consigo aditivos artificiales, al igual la materia prima es de mayor calidad que las de las cervezas industriales. Estos dos factores se resaltarán en la campaña de marketing, se busca reflejar la mayor calidad del producto y justificar su mayor precio en la mente del consumidor. La creación de productos como ser cervezas negras o rojas logrará diferenciar la oferta de productos en el mercado nacional, debido a que la oferta nacional está limitada a cervezas rubias de recetas Pilsners y Ales. La selección de los bares/restaurantes/hoteles será clave para reforzar la imagen de cerveza artesanal, se desea transmitir que la cerveza artesanal no es para todos los consumidores y es para personas con un paladar más refinado. Se debe aprovechar la imagen ya establecida de los bares/restaurantes/hoteles para reforzar la percepción de exclusividad y mayor calidad. Los bares/restaurantes/hoteles tendrán que reforzar la imagen de exclusividad y calidad; la selección de los puntos de venta serán cruciales debido a la asociación que el cliente creará entre el producto y punto de venta. El mayor precio creará la imagen de un producto de mayor calidad y refuerza la idea de exclusividad, condicionando la percepción del comprador. El mayor precio también compensa el mayor precio marginal por unidad producida como el mayor costo de materia prima. Todos estos factores crearán la percepción de calidad y la sensación que el cliente está consumiendo una cerveza más especial que las cervezas industriales, finalmente creando una nueva experiencia en la mente del consumidor.

## **Medición de Calidad**

Una de los principales atributos que se usará para diferenciar las cervezas será su mayor nivel de calidad. La calidad se basará según los siguientes factores: densidad de la espuma, el nivel de amargor, el sabor y el cuerpo de la cerveza. La densidad de la espuma es un factor clave al evaluar una cerveza, por medio de la liberación de dióxido de carbono transmite el aroma de la cerveza. El olfato es el sentido que más recuerdos gatilla en las personas, permitiendo un sensory branding<sup>26</sup>. Involucrando más de un sentido en los clientes por medio de sensory branding crea una experiencia más marcada y fácil de recordar. El consumo de cerveza involucra los 5 sentidos; la visión es estimulada por el envase y color de la cerveza, el cliente escucha el sonido distintivo de la apertura de una botella de cerveza, el paladar es estimulado por los sabores amargos, acaramelados y burbujas, el tacto es motivado por sostener la botella, cuerpo de la cerveza y por último los diferentes ingrediente crean un aroma muy distintivo capturado por el olfato. Si la espuma se mantiene con un espesor constante y no se vuelve porosa se considera como de buena calidad; la espuma es resultado directo de la calidad de materias primas como el proceso de elaboración. El factor más común usado para medir la calidad de la cerveza es el amargor, se considera que entre más amarga es la cerveza mayor fue el uso de lúpulos en su elaboración, por lo tanto será de mayor calidad. Para el cliente hondureño el sabor es el factor determinante para evaluar una cerveza según el estudio de mercado realizado, lo que deriva en la

---

<sup>26</sup> Sensory Marketing and Branding: The power of the senses, <http://morethanbranding.com/2012/04/13/sensory-marketing-and-branding-the-power-of-the-senses/>, [en línea]. [Consulta Mayo 1 2013]

percepción de calidad. Por último la calidad de la cerveza será medida por su cuerpo, el cuerpo es la densidad, claridad y color del líquido. La calidad de las cervezas se define según estos 4 factores. Se debe destacar que para lograr una cerveza de calidad se debe de contar con la correcta materia prima que garantice el nivel de calidad deseado.

En el siguiente esquema podemos apreciar en forma resumida los atributos de calidad de las cervezas:



Figura 14: Medición de la Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

## Investigación de Mercado

### Tamaño de la Muestra

Dado que no es posible definir con precisión el tamaño de la población objetivo, se utiliza la fórmula de muestreo para poblaciones infinitas. La fórmula de muestreo de poblaciones infinitas es la siguiente:

$$\text{Número de Encuestas según Población Infinita} = \frac{(2 * p * q * z)}{e^2}$$

Dónde:

- p = 90% de probabilidad de éxito
- q = 10% de probabilidad de fracaso
- z = Nivel de confianza 95% (1,96)
- e = 6% error

Reemplazando los datos en la fórmula se llega al número de encuestas necesarias; la fórmula indica que se requieren de 98 encuestas. Las encuestas se aplicarán a personas que pertenecen a las categorías A, B, C1 y C2.

## Resultado de la Investigación de Mercados

En la siguiente sección se revelan los resultados más relevantes de la investigación de mercado realizada. En el Anexo B se encuentra una copia de la encuesta y gráficos que resumen las respuestas de cada pregunta. La encuesta se realizó de forma digital y se focalizó en personas que cumplen con el target del plan de negocios.

La encuesta se aplicó a 172 personas, de las cuales el 46% fueron mujeres y 54% fueron hombres. El 89% de las personas entrevistadas estaban entre 21 y 40 años; la mayor agrupación de gente se encontró entre 21 y 26 años, representando un 44%; la segunda mayor agrupación fueron personas entre 27 y 32 años con el 31%, seguida por el 14% de personas entre 33 y 39 años del total de los entrevistados. El 59% de las personas tenían un nivel educativo universitario y el 36% tiene estudios de magister. El 85% de las personas encuestadas viven en el territorio nacional, el 15% restante son hondureños residentes en otros países.

La primera pregunta sirvió para identificar si la gente consume cerveza, el resultado fue que 92% de las personas que contestaron la encuesta consumen cerveza. Este porcentaje concuerda con el dato que el 80% de todas las bebidas alcohólicas vendidas en el territorio nacional son cervezas. Se denota una clara preferencia hacia el consumo de cerveza. Las razones que más predominaron entre las personas que no consumen cerveza son: no les gusta el sabor y consideran que la cerveza es muy amarga. Las personas que indicaron que no consumen cerveza fueron dirigidas a los datos demográficos. Se encontró que el 76% de las personas que consumen cerveza lo hace por lo menos una vez a la semana y el 36% del total consume más que una vez a la semana. Los consumidores prefieren ingerir cerveza en presencia de sus amigos con un 82% de preferencia con respecto a familia, pareja, solos y colegas. El 73% de los encuestados que consumen cerveza habitualmente lo hace en los fines de semana, seguido con un pequeño porcentaje del 17% que consumen de lunes a domingo. El lugar donde normalmente compran cerveza las personas encuestadas son los supermercados, con un 40% de las respuestas; seguido con 33% y 12% en bares y restaurantes respectivamente. Se indagó sobre cuál era la bebida alcohólica que más consumían durante sus vacaciones; cerveza tuvo una aprobación del 64%, seguida por el Ron 9%, Vino 9% y Vodka 8%. En caso que no dispondrían de cerveza, los encuestados la reemplazarían con Vodka (29%), Vino (25%), Whisky (23%), y Ron (20%); la votación fue relativamente pareja para todos los productos sustitutos. Los 4 factores más relevantes al momento de compra son: el sabor con un 55%, marca con 14%, tipo de cerveza con 13% y precio con 12%. Con la marca de cerveza hondureña con que más se identifican es Port Royal (42%), seguida por Salva Vida con 33%. El 56% de las personas conocen alguna cerveza artesanal. El 64% de personas que consumen cervezas les interesa la idea de que una empresa de cervezas ofrezca el servicio de "catering", el 26% les interesa poco y 11% no les interesa. El 33% de las personas percibe que la cerveza artesanal transmite la idea de placer/tranquilidad, el 27% percibe elegancia/sofisticación y el 16% encuentro/reunión. Se encontró por medio de la calificación de atributos que el sabor es el factor más importante para el

consumidor, el precio es importante pero no es lo más importante. La imagen de marca y la etiqueta son dos factores importantes para el consumidor.

### **Conclusiones de la Investigación de mercado**

Se concluye que el consumidor ubicado en el territorio nacional tiene una marcada preferencia por la cerveza por sobre otras bebidas alcohólicas. La preferencia está presente en el patrón de consumo regular; gran porcentaje de los entrevistados consumen cerveza por lo menos una vez a la semana. Los puntos de ventas más habituales son los bares, restaurantes y supermercados; identificados como los puntos con mayor contacto y cobertura con los clientes. El hábito de consumo de cerveza se desarrolla en un entorno social, la reunión de amigos es la situación ideal para consumir cerveza en el fin de semana. Durante las vacaciones las personas tienden a gastar más y experimentar con productos nuevos, dado que la encuesta indicó que la bebida alcohólica preferida durante este período de tiempo es la cerveza: se identifica como una oportunidad de venta para poder marginar más por unidad y llegar a nuevos clientes. El aspecto más relevante para el cliente es el sabor, por lo que las preferencias del cliente serán basadas bajo este concepto. La marca con que más se identifican los clientes es la Port Royal, la cual es una cerveza premium y la cerveza nacional más cara. Los clientes tienen un conocimiento promedio del concepto de cervezas artesanales, lo que facilitará la introducción. Los consumidores perciben que la cerveza artesanal les transmite las ideas de elegancia/sofisticación y de placer/tranquilidad. Existe una oportunidad de mercado en base al Catering (suministros para eventos), los clientes indicaron que les interesa la idea, en este momento no hay ningún competidor nacional o internacional que ofrezca este servicio. En conclusión: se encontró un mercado con marcada preferencia por la cerveza en un contexto social y de consumo regular con conocimientos de que es la cerveza artesanal; siendo el principal criterio de evaluación el sabor.

### **Marca**

En base a la siguiente matriz de decisión se seleccionó el nombre de la marca. Entre las 4 opciones; la que más cumplía con los criterios de evaluación es Chela's. La palabra "Chela" es un coloquialismo hondureño que hace referencia a una cerveza, es una forma generalmente aceptada de referirse a la cerveza. Según la Ley de Propiedad Intelectual la palabra Chela no se puede registrar como marca ya que es notoriamente conocida y usado por el público en general, en consecuencia se tomó la decisión de modificar la palabra haciéndola plural y agregando un apóstrofe entre la a y s: Chela's. La palabra Chela's identifica claramente qué es el producto y es fácil de recordar, dado su coloquialismo generalmente aceptado por el consumidor. Esta marca acompaña la estrategia de diferenciación y permite agrupar diferentes tipos de cerveza bajo una sola marca. Se considera como una marca original ya que difiere de los nombres de la competencia. La palabra "Chela" es usada comúnmente en toda Centroamérica y varios países sur americanos para hacer referencia a la cerveza, lo que permite la exportabilidad y fácil identificación de la marca a nivel latinoamericano. La imagen que comunica es positiva ya que el mensaje que con lleva es el de relajación, descanso y

reunión con amigos. En conclusión la palabra Chela's tiene los fundamentos suficientes para establecerse como una buena marca.

Tabla Selección de Nombre para Marca							
Nombre/Atributo	¿Acompaña Estrategia?	¿Informativo?	¿Fácil Recordar?	¿Aceptado por Varios culturas?	¿Es Original?	¿Comunica Imagen Positiva?	Total
Fusion	2	2	4	4	3	4	19
<b>Chela's</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>28</b>
Chelas United	4	3	3	3	5	5	23
Brutas	1	1	4	1	5	1	13

Nota la evaluación va de 1 a 5, la calificación de 5 significa que cumple satisfactoriamente el criterio.

Figura 15: Selección de Nombre para Marca. Fuente: Elaboración Propia.

## Misión

“Queremos crear productos de calidad para gente de calidad, inspirando alegría y pasión.”

## Visión

“Para el 2020 ser la cerveza artesanal más vendida en Honduras”

## Estructura Organizacional

La estructura organizacional contiene 3 áreas principales: Producción, Marketing y Ventas, y Administración. El área que requiere más personal es Producción; esto se debe a que la producción de cerveza es intensiva en mano de obra y la distribución a nivel nacional requiere de varios equipos de distribución. Cada una de las áreas tiene un gerente el cual es responsable del desempeño de su respectiva área y por el Gerente General tiene que asegurar el correcto funcionamiento de la empresa como un todo. En el siguiente cuadro se detalla cuantas personas se requieren por área. El área que más requiere personal es Producción. En el Anexo C se detallan cuantas personas por cargo ocupará cada área.

Tabla de Requerimiento de Personal por Área	
Personal por área	Empleados
Área de Producción	8
Área de Marketing y Ventas	5
Área de Administración	4
Gerencia General	1
<b>Total empleados</b>	<b>18</b>

Figura 16: Requerimiento de Personal por Área.  
Fuente: Elaboración Propia.

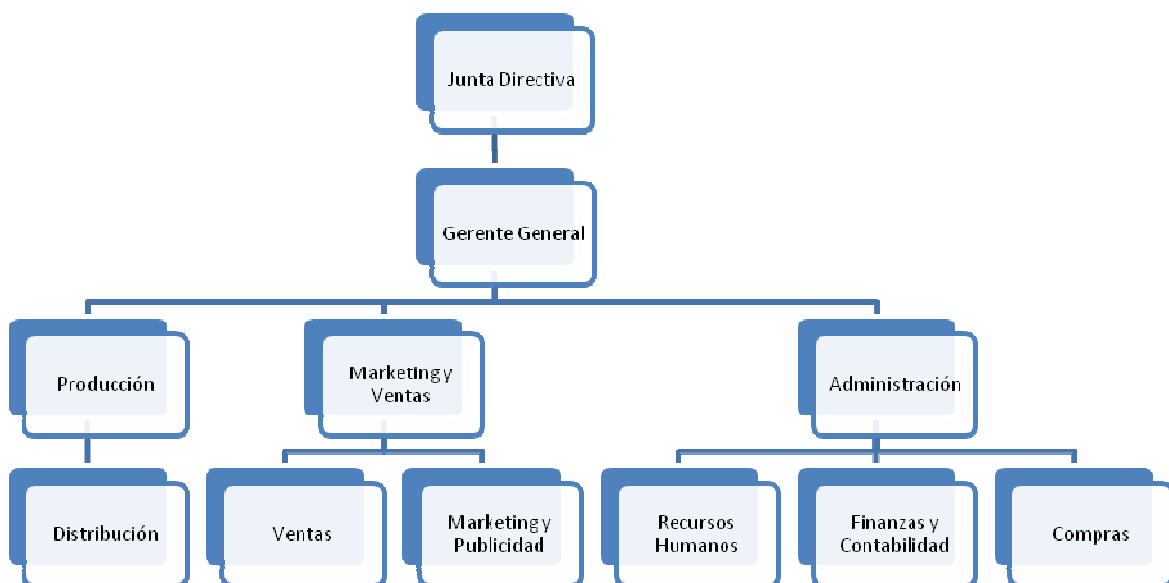


Figura 17: Organigrama Organizacional. Fuente Elaboración Propia.

## Plan Marketing

### Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing a seguir se desarrolla en base a un mercado monopolizado y una marcada preferencia de los consumidores hacia la cerveza. La estrategia de especialista es la estrategia de marketing que más se acopla a la situación actual del mercado de cerveza hondureño y se caracteriza por dirigirse a un nicho de mercado, el nicho de mercado es relevante ya que tiene alto potencial de beneficios, por ser tan pequeño que es poco llamativo para la CH y existe la posibilidad de establecer barreras de entradas a nuevos competidores. Por medio de esta estrategia se desea evitar confrontación directa con la CH, logrando establecerse en un nicho de mercado que permita márgenes mayores que los de las cervezas industriales y crear barreras de entrada para posibles competidores.



## **Objetivos de Marketing**

- Lograr una penetración del mercado nacional de cerveza del 2% a 5 años plazo.
- En un plazo de 3 años lograr que 3 de cada 10 personas del segmento objetivo reconozcan la marca.

## **Segmentación**

La segmentación sirve para crear grupos homogéneos de clientes, en base a similitudes importantes en sus necesidades o preferencias. Los grupos homogéneos permiten maximizar los esfuerzos de marketing, atendiendo las características generalmente compartidas. En esta sección se realiza la segmentación de los consumidores de cerveza en Honduras, los clientes se analizan según los siguientes factores: socio-económicos, demográficos, geográficos y psicológicos.

El nivel de segmentación es el resultado de la naturaleza del producto, así como de los factores por cual se segmentó (características socio-económicas, demográficas, geográficas y psicológicas). No se puede aplicar una orientación hacia el Micro marketing, ya que la cerveza es un producto de consumo masivo. El Micro marketing permite entrar en un mayor nivel de detalle en las necesidades de los clientes; esto es útil en productos altamente customizados y de pequeñas escalas de producción. Chela's no tendrá las economías de escala que tienen las cervezas industriales, ya que se desea mantener cierta percepción de exclusividad y mantener mejores niveles de calidad que la competencia. Las menores escalas de producción permiten desarrollar un enfoque más detallado del segmento objetivo, el marketing masivo tiene un enfoque demasiado amplio. Al encontrar similitudes entre los grupos homogéneos se concluye que el marketing segmentado es la mejor opción. El marketing mix tendrá que construir en base a las similitudes en socio-económicas, geográficas, demográficas y psicológicas.

## **Segmentación Socio-económica**

En el Anexo D se identifican los segmentos A, B, C, D y E según su nivel de ingresos en Lempiras como en Dólares, el grupo A tiene los mayores ingresos y el E tiene los menores ingresos. Las personas en los segmentos A y B con un ingreso mínimo promedio de \$2,912 se consideran clase alta, las personas de clase media (C1, C2 y C3) son aquellas con ingresos promedio entre \$728 y \$2,912, las personas con ingresos menores a \$728 son agrupadas en la clase baja. Las categorías que se consideran como el segmento objetivo consisten en personas que consumen cerveza en las categorías A, B, C1 y C2; el mayor poder adquisitivo les permite a estas categorías tener un enfoque más hacia la calidad que al precio. Las personas en este segmento objetivo tienen acceso a colegios/universidades privadas, servicios médicos privados, acceso a créditos hipotecarios, auto propio. Es común que las personas en las categorías A y B tenga un buen manejo del inglés como segunda lengua y C1 tiene un dominio medio, la categoría C2 tiene un dominio básico. Entre más alto los niveles

de ingresos es mayor el nivel educacional, las personas en las categorías A, B y C1 tienden a tener un nivel de estudios universitario y magísteres, las personas en la categoría C2 tienden a trabajar y estudiar simultáneamente para lograr un nivel universitario. Las personas en este segmento objetivo usualmente tienen puestos medios o altos en las organizaciones en que ellos laboran, son trabajos que requiere mano de obra calificada.

Dado que los turistas que visitan Honduras en promedio tienden a gastar en la misma cantidad de tiempo más que un consumidor nacional: se considera a los turistas en una sola clasificación. El turista receptor en promedio gasta USD\$ 645.8 y el turista emisor gasta USD\$ 716.8, este gasto colocaría a los extranjeros en la categoría D (sus gastos son considerados como sus ingresos) pero sería un error catalogarlos como D, ya que sus gastos los realizan en un periodo corto de tiempo. Los turistas tienden a consumir más que los consumidores nacionales, por lo que se concluye que los turistas se abordarán en el grupo C1.

### **Segmentación Geográfica**

El plan de negocios estará limitado al territorio hondureño. Expertos en el rubro de la cerveza nacional que desean mantenerse en el anonimato indican que el 60% de todas las ventas de cerveza nacional están concentradas en los 3 siguiente departamento (Francisco Morazán, Cortés y Atlántida); tomando esta concentración de las ventas se designa a estos 3 departamentos como de alto interés. Adicional se le agregaría el departamento de Islas de la Bahía, porque Las Islas tienen una gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros; foco en los extranjeros dado su mayor poder adquisitivo y apertura a consumir productos nuevos. Los departamentos de Cortés, Atlántida e Islas de la Bahía están ubicados en el mar caribe y su abundancia y bellezas de playas tropicales contribuyen al turismo de extranjeros y nacionales; el clima de esta zona consiste en temperaturas y humedad alta (promedio 33°C). La percepción de vacaciones y clima caliente crean la necesidad en los consumidores de refrescarse para combatir el calor. El departamento de Francisco Morazán está seleccionado, ya que tiene la ciudad más poblada: la Capital de la República, Tegucigalpa y tiene un ingreso promedio superior; esto es debido a que todas las instituciones públicas, sedes bancarias y políticas están situadas en ella. La ciudad de Santa de Copán es seleccionada dado su alto volumen de turistas debido a las Ruinas Mayas de Copán. Los puntos focales de la segmentación serían las siguientes ciudades según departamento:

Tabla de Segmentación Geográfica	
Departamento	Ciudad Focal
Atlántida	Tela
	Ceiba
Cortés	San Pedro Sula
Copán	Santa Rosa de Copán
Francisco Morazán	Tegucigalpa
Islas de la Bahía	Roatán
	Utila

Figura 18: Segmentación Geográfica. Fuente: Elaboración Propia.

### Segmentación Demográfica

Las personas entre 21 a 35 años son las que más consumen cerveza en Honduras, según expertos que desean mantenerse en el anonimato. Las personas antes de los 23 años en promedio; valoran más el precio de las cervezas que su calidad, por lo que se busca llegar a un segmento por sobre los 23 años con más poder adquisitivo que busca un mayor valor en los productos que consume. Se desea llegar a personas entre los 25 a 40 años. No se discrimina entre hombre y mujer, aunque los hombres consumen más cerveza que las mujeres. El estado civil no influye, el factor determinante de las personas o familias es el nivel de ingresos de la familia, como se menciona en la segmentación socio-económica. No se segmentará según religión, ya que la religión católica es la que predomina y esta no limita el consumo de alcohol por parte de sus seguidores. En conclusión: el factor más importante de la segmentación demográfica es la edad, especialmente en las categorías A, B, C1 y C2 en proporción directa con los ingresos por persona.

### Segmentación Psicológica

La segmentación psicológica se hace en base al artículo de The Lab-Y & R-Brandasset Consulting<sup>27</sup>, el artículo agrupó a los consumidores en 7 tipologías y estas 7 tipologías las resumen en 4 tipos de consumidores. Se desea abarcar aquellas personas caracterizadas como Simuladores, Exploradores y Exitosos; estas tipologías tienen las siguientes características psicológicas:

- **Simuladores:** Su necesidad básica es el Status, son personas materialistas, ambiciosas y consumistas. Son motivadas más por las percepciones y opiniones de las otras que por sus propios valores e intereses. Para ellos la imagen de marca es tan importante como la calidad de producto, desean que los productos que consumen reflejen su posición social-económica. Están muy en sintonía a las tendencias del momento y quieren estar permanentemente según la moda. Están dispuestos a pagar más por un producto que refuerce su imagen antes sus pares.

<sup>27</sup>4 'Cs, The Lab-Y & R-Brandasset Consulting <[http://www.thelabyr.cl/blog/wp-content/themes/grid\\_focus\\_public2\\_trans\\_v1/pdfs/4Cs.pdf](http://www.thelabyr.cl/blog/wp-content/themes/grid_focus_public2_trans_v1/pdfs/4Cs.pdf)>. [en línea] [Consulta Mayo 2103.]

- Exploradores: Su necesidad básica en la vida es Descubrir, son jóvenes de espíritu y toleran el riesgo e incertidumbre. Los exploradores son generalmente los primeros en probar nuevas ideas y experiencias. Responde a marcas que ofrecen sensaciones nuevas, los exploradores buscan diferenciarse. Se motivan en buscar y descubrir nuevas experiencias y están dispuestos a pagar más por esa nueva experiencia.
- Exitosos: su necesidad básica es el Control, son personas muy seguras de sí mismas. Están orientadas al logro de metas, son organizadas y meticulosas. Se identifican con marcas que recompensen sus esfuerzos y representen prestigio. Buscan lo mejor porque creen que se lo merecen. Están dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad y que agregue valor a su imagen.

Los Exitosos y Simuladores son personas externamente orientadas, la percepción de los demás son fundamentales para sus imágenes. Los Exploradores son considerados como innovadores, ya que son internamente orientados. En base a estas tipologías se consideran a los turistas extranjeros como Exploradores, ya que generalmente tienden a estar dispuestos a probar nuevas cosas. Los clientes exploradores serán determinantes al momento de introducción de los productos al mercado. Los Simuladores y Exitosos dependerán de la imagen de marca. Los Simuladores se basan en la tendencia de mercados, por lo que su retención resultará de mantener la imagen “fresca” en la mente del consumidor. Los Exitosos buscan prestigio, por lo que los esfuerzos de marketing tendrán que crear una experiencia basada en la exclusividad y producto de mayor calidad que las cervezas industriales. El factor común de estas 3 tipologías: prefieren productos diferenciados, están dispuestos a pagar por un producto con mayor valor agregado y el factor precio no es el más determinante al momento de la compra.

## **Targeting**

El target son personas mayores de edad entre los 24 y 40 años que tengan un ingreso mayor a USD\$ 970 mensuales con las características psicológicas de los “Exploradores, Simuladores y Exitosos” y que vivan o visiten las siguientes ciudades: Tela, Ceiba, San Pedro Sula, Santa Rosa de Copan, Tegucigalpa, Roatán o Utila. Las personas en el Target son personas con un dominio básico del Inglés y han viajado afuera de Honduras, también tiene un nivel académico en promedio universitario.

## **Posicionamiento**

La declaración de posicionamiento es:

*“Para aquellas personas amantes de la cerveza que les encanta compartir con sus amigos, Chela’s ofrece una variedad de cervezas artesanales de alta calidad con el propósito de satisfacer la imagen y paladar de nuestros clientes por sobre los demás.”*

## **Marketing Mix**

### **Producto**

Las 3 tipos de cervezas que se ofrecerán: Golden Ale, Pale Ale y Porter. La Golden Ale es una cerveza clara de color amarillo, amargor moderado con aromas frutales, cuerpo medio y espumoso. Se seleccionaron estos 3 productos ya que según la opinión de Fausto Yu-Shan, el mercado ha estado controlado por los mismos productos por muchas décadas y él reconoce que hay una gran oportunidad en el mercado para la introducción de nuevos tipos de cervezas. La Pale Ale es una cerveza con un color cobrizo (rojo) de un amargor moderado, contiene aromas de caramelo, toffee y frutales, se caracteriza por espuma cremosa. La cerveza Porter tiene un color oscuro (negro) con amargor moderado, tiene aromas tostados y caramelizados con una espuma cremosa y espesa. Todas tiene un grado alcohólico entre 4.5% y 4.9%; la Golden Ale tiene el menor grado alcohólico y Porter tiene el mayor grado con 4.9%. Se escogieron estas recetas ya que tienen un nivel de amargor comparables a las cervezas industriales nacionales y sus características son muy diferentes a lo establecido en el mercado, al igual que su procesos de manufactura son muy parecidos entre si, permitiendo reducir la inversión inicial y costos de producción. Las cervezas estarán bajo la misma marca, la tipografía y logos serán los mismos para todos los productos y sus packaging. En el mercado no existe ninguna marca que produzca cervezas rojas o negras, por lo que la mayor variedad de tipos de cervezas bajo una sola marca permite una ventaja competitiva con respecto al resto. Todas las cervezas a producir son consideradas como cervezas artesanales. Se define cerveza artesanal como cervezas que no usan conservantes, estabilizantes, hacen mucho uso de mano de obra en proceso productivo, poca automatización de procesos productivos y tienen un gran impacto las capacidades del Maestro Cervecerero. Usualmente las cervezas artesanales tienen aromas y sabor más fuertes que las cervezas industriales, dado el uso intensivo de materias primas y proceso que requiere una mayor involucramiento y atención por parte del Maestro Cervecerero.

Se define la botella de 12 onzas (350 ml) como el único Stock Keeping Unit (SKU). Todos los productos estarán bajo esta medida, facilitando el manejo de inventario para la empresa como para el cliente. Las botellas de 12 oz. serán destinadas para ventas al detalle en forma directa al cliente final, como para restaurantes/bares/hoteles. Éstos prefieren tener SKUs que sean una porción por unidad, en este caso se considera que una botella de 12 oz. es equivalente a una porción, esto permite a los establecimientos llevar un mejor control del inventario y permite mayor facilidad para las operaciones de los mismos. Los encargados de las compras de restaurantes/bares/hoteles indicaron que los clientes tienen una mejor percepción de las cervezas en botellas que en lata y por lo tanto la gran mayoría de establecimientos prefieren las cervezas en botellas de vidrios.

Las cervezas en botella contarán con una etiqueta que identifique la marca y tipo de cerveza. Las etiquetas de las botellas de 12 oz. tendrán el mismo layout y tipografía con dos diferencias entre sí: el color de la etiqueta será diferente para cada tipo de receta y sobre la ubicación de la marca se identificará claramente el tipo de cerveza. La Golden Ale se identificará con etiqueta amarilla, la Pale Ale se identificará con etiqueta roja y la Porter con una etiqueta verde. Los diferentes colores de etiqueta permitirán a los consumidores identificar con mayor facilidad el tipo de cerveza que desean y el uso de colores diferentes las vuelve más atractivas para el ojo. Las siguientes imágenes son ejemplos tentativos de las etiquetas para cada tipo de cerveza.



**Figura 19: Logo tentativo Chela's.**

**Fuente: Elaboración en conjunta Guillermo Valenzuela y Diseñadora Gráfica Jacqueline Villars**

Se usarán botellas de 12 oz., dado que es el estándar de la industria cervecera de toda Centroamérica y Norteamérica. El vidrio de las botellas será de color café por 3 factores: el vidrio de color café no permite que la luz entre en contacto directo con el líquido, evitando oxidación del producto; la uniformidad de color permite mayores lotes de compra a que si fuera un color diferente por tipo de cerveza y el color oscuro permite que el color de las etiquetas resalte. Las botellas son elementos retornables con carácter devolutivo para los eventos, bares, restaurantes y hoteles. La devolución de las botellas permite menores costos de compra de insumos; la reutilización de botellas no requiere de procesos especiales ya que se somete al mismo proceso de limpieza que una botella nueva. La recolección de las botellas se hace por medio del mismo programa de distribución, ya que los establecimientos son clientes recurrentes y se visitan con una frecuencia normal. El uso del mismo programa de distribución permite un mejor retorno sobre los activos. En caso que sufra daño alguna botella, esto representará un costo de reposición al cliente para compensar la compra de un nuevo envase.

Aparte de los productos, se contará con el servicio de suministros para eventos. El suministro para eventos es el servicio por el cual se provee uno o varios estilos de

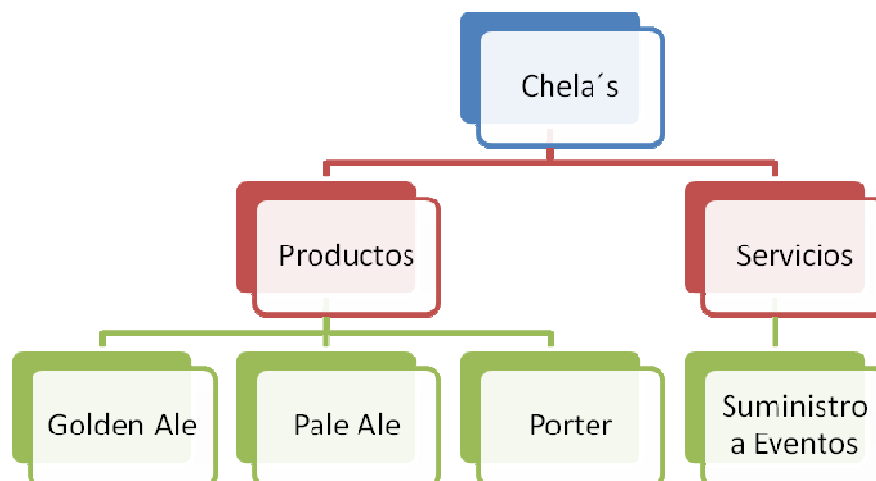
cerveza para diferentes tipos de eventos como: bodas, reuniones de familia y amigos, despedidas de solteros (as) o cualquier evento donde es aceptado el consumo de alcohol. La empresa se encargará de hacer la entrega de los productos y de la recuperación de los envases; también proveerá el servicio de entregar grandes pedidos de cerveza a la localidad que el cliente establezca dentro la zona de cobertura; el flete de entrega se cobrará según kilómetros recorridos. El pedido mínimo de cervezas en botellas será 100 unidades.

En el siguiente cuadro se estima la cuota de mercado meta para cada año, culminando el quinto año con 2% del mercado nacional de cervezas. Se espera que el mercado tenga un crecimiento del 3% anual, dado que el mercado de cervezas tiene un crecimiento directamente relacionado con el crecimiento del PIB. Se estima que el PIB para los 5 años tendrá un crecimiento promedio del 3%.

Meta de Ventas por Año Volumen según crecimiento de cuota de mercado					
Año	Cuota de Mercado meta	Volumen anual hl.	Unidades 12 oz.	Promedio Mensual hl.	Promedio Mensual 12 oz.
2014	0.05%	485.72	138,778.01	40.5	11,564.83
2015	1%	1,000.59	285,882.69	83.4	23,823.56
2016	1.50%	1,545.91	441,688.76	128.8	36,807.40
2017	1.75%	1,857.67	530,762.66	154.8	44,230.22
2018	2%	2,186.74	624,783.48	182.2	52,065.29

**Figura 20: Meta de Ventas por Año según crecimiento de cuota de mercado.**  
Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente esquema se pueden visualizar los diferentes productos y servicios que ofrecerá Chela's.



**Figura 21: Productos y Servicios de Chela's.** Fuente: Elaboración Propia.

## Plaza

La empresa es responsable en su totalidad de la distribución, no se trabajará con distribuidores intermediarios. La CH tiene total poder sobre los distribuidores locales y esto puede obstaculizar sustancialmente la capacidad de llegar a los clientes. Como resultado del poder de la CH sobre los distribuidores la mejor opción es que la empresa realice la venta y distribución directamente. La distribución directa requiere manejar las relaciones con los clientes, entrega de producto, recuperación de envases y servicio de post venta. La distribución directa tiene dos beneficios: permite mayor flujo de información con el cliente y maximiza los márgenes para las participantes, ya que hay menos niveles en los que se pudieran diluir las ganancias. En este contexto: los bares, restaurantes y hoteles se consideran como clientes y no como distribuidores.

La planta productiva tendrá dos funciones: producción y centro de distribución. La localización de la planta productiva en la ciudad de San Pedro Sula permite aprovechar la cercanía a la ciudad de La Ceiba, Islas de las Bahías y Santa Rosa de Copán, haciéndolo punto de distribución ideal para la zona norte del país; región geográfica económicamente más activa del país. La cercanía a estas ciudades permite reducir los costos asociados con la entrega de productos así como también facilita la logística. En el siguiente mapa se pueden conceptualizar las distancias y se evidencia que el punto central entre todas las ciudades y los puertos (Puerto Cortés y La Ceiba) para comunicarse con Las Islas de la Bahía, es la ciudad de San Pedro Sula.



Figura 22: Posicionamiento Geográfico para Planta.

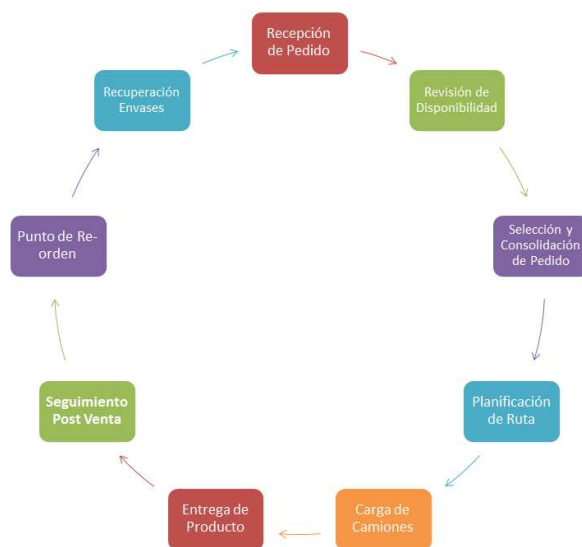
Se contemplan dos procesos distintos de distribución: eventos o establecimientos (bares, restaurantes y hoteles). La mayor diferencia entre ambos procesos de distribución es el punto de re-orden, ya que los eventos tienen una naturaleza única y



no requieren de re-orden. El proceso de distribución tiene que velar por la entrega correcta en el tiempo establecido de los productos solicitados por el cliente, el resultado de una correcta distribución permite crear confianza y estimular la relación independiente del tipo de cliente. La distribución a los establecimientos se realizará de lunes a viernes de 8:30 am hasta las 5:00 pm, se tratará lograr la mayor cantidad de entregas en horas de la mañana, ya que los establecimientos prefieren recibir los productos antes de sus horas de alta demanda. La distribución a eventos es más variable, pero normalmente los eventos en que se consume cerveza son a partir de las dos de la tarde. La distribución para eventos se concentrará de jueves a sábado.

### Proceso de Operativo según tipo de cliente

El proceso operativo para clientes tipo establecimiento tiene una forma circular, se desea establecer relaciones sostenibles en el tiempo, con compras recurrentes. El manejo de post venta será crucial para que los establecimientos no tengan quiebre en stock y ventas perdidas. Se llevará un control digital muy de cerca de las tendencias de ventas de los establecimientos para identificar los puntos de re-orden anticipados. Será trabajo de los Relationship Managers la gestión de la relación, asegurando que el producto llegue correcto en el momento establecido y que el establecimiento no tenga quiebres en stock. Los Relationship Manager serán la cara ante el cliente, por lo que estos tendrán que coordinar la entrega de los pedidos según su importancia con el jefe de distribución. El proceso operacional para establecimientos es el siguiente:



**Figura 23: Proceso Operativo para Establecimientos.**  
Fuente. Elaboración Propia.



**Figura 24: Procesos Operativo para Eventos.**  
Fuente: Elaboración Propia.

### **Jefe de Distribución y Equipos de Entrega**

El Jefe de Distribución (JD) estará localizado en la planta productiva, su principal función es crear rutas de despacho y coordinar los equipos de entrega velando por la entrega correcta en el tiempo establecido con menor costo posible. El JD tendrá a su cargo equipos de dos (chofer y asistente), cada equipo tendrá a su cargo un vehículo repartidor. Los equipos estarán en permanente comunicación con el centro de distribución y localización en los vehículos por medio de GPS; esta medida permite rastrear los pedidos y evaluar la efectividad de los equipos de entrega. Los equipos de entrega recibirán las órdenes de despacho diarias y horas de entregas programadas por el JD; el equipo de entrega recibirá los paquetes de productos ya consolidados del Centro de Distribución, procediendo a la entrega de los mismos y finalmente recuperar los envases. En el caso de distribución a establecimientos, todos los pagos se harían con depósitos en cuenta bancaria y los equipos de entrega no recibirán pagos, esto debido a dos razones: la inseguridad que vive el país hace que sean blancos fáciles a los equipos de entrega y también por lo mismo se desea evitar manejo de altos volúmenes de efectivo dentro de la empresa.

### **Tiempos de Entrega**

La distancia desde los centros de distribución, se referirá a las ciudades de La Ceiba, Santa Rosa de Copan, Utila y Roatán como “Foráneas”. Estas distancias entre los centros de distribución y ciudades target permiten que todas las entregas se hagan en un día hábil, desde que sale el pedido de la fábrica hasta llegar al cliente, lo que facilita la logística. En la siguiente tabla se ven los días de entrega según ciudad; la entrega de inventario al centro de distribución en Tegucigalpa se haría el primer y tercer lunes del mes; reduciendo los lotes de producción total y tamaño de inventario en Tegucigalpa, logrando mayor rotación de activos. La idea detrás de esta programación

es normalizar el comportamiento y así aprovechar las rutas para minimizar los costos de transporte. La entrega a clientes dentro de las ciudades con centros de distribución se hará diariamente y según las necesidades del cliente. El principal puerto de suministro para las islas de Roatán y Utila es la ciudad de La Ceiba; por lo tanto la programación de entrega deberá ser la misma para las 3 ciudades. La práctica común para entrega de suministros a restaurantes, hoteles y bares en dichas islas es por medio de la entrega a un apartado que dichos establecimientos tienen con alguna empresa de transporte marítimo en Ceiba. Los proveedores para estos establecimientos solo deben hacer la entrega en las bodegas de las empresas de transporte marítimo, sin la necesidad de realizar el traslado de tierra firme a las islas. El tiempo de entrega dependerá de la distancia de los centros de distribución a cada ciudad target.

<b>Días de Entrega según Ciudad y Cliente</b>						
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
San Pedro Sula Cliente local	X	X	X	X	X	X
Ceiba Cliente			X		X	
Santa Rosa de Copan Cliente		X		X		
Utila Cliente			X		X	
Roatan Cliente			X		X	
Centro de Dist. Tegucigalpa	X					
Tegucigalpa Cliente local	X	X	X	X	X	X

**Figura 25: Programación de Entrega de Producto por Ciudad y Cliente.**  
**Fuente: Elaboración Propia.**

### **Establecimientos seleccionados**

La selección de los establecimientos donde se venderá el producto es clave para la percepción de la marca, para focalizar los esfuerzos de marketing y por medio de estos llegar al segmento objetivo. Se distinguen los establecimientos en dos categorías: de flujo o de destino. Los establecimientos de flujo son aquellos lugares donde las personas pasan un período corto de tiempo y efectúan en poco tiempo su transacción o consumo, en este caso un ejemplo de establecimiento de flujo es McDonald's. Los establecimientos de destino son aquellos donde las personas planifican de antemano ir y pasar una porción de tiempo considerable y no menor a una hora, usualmente son lugares donde el cliente va a relajarse o disfrutar de un momento entre amigos, familia o pareja, con poca o nula presión de tiempo. Bajo el concepto de establecimiento de destino se consideran los restaurantes de servicio completo, se excluyen todas las cadenas de comida rápida. Los bares se consideran como establecimiento de destino ya que usualmente el tiempo de permanencia de los clientes es mayor a una hora y su naturaleza de convivencia estimula la permanencia en el local. Los hoteles se consideran como lugares de destino y en especial los resorts, dado la alta permanencia de sus clientes durante su visita en sus instalaciones. En el Anexo E se exhiben los hoteles/restaurantes/bares que el segmento objetivo frecuenta en las respectivas ciudades.

Para este plan de negocios se desean establecer los productos en los establecimientos de destino. En la investigación de mercado se encontró que el consumo de cerveza se hace en ambiente social y usualmente acompañado por amigos, al igual se vio que el 33% y 12% adquieren las cervezas que consumen en bares y restaurantes. Por lo que la mejor forma de llegar a estos clientes es por medio de lugares de destino donde socialicen con amigos. Se identificaron hoteles/bares/restaurantes de destino donde frecuentan las personas en los segmentos A, B, C1 y C2. En estos establecimientos de destino para el segmento objetivo, usualmente tienen menús definidos, amplio establecimiento y estacionamiento; ofertas muy variadas de bebidas alcohólicas y no venden cerveza en lata.

El beneficio para los establecimientos es ofrecer productos innovadores en el mercado y que pocos establecimientos ofrecen en su respectiva ciudad. Dado que no todos los establecimientos podrán vender los productos, entonces esto agrega más valor al enfoque de establecimiento de destino, ya que los establecimientos seleccionados tendrán productos exclusivos y esto contribuirá para atraer clientes. Los establecimientos que vendan las cervezas Chela's se podrán diferenciar de la competencia, agregando valor al cliente final por medio de una mayor selección a su menú. Los productos Chela's no se venderán en los supermercados, por lo que el cliente final tendrá dos opciones para adquirir los productos: compra directa al centro de distribución o ir a un establecimiento donde se vende el producto.

## Promoción

La promoción a realizar estará dirigida a los niveles socio económicos medios y altos, específicamente a personas entre los 24 a 40 años de edad. La promoción se realizará en los hoteles, restaurantes y bares seleccionados como puntos de venta. La promoción abarcará dos diferentes tipos de cliente: establecimiento y el cliente final. El Marketing directo permitirá enfocar mejor los esfuerzos de marketing sin importar el tipo de cliente. El presupuesto de marketing se establecerá como el 2% de las ventas, a medida crecen las ventas crece el presupuesto de marketing. El presupuesto de marketing para los primeros 5 años está compuesto de la siguiente forma:

Tabla de Presupuesto de Marketing						
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Monto	L. 7,000.00	L. 83,266.80	L. 171,529.62	L. 265,013.26	L. 318,457.60	L. 374,870.09

**Figura 26: Presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración Propia.**

La comunicación se realizará en base al modelo de Jerarquía de Efecto de Russel Colley. El modelo se agrupo tres grandes etapas en el proceso de decisión del cliente. La etapa inicial Cognitiva es dar a conocer el producto y que el cliente potencial pueda identificarlo. La segunda etapa Afectiva es educar al cliente en sus atributos, beneficios y como esto le aportara más valor que otras cervezas. La última etapa consiste en la sumatoria de las dos etapas anteriores y donde el cliente efectúa la compra.



**Figura 27: Jerarquía de Efectos. Fuente: Russel Colley**

El modelo de jerarquía de Efectos se aplica a los dos tipos de cliente (establecimiento y cliente final). Se han elaborado diferentes tipos de promociones según el cliente. El mensaje a transmitir será uno basado en las emociones y que resalte los momentos de alegría entre amistades resaltando los beneficios que crean valor al consumidor. Para transmitir el mensaje se usaran múltiples plataformas; teniendo un enfoque en promoción Below the Line (BTL). El uso de promoción BTL permitirá dirigir mejor los esfuerzos de marketing por medio de los establecimientos. El uso de promoción Above The Line (ATL) se usara para crear reconocimiento de marca y reforzamiento al mensaje que la marca quiere comunicar. El ATL es para llegar al cognitivo de las personas y el BTL se especializa en crear aceptación y preferencia (etapa afectiva) en los clientes. Se clasifican las actividades a realizar según el tipo de cliente:

Promoción para tomadores de decisión de establecimientos:

- Proporcionar vaso especializado para el consumo de cerveza con logo de la empresa. Esto reduce los costos del establecimiento, ya que se les proporciona un activo para reducir sus costos, al mismo tiempo permite colocar la marca muy de cerca al cliente.
- Eventos exclusivos de degustación y lanzamiento de productos. Estos eventos permiten a los representantes de los establecimientos a familiarizar con los diferentes productos y el mensaje que se quiere transmitir.
- Eventos especiales es sus establecimientos para atraer público.

Promoción para el cliente final:

- Anuncios en estaciones y programas de radio que lleguen al segmento objetivo, como ser La Hora del Te, Vox FM, Rock and Pop, etc.
- Anuncios en las revistas Cromos y Estilos, de amplia circulación en el segmento objetivo.
- Regalos de material publicitario en los establecimientos.
- Publicidad directa a través de redes sociales, creando actividades y concursos que involucren al consumidor.
- Fiestas patrocinadas por la marca en los bares de moda.
- Fiestas de lanzamiento con cupo limitado.
- Eventos de degustación con cupo limitado.

- Rótulos en discotecas.
- Patrocinio de eventos universitarios al nivel de magister en las universidades a donde asiste la mayor parte del segmento objetivo.
- Patrocinio de eventos como ser las diferentes Fashion Weeks que se realizan en el país.
- Team Chela's: consiste en un grupo de animadoras para eventos que en sus atuendos portan la marca.

## Precio

Para determinar el precio de venta de la cerveza se hace por medio del uso de dos estrategias planteadas por Philip Kotler<sup>28</sup>: estrategia fijación de precios en función de la competencia y fijación de precios en función de una imagen de prestigio. La comparación del precio con los demás actores de la industria permite conceptualizar la percepción de marca con respecto al precio de cada marca y establece los parámetros máximos y mínimos aceptados por el mercado. El precio también contribuye a la imagen del producto en la mente del consumidor, tiene que ir de acuerdo a la imagen de exclusividad y superior calidad que los productos Chela's buscan transmitir. Los productos tendrán el mismo precio entre sí, buscando evitar la canibalización entre ellos al ofrecer precios diferentes en la cartera de productos. Se establece el mismo precio de venta para todos los clientes (personas o establecimientos).

La mayor porción de las ventas se hará a establecimientos, por lo que establecer el precio indicado es crucial. Después de consultar con 10 diferentes tipos de establecimientos (cadena de restaurantes, restaurantes únicos, hotel nacional, hotel internacional y bares) se establece en la siguiente tabla el precio de venta promedio por cada marca para establecimientos.

<b>Tabla Comparativa Precios Promedio</b>	
<b>Marca</b>	<b>Precio Promedio de Venta de los Establecimientos</b>
Imperial	L. 14.38
Salvavida	L. 14.38
Barena	L. 17.67
Port Royal	L. 17.67
Miller Lite	L. 23.33
Miller Draft	L. 26.67
Corona	L. 30.00
<b>Chela's</b>	<b>L. 30.00</b>

**Figura 28: Comparativo Precios Promedio.**

El precio de las cervezas Chela's se estableció de L. 30.00 por unidad, se debe mencionar que el 15% del valor de venta corresponde a impuestos. El precio está por encima del resto de cervezas nacionales; retroalimentando el posicionamiento de

<sup>28</sup> Philip Kotler, e. a. (2011). Marketing Turístico. Madrid: Pearson.

exclusividad y de mayor calidad en la mente del cliente creando una imagen de prestigio. El precio está a la par de la marca Corona, cerveza importada, la marca más cara para los establecimientos. Se estableció un precio mayor dado el más alto costo de las materias primas y el mayor poder adquisitivo del target al que se quiere llegar.

## **Plan Operacional**

En esta sección se describe el plan operacional; consiste en los objetivos, el proceso operacional completo, ubicación de planta, descripción de materias primas, proceso de elaboración, características de producción según cerveza y plan de producción para 5 años.

### **Objetivos del Plan Operacional**

Los objetivos del plan operacional son:

- Establecer la ubicación de la planta y centro de distribución que permita mayores beneficios en términos de costos y accesibilidad al mercado.
- Identificar las materias primas necesarias para la fabricación de cerveza.
- Establecer un proceso de producción adecuado para la fabricación de cerveza, manteniendo un nivel de calidad homogéneo a través del tiempo.
- Determinar la capacidad de la planta y lo requerido para llegar a esa capacidad.

### **Proceso Operacional Completo**

El proceso operacional completo tiene cinco grandes áreas, empieza en el pronóstico de producción en función de las ventas esperadas y termina con la cobranza. El modelo operacional contempla las cinco siguientes fases; las cinco grandes áreas están diferenciadas según color.

1. Pronósticos de Ventas y Producción (Morado)
2. Compra y Recepción de Insumos (Azul)
3. Proceso de Elaboración ( Verde)
4. Distribución (Anaranjado)
5. Venta Final y Cobranza (Rojo)

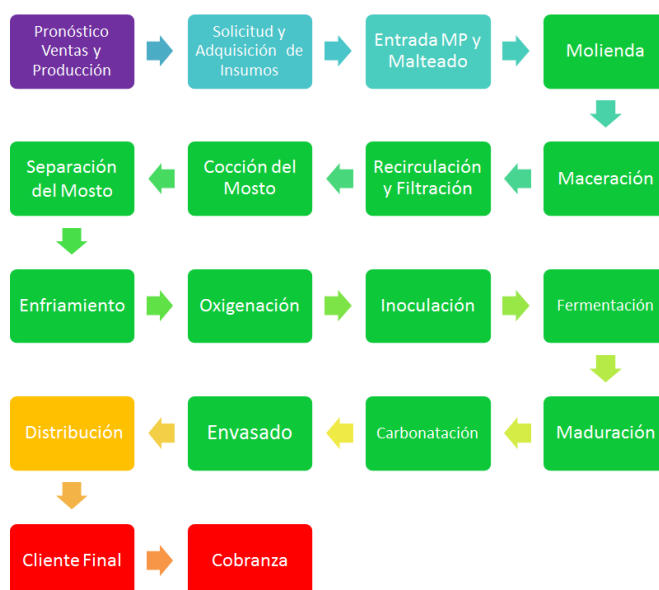


Figura 29: Proceso Productivo. Fuente: Elaboración Propia.

## Ubicación de Planta y Centros de Distribución

La ubicación de la planta y centro de distribución tendrá un efecto inmediato en los costos de transporte, logística y facilidad de acceso al mercado. Se desea cubrir las principales ciudades de cinco departamentos. Con la ayuda de la siguiente matriz de decisión se seleccionó la ciudad que presenta las mejores condiciones para establecer la planta y centro de distribución en el país. Se tomaron en cuenta las tres ciudades con la mayor población nacional, se excluyeron el resto dado su menor volumen poblacional.

Tabla de Localización de Planta									
Ubicación	Población Departamento (miles) 2011	Distancia de Puerto Cortes	Distancia de Tegucigalpa	Distancia de San Pedro Sula	Distancia Ceiba	Estado de Vías de Acceso	Opciones de Vías de Acceso	Capacidad de Suministros de Agua Verano	Distancia con CH
Tegucigalpa	1,450.4	300.8 km	N/A	243.7 km	403 km	Muy Bueno	Terrestre y Aéreo	Intermitente	243.7 km
San Pedro Sula	1,610.5	56.7 km	243.7 km	N/A	203 km	Normal	Terrestre y Aéreo	Buena	Misma Ciudad
Ceiba	414.3	255 km	403 km	203 km	N/A	Deficiente	Terrestre, Aéreo y Marítimo	Buena	203 km



Tabla de Calificación para Localización de Planta								
Ubicación	Nivel de Población Departamento	Mínima distancia entre Ciudades	Distancia a Puerto	Estado de Vías de Acceso	Opciones de Vías de Acceso	Suministro de agua	Distancia Competidores	Total
Tegucigalpa	2	1	1	3	2	1	3	13
<b>San Pedro Sula</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>17</b>
Ceiba	1	2	2	1	3	3	2	14

Nota la evaluación va de 1 a 3, la calificación de 3 significa que cumple satisfactoriamente el criterio.

**Figura 30: Localización y Clasificación de Ubicación de Planta. Fuente: Elaboración Propia.**

Se concluye que el mejor lugar donde ubicar la planta de producción es la ciudad de San Pedro Sula, debido a su cercanía a Puerto Cortés y reduce la distancia de transporte entre Tegucigalpa, Santa Rosa de Copan, Islas de la Bahía y La Ceiba. Además San Pedro Sula está en el departamento más poblado a nivel nacional y tiene acceso terrestre como aéreo. La ubicación geográfica reduce el riesgo en el suministro de agua, ya que San Pedro Sula está ubicada cerca de la costa caribeña de Honduras, resultando en un alto nivel de precipitación pluvial así como la facilidad de extracción de aguas subterráneas; el suministro de agua es clave dado que el agua es la materia prima más consumida en el proceso de producción de cerveza. El principal acceso marítimo de Honduras es Puerto Cortés y la cercanía a este puerto permite menores costos de transporte y logística, además aumenta la capacidad de reacción. San Pedro Sula es la capital industrial del país, por lo tanto tiene una infraestructura y estado de vías de acceso en buen estado, permitiendo el libre comercio para llevar a cabo negocios.

Tomando en consideración que la planta productiva se va a establecer en San Pedro Sula, será necesario tener un centro de distribución en Tegucigalpa. Tegucigalpa es la capital política y financiera del país, estableciéndose como la ciudad más poblada del mismo. Es necesario tener un centro de distribución y venta directa en esta ciudad. El nivel poblacional y económico justifica la necesidad de tener el centro de distribución y venta. El centro de distribución permitirá tener una mayor capacidad de reacción a las tendencias del mercado con menores tiempos de respuestas. Tener un centro de distribución y representación en Tegucigalpa elevaría los costos totales de la empresa, pero esos costos se compensarían por la mejor atención al cliente y capacidad de reacción. Tener presencia Tegucigalpa permitirá capturar información y comparar las tendencias de los consumidores entre el centro del país y la zona norte. La segunda mejor calificación para establecer la planta fue la ciudad de La Ceiba, pero dado que se pueden cubrir las necesidades de ella por medio del centro de distribución de San Pedro Sula, no se considera óptimo establecer un centro de distribución tan cerca. Por lo que se selecciona Tegucigalpa para el segundo centro de distribución; reduciendo así las distancias con el consumidor y creando una cobertura más eficiente de la zona central del país.

## **Materias Primas**

Las materias primas básicas que se requieren para elaborar cerveza son: malta, agua, lúpulo y levadura. En base a estas 4 materias es que se crean todos los tipos de cervezas, si una de estas materias primas está ausente en el proceso de elaboración; no se considera como cerveza el producto. En ciertas recetas se le agregan otros elementos como ser extracto de frutas, caramelo, chocolate, etc.

### **Malta**

La malta es el resultado del proceso de germinación y secado de la cebada malteada, este proceso crea las enzimas necesarias que posteriormente convertirán el almidón almacenado en ella en azúcares fermentables. La malta crea la espuma y alguno de los sabores característicos de la cerveza. Las cervezas siempre combinan diferentes maltas, las recetas dictan cuales usar para cada tipo de cerveza. Usualmente se cuenta con una malta base, la cual es la más abundante y una malta secundaria; la malta secundaria es usada para dar color y reforzar el sabor de la cerveza. Existen una gran variedad de maltas, algunas de las más comunes son: Pilsen, Pale Ale, Múnich, Vienna, Caramelo, Amber, entre otras. El proceso de malteado es sumamente especializado y existen muchos proveedores a nivel mundial a precios muy competitivos. La malta es considerada como un “commodity” en el mundo de la cerveza, debido a que existen múltiples proveedores con productos muy similares que entregan los mismos beneficios.

### **Lúpulo**

El lúpulo es la materia prima que agregar el amargor característico de la cerveza, entre más lúpulo más amarga la cerveza. El amargor de la cerveza se mide según el International Bitterness Units (IBU)<sup>29</sup>, por lo que esta unidad de medición está directamente relacionada con la cantidad de lúpulos que se usa en la elaboración de una cerveza. Adicionalmente aporta aceites esenciales, estos contribuyen al aroma de la cerveza. Dichos aceites son evaporables y se transportan por medio del dióxido de carbón, este efecto hace que el aroma de la cerveza y la calidad de la espuma son críticos para la calidad de una cerveza. Hoy día existe una extensa cantidad de tipos de lúpulos como resultado de los cruces genéticos, pero lo más comunes son: Cascade, Kent Golding, Saaz, Hallertau, Fuggles.

### **Agua**

La calidad del agua es crucial para la elaboración de la cerveza, es el ingrediente que se usa en mayor cantidad y las propiedades de la misma tienen un gran impacto en el resultado final. El agua usualmente tiene dos tipos de impurezas: temporales y permanentes. Las impurezas temporales se remueven fácilmente por medio de la ebullición del agua; las permanentes son elementos característicos a esa agua y raramente se pueden separar. El principal factor a controlar en el agua es el pH. Entre

---

<sup>29</sup> [http://www.homebrewing.org/International-Bittering-Units\\_ep\\_49-1.html](http://www.homebrewing.org/International-Bittering-Units_ep_49-1.html), [en línea].

mayor el pH, más alcalina es el agua y entre menor el pH menos alcalina es el agua; el pH se mide en una escala 1 a 14, considerándose 7 como punto neutro. En los lugares de alto nivel de precipitación, como ser Centro América, usualmente el agua es poco alcalina, generalmente tiene un pH entre 2 y 3. Dado que el agua es poco alcalina entonces se le debe añadir ácido fosfórico para asegurar un pH inicial entre 5.0 y 5.5. El pH del producto final usualmente está entre 4.0 y 4.5. En caso que el pH inicial sea muy alto, se debe tratar el agua por el método de Osmosis Inversa, lo cual requiere de un proceso intensivo en energía y elevaría los costos de producción. El pH del agua se debe controlar en dos etapas: Maceración y Cocción. Entre más iones de calcio y magnesio en el agua, mayor será su dureza, entre más dura el agua mayor será el costo de filtración y remoción de esta agua particular; si no se remueven estos componentes, el producto final será una cerveza salada y considerada de mala calidad. En conclusión: el agua es un factor crítico a controlar, ya que es la base de todas las cervezas, independiente del tipo y es el insumo que más se requiere en el proceso.

## **Levaduras**

La levadura consiste en microorganismos que convierten el azúcar en etanol por medio de la metabolización. La levadura es un ser vivo y por lo tanto las condiciones para que se desarrolle tienen que ser controladas para que esta pueda metabolizar los azúcares del mosto. Existen dos grupos de levaduras: Altas o Bajas. Las levaduras altas se usan para producir las Ale y la fermentación se lleva a cabo entre los 18°C y 24°C. Las levaduras bajas se emplean para producir las cervezas Lager y la fermentación se lleva a cabo entre los 7°C y 15°C.

## **Adjuntos y Adiciones Especiales**

Los adjuntos son sustancias diferentes a la malta, para agregar almidón o azúcares fermentables al mosto. Los dos adjuntos más comunes son la Avena y Trigo. Se hará uso de Avena en ciertas recetas, la avena agrega cremosidad y facilita la retención de la espuma. Las adiciones especiales se usan para modificar el sabor de las cervezas, ejemplificado por el caramelo, aceite de lúpulo, frutas, miel, entre otros. En las 3 primeras cervezas no se usan adiciones especiales, pero se contempla que para un futuro se podría experimentar con el uso de frutas, miel y caramelo, dependiendo de los gustos del mercado.

## **Proceso de Elaboración**

El proceso a seguir en la producción de cerveza artesanal constará de 13 etapas; la etapa inicial de malteado no se abordará. El malteado requiere de mano de obra altamente calificada y maquinaria costosa<sup>30</sup>, por lo que la etapa de malteado no será

---

<sup>30</sup> Entrevista Alfredo Dueñas, experto maltero. 2013.

abordada, ya que existen múltiples productores que pueden lograr la calidad de la cebada deseada a un menor costo, en comparación a si fuera producida internamente. El proceso de malteado consiste en la germinación y secado de la cebada para crear las estructuras de almidón requerido y así lograr azúcares fermentables para producir el contenido alcohólico necesario en la cerveza. El proceso de elaboración de la cerveza se empezará después de la etapa inicial de maceración, por lo que el proceso tendrá 12 etapas.



**Figura 31: Proceso de Producción. Fuente: Elaboración Propia.**

### **Etapas del proceso de elaboración<sup>31</sup>**

Etapas del proceso de elaboración<sup>31</sup>  
Etapas del proceso de elaboración<sup>31</sup>: consiste en cortar los granos de cebada y separar la cáscara; el corte del grano permite crear una mayor superficie de contacto. Entre mayor el área de contacto mayor será la extracción de almidón, a mayor almidón es mayor la densidad del mosto y da por resultado en una mayor producción por bache.

Etapas del proceso de elaboración<sup>31</sup>  
Etapas del proceso de elaboración<sup>31</sup>: consiste en extraer el contenido de almidón de la cebada y convertirlo en azúcares fermentables; la extracción se logra a través de hervir la cebada en agua. La única forma de extraer los azúcares de la cebada es por medio del uso del agua. El líquido que resulta contiene dextrinas, maltosa, pentosanos, proteínas degradadas, sustancias minerales, taninos, colorantes, otros azúcares y otras sustancias. Hervir logra activar las amilasas y proteasas para degradar el almidón y proteínas, convirtiéndolos en azúcares. La calidad de agua es crucial para la elaboración de la cerveza, se debe medir y controlar el pH del agua. Para lograr una buena maceración, el pH del agua tendrá que estar entre 5.5 y 6.0.

<sup>31</sup> Curso Práctico de Elaboración de Cerveza, Mundo Cervecer. 2013.

Existen 3 formas de realizar la maceración: Infusión, Decocción y Doble Maceración. Los métodos de Decocción y Doble Maceración requieren elevar la temperatura del mosto dos veces, logrando un mayor rendimiento de la cebada, pero reducen los sabores, ya que disuelven las resinas amargas. La macerado por Infusión consiste en hervir una vez la cebada a una temperatura estable por un período de tiempo, este tipo de macerado permite al mosto un mejor sabor, ya que se disuelven menos las resinas amargas. El tipo de maceración empleado dependerá de la receta; el método de Infusión se puede usar para la elaboración de la mayoría de cervezas a un nivel de calidad bueno.

Etapa 3, Recirculación y Filtración: al tener concluida la etapa de maceración, se debe recircular el mosto para extraer la mayor cantidad de azúcares de la cebada. Después de recircularla se deben separar las partículas sólidas del mosto. Al separar el mosto se deben rociar las partículas sólidas con agua a 78°C con pH de 5.5 para extraer la mayor cantidad de azúcares de la cebada y agregarlo al mosto.

Etapa 4, Cocción del Mosto: en esta etapa se le agrega el lúpulo, la mezcla de mosto y lúpulos se debe hervir para lograr que el lúpulo libere sus atributos. La cocción produce cambio en el color y sabor del producto final debido a la caramelización de azúcares, formación de melanoidinas y oxidación de taninos. La duración e intensidad de la cocción tendrá un efecto directo en las características del producto final, no hay un estándar de duración e intensidad de cocción; depende de cada tipo de receta.

Etapa 5, Separación del Mosto: Esta etapa consiste en separar las partículas sólidas del mosto. Hay varias formas de hacerlo, pero la más común es el método tipo filtración. La filtración usa el lecho de lúpulos formado al fondo del recipiente como filtro natural; después de remover la mayor cantidad de líquido se rocía el lecho con agua a una temperatura y pH igual al mosto para extraer la mayor cantidad de mosto.

Etapa 6, Enfriamiento: después de separar las partículas sólidas y tener el mosto líquido, se debe reducir la temperatura de este. La temperatura se debe reducir lo más rápido posible y llegar a la temperatura de fermentación. La reducción de la temperatura baja la posibilidad de que el mosto se contamine; la baja temperatura crea un ambiente hostil para las bacterias.

Etapa 7, Oxigenación del Mosto: esta etapa consiste en agregar oxígeno al mosto, la cantidad de oxígeno requerido dependerá del tipo de levadura. El oxígeno estimulará el desarrollo de levadura en las siguientes etapas.

Etapa 8, Inoculación: la inoculación consiste en rehidratar la levadura antes de combinarla con el mosto. La levadura está inactiva en su estado seco, al agregar agua permite activar la levadura. Si la levadura no se activa, entonces no se podrá convertir el mosto en cerveza. La levadura convierte los azúcares en etanol y dióxido de carbono; en otras palabras la levadura produce el contenido alcohólico así como las burbujas de la cerveza.

Etapa 9, Fermentación: la fermentación es un proceso anaerobio, donde la levadura transforma los azúcares del mosto en etanol y dióxido de carbono. La fermentación depende de: la cantidad de nutrientes para la levadura, calidad y distribución de la levadura en el líquido, temperatura, tiempo, presión y agitación del mosto. Existen 2 tipos de fermentación: fermentación alta y fermentación baja. La fermentación alta produce las Ales y la fermentación baja produce las Lagers. Las cervezas de fermentación alta se caracterizan por tener sabores frutales, sabor frutal menos intenso que las cervezas de fermentación baja. La fermentación baja usualmente se hace entre las temperaturas 4°C a 14°C, con un período de duración de 7 días. La fermentación alta usualmente se hace a una temperatura promedio de 21°C y dura entre 4 a 7 días. El resultado de la fermentación se denomina como cerveza verde, ya que requiere un tiempo de maduración para llegar al sabor y contenido alcohólico deseado.

Etapa 10, Maduración: esta etapa consiste en dejar reposar la cerveza verde; el reposo puede durar varios días o semanas, dependiendo del tipo de cerveza. El reposo permite que los aromas, sabores y el alcohol se termine de formar; la cerveza se vuelve transparente y suave. En este momento es que se considera como cerveza madura.

Etapa 11, Carbonatación: existen dos formas de carbonatar la cerveza: carbonatación natural y la artificial. La presencia de dióxido de carbono potencia el sabor de la cerveza. La carbonatación natural es el resultado de la metabolización de azúcares por la levadura y la artificial requiere de inyección de dióxido de carbono para lograr el nivel requerido. La mayoría de las cervezas industriales o artesanales de venta masiva combinan ambos métodos.

Etapa 12, Envasado: en esta última etapa se envasa la cerveza madura en botellas de vidrio o en barriles de aluminio. Las botellas a usar tienen una capacidad de 350 ml. Equivalente a 12 oz.

### **Características de producción según tipo de cerveza:**

El plan de negocios contempla la producción de 3 diferentes tipos de cervezas: Golden Ale, Pale Ale y Porter. El equipo para producir estas 3 diferentes recetas es el mismo y no requieren de equipos adicionales, por lo que no se incurre en costos extras.

El uso del mismo equipo permite producir más productos con la misma capacidad instalada. El proceso de elaboración es el mismo, los elementos que cambian son los insumos (granos, lúpulos y levadura), tiempos y temperaturas de maceración así como hervor. En los siguientes cuadros se detallan los insumos, tiempos, temperaturas y aditivos naturales necesarios para cada tipo de cerveza.

<b>Porter</b>	
<b>Materiales</b>	<b>Especificación</b>
Contenido de Alcohol	4.9% del volumen total
Levadura	Muntons Ale
Granos	Malta Pálida
	Malta Caramelo
	Malta Tostada
	Avena
Maceración	Infusión simple a 67°C por 60 minutos
Tiempo de Hervor	90 minutos
Lúpulos	Glacier tiempo 90 minutos
	Willamette tiempo 60 minutos
Clarificante de Mosto	Irish Moss tiempo 80 minutos
Carbonatación natural	6 grs de Dextrosa/lit
Fermentación	7 días a 20°C-22°C

**Figura 32: Materias Primas y Características de Proceso para Porter.**  
Fuente: Elaboración Propia.

<b>Pale Ale</b>	
<b>Materiales</b>	<b>Especificación</b>
Contenido de Alcohol	4.8% del volumen total
Levadura	Windsor Ale
Granos	Malta Pálida
	Malta Caramelo
	Avena
Maceración	Infusión simple a 66°C por 60 minutos
Tiempo de Hervor	70 minutos
	Glacier tiempo 15 minutos
Lúpulos	Glacier tiempo 70 minutos
	Willamette tiempo 10 minutos
Clarificante de Mosto	Irish Moss tiempo 55 minutos
Carbonatación natural	6.5 grs de Dextrosa/lit
Fermentación	7 días a 20°C

**Figura 33: Figura 31: Materias Primas y Características de Proceso para Pale Ale.**  
Fuente: Elaboración Propia.

Golden Ale	
Materiales	Especificación
Contenido de Alcohol	4.5% del volumen total
Levadura	Windsor Ale
Granos	Malta Pálida
	Avena
Maceración	Infusión simple a 66°C por 60 minutos
Tiempo de Hervor	75 minutos
Lúpulos	Glacier tiempo 75 minutos
	Glacier tiempo 20 minutos
	Perle tiempo 5 minutos
Clarificante de Mosto	Irish Moss tiempo 15 minutos
Carbonatación natural	7 grs de Dextrosa/lit
Fermentación	7 días a 20°C

**Figura 34: Figura 31: Materias Primas y Características de Proceso para Golden Ale.**  
Fuente: Elaboración Propia.

## Plan de Producción

El plan de producción está definido por dos variables: preferencia del consumidor por las cervezas rubias y la introducción de dos tipos de cervezas nuevas al mercado nacional. La meta es lograr una cuota de mercado del 2% del mercado de la cerveza a cinco años plazo, por lo que el crecimiento se hace en forma gradual para que al término de ese período poder lograr la meta del 2%. El 2% del mercado no llamará la atención de la CH y por lo tanto evitará ataques directos, según la opinión del experto cervecero Sr. Fausto Yu-Shan<sup>32</sup>. Se establece la Golden Ale como la cerveza insignia de la empresa, pero su porcentaje con respecto a la producción pasará de un 80% a 60% en el término de cinco años, como resultado de la marcada preferencias de cerveza rubia por parte del mercado. La introducción de la Pale Ale y Porter requiere de un período de introducción para que el cliente logre familiarizarse y desarrollar un gusto por los nuevos productos. En el siguiente cuadro se establece el plan de producción, se puede ver el total de la producción y por cada tipo de cerveza a través de los cinco años. Las cifras están expresadas en unidades de 12 oz. (350 ml).

Cuadro de Producción de Cerveza para 5 años en Unidades de 12 oz.								
Año	Cuota de Mercado Meta	Producción Total	Producción de Golden Ale (GA)	Producción de Pale Ale (PA)	Producción de Porter (P)	% del total GA	% del total PA	% del total P
2014	0.05%	138,778	111,022	13,878	13,878	80%	10.0%	10.0%
2015	1.00%	285,883	214,412	35,735	35,735	75%	12.5%	12.5%
2016	1.50%	441,689	309,182	66,253	66,253	70%	15.0%	15.0%
2017	1.75%	530,763	344,996	92,883	92,883	65%	17.5%	17.5%
2018	2.00%	624,783	374,870	124,957	124,957	60%	20.0%	20.0%

**Figura 35: Producción de Cerveza para 5 años.** Fuente: Elaboración Propia.

<sup>32</sup> Entrevista Fausto Yu Shan, Maestro Cervecero. 2013



## Planta y Capacidad de Producción

En este plan de negocios no se contempla el diseño o layout de la planta productiva, ya que existen varias empresas que realizan esta labor. El tamaño de la planta productiva se calculó tomando en cuenta la producción inicial de 486 Hl. para el 2014 y producción final de 2,187 Hl. para el 2018. Se concluyó que la planta necesita una producción de lotes de 20 Hl. por día. La capacidad máxima está definida por días productivos en un año (según recomendado por el proveedor Premier Stainless Systems como resultado en cambios en set ups, limpieza y mantenimiento del equipo), lo que equivale a tener entre 140 y 150 días de producción de cerveza al año. En el siguiente cuadro se indica la capacidad máxima en 140 días productivos en un año.

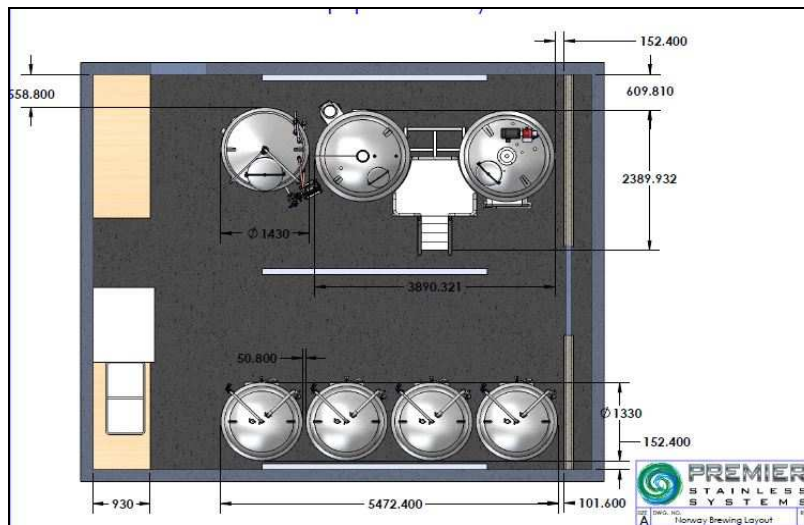
Tabla Capacidad Máxima Planta				
Días Producción en el año	Tamaño de Lote Hl.	Capacidad Máxima de Anual Hl.	Cervezas por Ciclo	Capacidad Max en un Año de 12 oz.
140	20	2,800	5,714	392,000

Figura 36: Capacidad Máxima Instalada. Fuente: Premier Stainless Systems

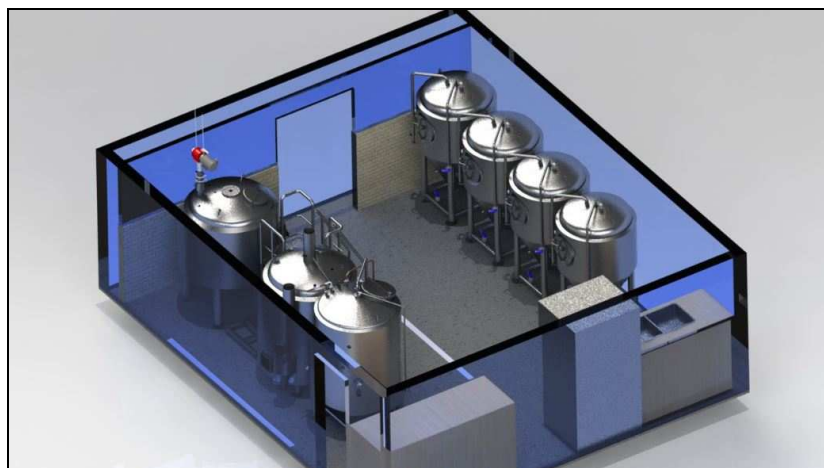
La producción máxima excede en un 21% la meta de ventas para el 2018, se estableció este margen de seguridad para tener espacio y poder cumplir con el incremento en volumen que naturalmente tiene la industria cervecera de acuerdo con el crecimiento del PIB hasta el 2020. A la vez ese margen de excedente permite tener mayor capacidad de respuesta para aumentos en la demanda.

Existen empresas que ofrecen el diseño, instalación y capacitación de plantas productivas para micro cervecerías. Los requisitos que estas empresas solicitan para la instalación y correcto funcionamiento de la planta productiva es proveer de un espacio lo suficientemente grande y aislado del ambiente con acceso a agua y electricidad. El requerimiento de espacio para la instalación de la planta es de 100 metros<sup>2</sup> con una altura mínima de 3 metros. Adicional al espacio de la planta productiva se requiere de 80 metros<sup>2</sup> con una altura de 2.5 metros para área de oficinas y un espacio para el inventario y actividades de distribución de 100 metros<sup>2</sup> con 3 metros de altura. En total se requiere de 280 metros<sup>2</sup> para la planta de producción en San Pedro Sula. El centro de distribución en Tegucigalpa requiere de un área mínima de inventario y distribución de 60 metros<sup>2</sup>, con una altura mínima de 3 metros y área de oficina adicional de 60 metros<sup>2</sup>. En los siguientes gráficos se ejemplifica el layout y área de la planta modelo Norway Brewing<sup>33</sup> con capacidad de 20 Hl. por lote (proporcionado por Premier Stainless Systems):

<sup>33</sup> Premier Stainless Systems. 2013.



**Figura 37: Lay Out y Dimensiones según Proveedor. Fuente: Premier Stainless Systems**



**Figura 38: Modelo Planta Producción. Fuente Premier Stainless Systems.**

La planta de producción tendrá una capacidad máxima de 20 HI. por lote de producción; el tiempo de elaboración de un lote dura entre 7 y 8 horas. La producción de un lote requiere de un día laboral, el tiempo que se requiere para producir un lote se le conoce como un ciclo. El ciclo de producción se empieza con la entrada de materias primas a los estanques y finaliza con el producto final envasado e inventariado. Un lote de 20 HI equivale a 5,714 unidades de 12 oz. En el siguiente cuadro se indican cuantos ciclos se requieren por año y por producto según las ventas proyectadas.

<b>Ciclos Necesarios por Lotes de 20 Hectolitros por Año y Tipo de Producto</b>						
<b>Año</b>	<b>HL. a producir</b>	<b>Capacidad Planta por Bache HL.</b>	<b>Ciclos Necesarios</b>	<b>Ciclos Golden Ale</b>	<b>Ciclos Pale Ale</b>	<b>Ciclos Porter</b>
2014	486	20	26	20	3	3
2015	1,001	20	52	38	7	7
2016	1,546	20	79	55	12	12
2017	1,858	20	95	61	17	17
2018	2,187	20	110	66	22	22

En la siguiente tabla se especifica el equipo requerido para el proceso de elaboración de cerveza artesanal y también incluye el costo de instalación, ensamblaje y capacitación inicial.

<b>Costo de Equipo para planta Productiva en USD\$ y Lempiras.</b>		
<b>Requerido</b>	<b>Precio USD\$</b>	<b>Precio Lps.</b>
10 BBL Steam Fired 2Vessel Micro/Brewhouse	\$ 74,500.00	L. 1534,700.00
20 BBL Hot Liquor Tank	\$ 13,950.00	L. 287,370.00
Cellar Package	\$ 2,950.00	L. 60,770.00
20 BBL Uni Tank Tanks	\$ 46,000.00	L. 947,600.00
Cellar Control Panel	\$ 995.00	L. 20,497.00
Dual Display, Programmable Digital Temp Controller	\$ 875.00	L. 18,025.00
Stainless RTD Assembly with Spring Loaded Probe	\$ 675.00	L. 13,905.00
Glycol Solenoid Valve 3/4 Zero Differential	\$ 525.00	L. 10,815.00
Glycol Chiller Package - Pro Refrigeration ChilStar Series	\$ 13,250.00	L. 272,950.00
Two Roll Malt Mill with Stand & Motor , 3000 lb/hr	\$ 4,950.00	L. 101,970.00
Stainless Grist Case Floor Mounted	\$ 3,995.00	L. 82,297.00
Malt Auger	\$ 2,550.00	L. 52,530.00
Sanitary Portable Pump 2 HP	\$ 2,450.00	L. 50,470.00
Instalación, Supervisión, Ensamblaje y Capacitación.	\$ 5,950.00	L. 122,570.00
<b>Costo Total de Planta y Puesta en Marcha</b>	<b>\$173,615.00</b>	<b>L. 3576,469.00</b>

**Figura 39: Inversión en Planta Productiva en USD\$ y Lempiras. Fuente: Premier Stainless Systems.**

## **Requerimientos para procesos de producción**

La producción de cerveza se hace en base a lotes de 20 HI de cerveza; en las siguientes tablas se detalla las cantidades necesarias por cada tipo de cerveza para un plazo de cinco años. Las tablas resumen el requerimiento total para poder cumplir con los porcentajes del mercado nacional que se desea captar, finalizando en el 2018 con

un 2% del mercado nacional de la cerveza. Es clave mencionar que de la compra de botellas solo se cotiza el 40% de la producción total por año; ya que estos insumos serán reciclados y se estima que la demanda de cervezas no sobre pasará el 50% en el periodo de tiempo entre la entrega de producto nuevo y recolección de las botellas vacías.

<b>Cantidad Total de Materia Prima y Insumos Requeridos por Año para la Elaboración de Porter</b>					
<b>Materia Prima/Insumos</b>	<b>Total Cantidad 2014</b>	<b>Total Cantidad 2015</b>	<b>Total Cantidad 2016</b>	<b>Total Cantidad 2017</b>	<b>Total Cantidad 2018</b>
Muntons Ale (gramos)	1,440	3,780	6,960	9,780	13,140
Malta Pálida (gramos)	1,114	2,923	5,382	7,563	10,162
Malta Caramelo (gramos)	79,200	207,900	382,800	537,900	722,700
Malta Tostada (gramos)	57,600	151,200	278,400	391,200	525,600
Avena (gramos)	26,400	69,300	127,600	179,300	240,900
Agua (litros)	7,200	18,900	34,800	48,900	65,700
Glacier (gramos)	3,600	9,450	17,400	24,450	32,850
Willamette(gramos)	2,160	5,670	10,440	14,670	19,710
Irish Moss (gramos)	240	630	1,160	1,630	2,190
Dextrosa (gramos)	28,800	75,600	139,200	195,600	262,800
Botellas (unidades)	5,485	14,399	26,513	37,255	50,055
Tapas (unidades)	13,714	35,998	66,282	93,138	125,137
Energía Kw/H	420	1,103	2,030	2,853	3,833

**Figura 40: Cantidad de MP e Insumos por Año para Producir Porter. Fuente: Elaboración Propia.**

<b>Cantidad Total de Materia Prima y Insumos Requeridos por Año para la Elaboración de Pale Ale</b>					
<b>Materia Prima/Insumos</b>	<b>Total Cantidad 2014</b>	<b>Total Cantidad 2015</b>	<b>Total Cantidad 2016</b>	<b>Total Cantidad 2017</b>	<b>Total Cantidad 2018</b>
Windsor Ale (gramos)	2,640	6,930	12,760	17,930	24,090
Malta Pálida (gramos)	1,123	2,948	5,429	7,628	10,249
Malta Caramelo (gramos)	51,120	134,190	247,080	347,190	466,470
Avena (gramos)	39,600	103,950	191,400	268,950	361,350
Agua (Litro)	7,200	18,900	34,800	48,900	65,700
Glacier (gramos)	3,360	8,820	16,240	22,820	30,660
Glacier (gramos)	2,160	5,670	10,440	14,670	19,710
Willamette (gramos)	1,440	3,780	6,960	9,780	13,140
Irish Moss (gramos)	240	630	1,160	1,630	2,190
Dextrosa (gramos)	31,200	81,900	150,800	211,900	284,700
Botellas (unidades)	5,485	14,399	26,513	37,255	50,055
Tapas (unidades)	13,714	35,998	66,282	93,138	125,137
Energía Kw/H	420	1,103	2,030	2,853	3,833

**Figura 41: Cantidad de MP e Insumos por Año para Producir Pale Ale. Fuente: Elaboración Propia.**

Cantidad Total de Materia Prima y Insumos Requeridos por Año para la Elaboración de Golden Ale					
Materia Prima/Insumos	Total Cantidad 2014	Total Cantidad 2015	Total Cantidad 2016	Total Cantidad 2017	Total Cantidad 2018
Windsor Ale (gramos)	21,340	41,250	59,510	66,440	72,160
Malta Palida (gramos)	9,137	17,663	25,481	28,448	30,898
Avena (gramos)	256,080	495,000	714,120	797,280	865,920
Agua (litros)	58,200	112,500	162,300	181,200	196,800
Glacier (gramos)	29,100	56,250	81,150	90,600	98,400
Glacier (gramos)	19,400	37,500	54,100	60,400	65,600
Perle (gramos)	11,640	22,500	32,460	36,240	39,360
Irish Moss (gramos)	1,940	3,750	5,410	6,040	6,560
Dextrosa (gramos)	271,600	525,000	757,400	845,600	918,400
Botellas (unidades)	44,341	85,710	123,651	138,050	149,935
Tapas (unidades)	110,852	214,275	309,127	345,126	374,838
Energía Kw/H	3,395	6,563	9,468	10,570	11,480

**Figura 42: Figura 39: Cantidad de MP e Insumos por Año para Producir Golden Ale.**  
Fuente: Elaboración Propia.

## Descripción de Roles más relevantes dentro la empresa

La empresa tiene varios roles claves para su correcto y óptimo funcionamiento. Se indican los puestos que son más relevantes para las operaciones de la empresa y se expresan sus principales responsabilidades.

- **Maestro Cervecerero (MC):** es el responsable de la producción y control de calidad del producto. El MC establece las recetas, procedimientos, cantidad de materia prima e insumos que requiere el proceso productivo.
- **Relationship Manager (RM):** es un ejecutivo de ventas que gestiona las relaciones con los clientes, son responsables de las ventas y servicios post venta. Representan la cara de la empresa ante el cliente y es el principal punto de contacto entre ambos. El RM tiene que saber el patrón de consumo del cliente según productos, temporada y volumen, para poder ofrecerle productos de acuerdo a sus necesidades particulares. El RM está encargado de realizar las cobranzas, dado su relación cercana con el cliente.
- **Jefe de Distribución (JD):** el JD es responsable de la coordinación de la entrega a tiempo y en forma correcta los pedidos a los clientes al menor costo posible. Su función requiere de la coordinación entre entregas dentro de las ciudades, con presencia física de la marca así como entrega a otras ciudades, él crea rutas de despacho según los pedidos realizados por los clientes. El JD supervisa y coordina los equipos de entrega a nivel nacional.
- **Gerente de Marketing y Ventas (GMV):** es el responsable por las estrategias de marketing que los RM seguirán, como también establece el marketing estratégico como operativo que usará la empresa. Su función principal es entender las necesidades, gustos y comportamiento del cliente meta, desarrollando formas de crear valor para lograr vender el producto. Coordina la fuerza de ventas de la empresa y establece los parámetros a seguir.

- Gerente Administrativo (GA): el GA es el responsable de la administración de los recursos de la empresa para su correcto funcionamiento y lograr el mejor retorno de esos recursos. Bajo su gestión tiene las finanzas, recursos humanos y compras de la empresa.
- Ejecutivo de Compras (EC): el EC es responsable de todas las compras de la empresa. Debe velar por la compra oportuna según las indicaciones de las áreas pertinentes, al menor costo posible, con un nivel de calidad mínimo.
- Gerente General (GG): el GG es el encargado de establecer las directrices generales, planea y desarrolla metas al corto y largo plazo, con objetivos anuales, respondiendo directamente a la junta directiva. Es el responsable principal de la ejecución y control de la estrategia de la empresa.

## **Plan de Financiero**

En la siguiente sección se exponen la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el plan de negocios, Estado de Resultados y Flujo de Caja esperados para los primeros 5 años. Se calcula la tasa de descuento para el proyecto, la tasa de descuento se usara para realizar un análisis de sensibilidad del plan de negocios. Se mide la sensibilidad del plan por medio de variaciones en el precio venta como en las unidades vendidas; dando como resultado el un Valor actual Neta (VAN) de los flujos, Tasa Interna de Retorno (TIR), periodo en que se recupera la inversión y punto de equilibrio según el escenario.

Los supuestos que se mantuvieron constantes en todos los escenarios son:

- Tipo de cambio USD\$/Lempiras: L.20.6 por \$1 Dólar de Estado Unidos.
- Tipo de cambio USD\$/ Peso Chileno: CH\$ 502 por \$1 Dólar de Estado Unidos.
- Inflación Promedio para cada año del 6%.
- Incremento del Arriendo en un 4% anual.
- Maquinaria se deprecia a 10 años plazo.
- Vehículos y Equipo Administrativo se deprecia a 5 años.
- Impuesto sobre la Venta de Bebidas Alcohólicas: 15%.
- Impuesto sobre la producción de alcohol: L.4.5 por litro producido.
- Impuesto sobre la Utilidad: 10%.
- No se hizo uso de préstamos bancarios, los bancos no invierten en Start Ups y solicitan por lo menos 3 años de estar en funcionamiento para optar para un crédito. Por lo que todo el capital de la empresa proviene de inversión por parte de inversionistas.
- La inversión se realiza antes de realizar las ventas, por lo que se incluye en flujo de efectivo como en la necesidad de Capital de Trabajo.

## Inversión Inicial

La inversión inicial agrupa la compra e instalación del equipo necesario, los gastos operativos y no-operativos en que se incurrirá antes que se perciban ingresos. En la siguiente tabla se detalla la inversión inicial en Dólares y Lempiras.

Inversión Inicial en USD\$ y Lempiras.		
Requerido	Precio USD\$	Precio Lempiras
10 BBL Steam Fired 2Vessel Micro/Brewhouse	\$ 74,500.00	L. 1534,700.00
20 BBL Hot Liquor Tank	\$ 13,950.00	L. 287,370.00
Cellar Package	\$ 2,950.00	L. 60,770.00
20 BBL Uni Tank Tanks	\$ 46,000.00	L. 947,600.00
Cellar Control Panel	\$ 995.00	L. 20,497.00
Dual Display, Programmable Digital Temp Controller	\$ 875.00	L. 18,025.00
Stainless RTD Assembly with Spring Loaded Probe	\$ 675.00	L. 13,905.00
Glycol Solenoid Valve 3/4 Zero Differencial	\$ 525.00	L. 10,815.00
Glycol Chiller Package - Pro Refrigeration ChilStar Series	\$ 13,250.00	L. 272,950.00
Two Roll Malt Mill with Stand & Motor , 3000 lb/hr	\$ 4,950.00	L. 101,970.00
Stainless Grist Case Floor Mounted	\$ 3,995.00	L. 82,297.00
Malt Auger	\$ 2,550.00	L. 52,530.00
Sanitary Portable Pump 2 HP	\$ 2,450.00	L. 50,470.00
2 Camiones Hyundai HD45	\$ 44,000.00	L. 906,400.00
Gasto en Equipacion Administrativa	\$ 5,881.55	L. 121,160.00
<b>Total Equipo</b>	<b>\$ 217,546.55</b>	<b>L. 4481,459.00</b>
Gasto Marketing y Venta	\$ 339.81	L. 7,000.00
Gastos Administrativos	\$ 145.63	L. 3,000.00
Gasto Luz y Agua Admón.	\$ 58.25	L. 1,200.00
Gastos Legales	\$ 1,213.59	L. 25,000.00
Mano de Obra Directa e Indirecta	\$ 11,359.22	L. 234,000.00
Instalación, Supervisión, Ensamblaje y Capacitación.	\$ 5,950.00	L. 122,570.00
Alquiler	\$ 1,262.14	L. 26,000.00
Combustible	\$ 121.36	L. 2,500.00
Luz	\$ 35.26	L. 726.30
Equipamiento Oficina	\$ 5,881.55	L. 121,160.00
<b>Total Gastos No Operativos Iniciales</b>	<b>\$ 26,366.81</b>	<b>L. 543,156.30</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 243,913.36</b>	<b>L. 5024,615.30</b>

Figura 43: Inversión Inicial en USD\$ y Lempiras. Fuente: Elaboración Propia.

## Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calculó por medio de la fórmula de Capital Assets Pricing Model (CAPM)<sup>34</sup>. La fórmula es la siguiente:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] * \beta$$

En la cual:

<sup>34</sup> Capital Assets Pricing Model, William Sharpe, 1964.

- $E(R_i)$  = Rentabilidad esperada = **16.66%**
- $R_f$  = Tasa libre de riesgo = **6%**
- $R_m$  = Rentabilidad del mercado = **13.5%**
- $\beta$  = Riesgo sistemático = 0.98 (Originalmente para Industria de Bebidas) se castiga en 45% dado riesgo de país a un beta final de **1.421**.

#### Estado de Resultados para los primeros 5 años

Estados de Resultados					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingreso por venta</b>	<b>L. 4163,340.19</b>	<b>L. 8576,480.80</b>	<b>L. 13250,662.83</b>	<b>L. 15922,879.84</b>	<b>L. 18743,504.26</b>
Impuesto a la Producción	L. 218,575.36	L. 450,265.24	L. 695,659.80	L. 835,951.19	L. 984,033.97
Impuesto sobre la Venta	L. 624,501.03	L. 1286,472.12	L. 1987,599.42	L. 2388,431.98	L. 2811,525.64
<b>Ingresos Netas</b>	<b>L. 3320,263.80</b>	<b>L. 6839,743.44</b>	<b>L. 10567,403.61</b>	<b>L. 12698,496.67</b>	<b>L. 14947,944.65</b>
<b>Costos</b>					
Materia Prima	L. 455,244.87	L. 998,591.87	L. 1540,140.05	L. 1852,199.77	L. 2177,952.03
Botellas	L. 156,328.06	L. 343,056.10	L. 529,306.12	L. 636,810.73	L. 749,108.54
Tapas	L. 85,456.30	L. 187,530.67	L. 289,343.73	L. 348,110.82	L. 409,498.11
Mano de Obra Directa	L. 912,000.00	L. 912,000.00	L. 912,000.00	L. 912,000.00	L. 912,000.00
Energía Planta	L. 14,526.05	L. 30,072.53	L. 46,399.33	L. 55,823.25	L. 65,667.35
Combustible	L. 15,000.00	L. 31,800.00	L. 50,562.00	L. 66,994.65	L. 88,767.91
<b>Total Costos</b>	<b>L. 1638,555.27</b>	<b>L. 2503,051.16</b>	<b>L. 3367,751.22</b>	<b>L. 3871,939.22</b>	<b>L. 4402,993.94</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>L. 1681,708.53</b>	<b>L. 4336,692.27</b>	<b>L. 7199,652.39</b>	<b>L. 8826,557.45</b>	<b>L. 10544,950.71</b>
<b>Gastos</b>					
Salarios	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00
Pago Arriendo	L. 312,000.00	L. 324,480.00	L. 337,459.20	L. 350,957.57	L. 364,995.87
Gasto Marketing y Ventas	L. 83,266.80	L. 171,529.62	L. 265,013.26	L. 318,457.60	L. 374,870.09
Gastos Administrativos	L. 40,000.00	L. 40,800.00	L. 41,616.00	L. 42,448.32	L. 43,297.29
Gasto Luz y Agua Admón.	L. 9,003.91	L. 11,745.38	L. 14,194.40	L. 15,607.99	L. 17,084.60
<b>Total Gastos</b>	<b>L. 2340,270.71</b>	<b>L. 2444,554.99</b>	<b>L. 2554,282.86</b>	<b>L. 2623,471.47</b>	<b>L. 2696,247.84</b>
<b>EBITDA</b>	<b>L. 658,562.18</b>	<b>L. 1892,137.28</b>	<b>L. 4645,369.53</b>	<b>L. 6203,085.98</b>	<b>L. 7848,702.87</b>
Depreciación	L. 0.00	L. 550,901.90	L. 550,901.90	L. 550,901.90	L. 550,901.90
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>L. 658,562.18</b>	<b>L. 1341,235.38</b>	<b>L. 4094,467.63</b>	<b>L. 5652,184.08</b>	<b>L. 7297,800.97</b>
Impuestos 10%	L. 0.00	L. 134,123.54	L. 409,446.76	L. 565,218.41	L. 729,780.10
<b>Utilidad Neta</b>	<b>L. 658,562.18</b>	<b>L. 1207,111.84</b>	<b>L. 3685,020.87</b>	<b>L. 5086,965.67</b>	<b>L. 6568,020.87</b>

Figura 44: Estado de Resultados 5 años. Fuente: Elaboración Propia.

Al desarrollar el estado de resultados se encuentra que para el primer año de ventas se tiene pérdidas de L. 658,562.18. El primer año se incurre en pérdidas; ya que se considera como el año de introducción de los productos y por lo tanto la cuota de mercado objetivo (0.5% del mercado de cervezas nacionales) no logra cubrir los gastos y costos. Para el resto de los años se logra Utilidades Netas creciente como resultado del incremento en ventas.



## Flujo de Efectivo para los primeros 6 años

Flujo de Efectivo						
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	0	L. 4163,340.19	L. 8576,480.80	L. 13250,662.83	L. 15922,879.84	L. 18743,504.26
<b>Egresos</b>						
<b>Inversión</b>						
Alquiler	L. 26,000.00	L. 312,000.00	L. 324,480.00	L. 337,459.20	L. 350,957.57	L. 364,995.87
Equipamiento Planta y Autos	L. 4481,459.00	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
Equipamiento Oficinas	L. 121,160.00	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
<b>Gastos Operativos</b>						
Mano de Obra Directa	L. 76,000.00	L. 912,000.00	L. 912,000.00	L. 912,000.00	L. 912,000.00	L. 912,000.00
Insumos y Materia prima	L. -	L. 697,029.22	L. 1529,178.64	L. 2358,789.90	L. 2837,121.32	L. 3336,558.68
Servicios Luz	L. 726.30	L. 14,526.05	L. 30,072.53	L. 46,399.33	L. 55,823.25	L. 65,667.35
Combustible	L. 2,500.00	L. 15,000.00	L. 31,800.00	L. 50,562.00	L. 66,994.65	L. 88,767.91
Instalación, Ensamblaje y Capacitación.	L. 122,570.00	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
<b>Gastos Administrativos</b>						
Mano de Obra Indirecta	L. 158,000.00	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00	L. 1896,000.00
Gasto Marketing y Venta	L. 7,000.00	L. 83,266.80	L. 171,529.62	L. 265,013.26	L. 318,457.60	L. 374,870.09
Gastos Admsitrativos	L. 3,000.00	L. 40,000.00	L. 40,800.00	L. 41,616.00	L. 42,448.32	L. 43,297.29
Gasto Luz y Agua Admon	L. 1,200.00	L. 9,003.91	L. 11,745.38	L. 14,194.40	L. 15,607.99	L. 17,084.60
Gastos Legales	L. 25,000.00	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
<b>Impuestos</b>						
Impuestos de Producción L. 4.5 por litro	L. -	L. 218,575.36	L. 450,265.24	L. 695,659.80	L. 835,951.19	L. 984,033.97
Impuesto sobre la Venta 15%	L. -	L. 624,501.03	L. 1286,472.12	L. 1987,599.42	L. 2388,431.98	L. 2811,525.64
Impuesto sobre la Renta 10%	L. -	L. -	L. 134,123.54	L. 409,446.76	L. 565,218.41	L. 729,780.10
<b>Total Egresos</b>	<b>L. 5024,615.30</b>	<b>L. 4821,902.37</b>	<b>L. 6818,467.06</b>	<b>L. 9014,740.06</b>	<b>L. 10285,012.27</b>	<b>L. 11624,581.49</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>L. -5024,615.30</b>	<b>L. -658,562.18</b>	L. 1758,013.74	L. 4235,922.77	L. 5637,867.57	L. 7118,922.77
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>L. -5024,615.30</b>	<b>L. -5683,177.48</b>	<b>L. -3925,163.74</b>	L. 310,759.03	L. 5948,626.60	L. 13067,549.37

**Figura 45: Flujos de Efectivo 5 años. Fuentes: Elaboración Propia.**

En el 2013 se efectúa la inversión para la creación de la empresa sin tener ingreso por ventas, por lo tanto el flujo es negativo. El flujo de efectivo para el 2014 se espera que sea negativo, es el año de introducción de los productos al mercado y la cuota de mercado (0.5%) no es lo suficientemente grande para cubrir los costos y gastos. En el 2015 se logra un flujo de efectivo positivo para el periodo pero el flujo acumulado es negativo dado la inversión inicial y las pérdidas registradas los años anteriores. A partir del 2016 se logran flujos de efectivos positivos para todos los años y en este año el flujo acumulado se vuelve positivo. El flujo permite concluir que la inversión tendrá retorno significativos hasta el 2016.

## Análisis de Costos y Gastos

El plan de negocios contempla desde sus inicios que la planta productiva tendrá suficiente capacidad instalada para producir la demanda del quinto año, en otras palabras para los primeros años la capacidad instalada es mucho mayor que la producción. Al pasar los años la producción se acerca cada vez más a la capacidad instalada. La relación entre los gastos y las Ventas Brutas (antes de restarles los impuestos de producción y de venta) disminuye sustancialmente los primeros dos años

y se estabiliza a partir del 2016, la reducción corresponde a que los gastos crecen a un ritmo mucho menor que el crecimiento de las ventas brutas. La proporción de los costos con respecto a la Ventas Brutas sufre una reducción significativa del 2014 al 2015 pero después se estabiliza para los años restantes. Los costos sufren la misma situación que los gastos pero en una forma más estable como resultado de un mayor crecimiento de las Ventas Brutas. La reducción en la proporción de los gastos y costos con respecto al crecimiento de las Ventas Brutas se evidencia en la Utilidad Neta a partir del 2015, en el 2014 la proporción de los gastos y costos es tan altos que dan como resultado pérdidas netas a ese nivel de ventas. Reducción en de las proporciones de los gastos y costos con respecto a las Ventas Bruta da como resultado la utilidad neta.

Proporción de los Costos y Gastos con respecto a las Ventas Brutas.						
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de Costos con respecto a Ventas Brutas	N/A	39%	29%	25%	24%	23%
% de Gastos con respecto a Ventas Brutas	N/A	56%	29%	19%	16%	14%
% de Gastos y Costos de la Ventas Brutas	N/A	96%	58%	45%	41%	38%
Flujo de Efectivo Por Año	L. -5024,615.30	L. -658,562.18	L. 1758,013.74	L. 4235,922.77	L. 5637,867.57	L. 7118,922.77
Flujo de Efectivo Acumulado	L. -5024,615.30	L. -5683,177.48	L. -3925,163.74	L. 310,759.03	L. 5948,626.60	L. 13067,549.37
Utilidades o Perdida Netas	N/A	L. -658,562.18	L. 1207,111.84	L. 3685,020.87	L. 5086,965.67	L. 6568,020.87

Figura 46: Efecto de los Gastos y Costos en la Utilidad. Fuente: Elaboración Propia.

## Análisis de Sensibilidad

Se usó el precio de venta para la primera sensibilización, la situación base consiste en un precio de venta de L.30.00, se sensibilizó por medio de cambios en el precio de venta en un 10% y 5%. Se calculó el VAN, TIR, periodo de recuperación de la inversión (Pay Out), punto de equilibrio en Unidades y punto equilibrio en Lempiras para cada escenario. En las siguientes tablas se pueden ver los resultados según el escenario.

Escenario Base Precio de Venta L.30.00						
VAN	L. 4709,915.39					
TIR	38%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,615.30	L. -564,526.22	L. 1291,804.92	L. 2668,148.75	L. 3044,137.11	L. 3294,966.14
Flujo VAN acumulado	L. -5024,615.30	L. -5589,141.52	L. -4297,336.60	L. -1629,187.85	L. 1414,949.26	L. 4709,915.39
Punto Equilibrio	2014	2015	2016	2017	2018	
En Lempiras	L. 3978,825.98	L. 4947,606.16	L. 5922,034.08	L. 6495,410.69	L. 7099,241.78	
Unidades Requeridas	132,628	164,920	197,401	216,514	236,641	

Escenario 2: Reducción del Precio de Venta en 10% a L. 27.00 por Unidad						
VAN	L. 2029,177.52					
TIR	26%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,615.30	L. -860,741.41	L. 821,039.68	L. 2044,672.08	L. 2401,905.68	L. 2646,916.81
Flujo VAN acumulado	L. -5024,615.30	L. -5885,356.71	L. -5064,317.04	L. -3019,644.96	L. -617,739.29	L. 2029,177.52
<b>Punto Equilibrio</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
En Lempiras		L. 3970,499.30	L. 4930,453.20	L. 5895,532.75	L. 6463,564.93	L. 7061,754.78
Unidades Requeridas		147,056	182,609	218,353	239,391	261,546

Escenario 3: Aumento del Precio de Venta en 10% a L. 33.00 por Unidad						
VAN	L. 7390,653.27					
TIR	49%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,615.30	L. -268,311.03	L. 1762,570.16	L. 3291,625.42	L. 3686,368.55	L. 3943,015.47
Flujo VAN acumulado	L. -5024,615.30	L. -5292,926.33	L. -3530,356.17	L. -238,730.75	L. 3447,637.80	L. 7390,653.27
<b>Punto Equilibrio</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
En Lempiras		L. 3987,152.66	L. 4964,759.12	L. 5948,535.40	L. 6527,256.45	L. 7136,728.79
Unidades Requeridas		120,823	150,447	180,259	197,796	216,265

Escenario 4: Reducción del Precio de Venta en 5% a L. 28.50 por Unidad						
VAN	L. 3369,546.46					
TIR	32%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,615.30	L. -712,633.82	L. 1056,422.30	L. 2356,410.41	L. 2723,021.39	L. 2970,941.47
Flujo VAN acumulado	L. -5024,615.30	L. -5737,249.12	L. -4680,826.82	L. -2324,416.41	L. 398,604.99	L. 3369,546.46
<b>Punto Equilibrio</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
En Lempiras		L. 3974,662.64	L. 4939,029.68	L. 5908,783.41	L. 6479,487.81	L. 7080,498.28
Unidades Requeridas		139,462	173,299	207,326	227,350	248,439

Escenario 5: Incremento del Precio de Venta en 5% a L. 31.50 por Unidad.						
VAN	L. 6050,284.33					
TIR	44%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,615.30	L. -416,418.63	L. 1527,187.54	L. 2979,887.09	L. 3365,252.83	L. 3618,990.80
Flujo VAN acumulado	L. -5024,615.30	L. -5441,033.93	L. -3913,846.39	L. -933,959.30	L. 2431,293.53	L. 6050,284.33
<b>Punto Equilibrio</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
En Lempiras		L. 3982,989.32	L. 4956,182.64	L. 5935,284.74	L. 6511,333.57	L. 7117,985.29
Unidades Requeridas		126,444	157,339	188,422	206,709	225,968

Se resume las variaciones en la siguiente tabla según cambios en el precio de venta:

Análisis de Sensibilidad #1 según Variación en el Precio					
	Escenario Base	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
<b>Precio Venta</b>	L. 30.00	L. 27.00	L. 33.00	L. 28.50	L. 31.50
<b>Variación %</b>	0%	-10%	10%	-5%	5%
<b>VAN</b>	L. 4709,915.39	L. 2029,177.52	L. 7390,653.27	L. 3369,546.46	L. 6050,284.33
<b>TIR</b>	38%	26%	49%	32%	44%
<b>Periodo de Pay Out</b>	año 4	año 5	año 4	año 4	año 4

Figura 47: Análisis de Sensibilidad # 1 según Variación en el Precio de Venta.  
Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye que la reducción del precio de venta en un 10% tendrá el mayor impacto en el VAN y TIR, para ese escenario el periodo de recuperación de la inversión se extiende a 5 años. La inversión inicial se puede recuperar en 4 años si el precio es mayor a L.28.5 por unidad. El rendimiento del proyecto es sensible al precio de venta del producto. El escenario más confiables es el escenario base ya que el precio está basado en los precios actuales de mercado de la competencia y el periodo de Pay Out es el mismo en 3 otros escenarios. Se percibe que la TIR de proyecto es positiva y mayor a 25% en todos los escenario. Bajo estas variaciones del precio el plan de negocios es atractivo en cualquier de los escenarios.

La segunda sensibilización se hizo en base a variaciones de 5% y 10% en las unidades producidas y vendidas. Se mantuvo el precio constante a L. 30.00 durante los 5 años. En las siguientes tablas se puede ver el resultado de las variaciones.

Escenario Base Precio de Venta L.30.00						
VAN	L. 4709,915.39					
TIR	38%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,615.30	L. -564,526.22	L. 1291,804.92	L. 2668,148.75	L. 3044,137.11	L. 3294,966.14
Flujo VAN acumulado	L. -5024,615.30	L. -5589,141.52	L. -4297,336.60	L. -1629,187.85	L. 1414,949.26	L. 4709,915.39
Punto Equilibrio	2014	2015	2016	2017	2018	
En Lempiras	L. 3978,825.98	L. 4947,606.16	L. 5922,034.08	L. 6495,410.69	L. 7099,241.78	
Unidades Requeridas	132,628	164,920	197,401	216,514	236,641	

Escenario 6: Reducción en Unidades Vendidas y Producidas en 5% a L.30.00 por Unidad.						
VAN	L. 3661,815.66					
TIR	34%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,578.99	L. -682,042.81	L. 1108,130.31	L. 2424,782.47	L. 2793,516.21	L. 3042,008.46
Flujo VAN acumulado	L. -5024,578.99	L. -5706,621.79	L. -4598,491.48	L. -2173,709.01	L. 619,807.20	L. 3661,815.66
Punto Equilibrio	2014	2015	2016	2017	2018	
En Lempiras	L. 3938,975.93	L. 4860,841.58	L. 5788,175.96	L. 6334,421.91	L. 6909,894.47	
Unidades Requeridas	131,299	162,028	192,939	211,147	230,330	

Escenario 7: Incremento en Unidades Vendidas y Producidas en 5% a L. 30.00 por Unidad.						
VAN	L. 5758,015.12					
TIR	42%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,651.62	L. -447,009.64	L. 1475,479.53	L. 2911,515.03	L. 3294,758.01	L. 3547,923.82
Flujo VAN acumulado	L. -5024,651.62	L. -5471,661.25	L. -3996,181.73	L. -1084,666.70	L. 2210,091.31	L. 5758,015.12
Punto Equilibrio	2014	2015	2016	2017	2018	
En Lempiras	L. 4018,676.03	L. 5034,370.74	L. 6055,892.19	L. 6656,399.48	L. 7288,589.10	
Unidades Requeridas	133,956	167,812	201,863	221,880	242,953	

Escenario 8: Reducción en Unidades Vendidas y Producidas en 10% a L. 30.00 por Unidad.						
VAN	L. 2613,715.93					
TIR	29%					
Pay Out	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo VAN	L. -5024,542.67	L. -799,559.39	L. 924,455.70	L. 2181,416.20	L. 2542,895.31	L. 2789,050.78
Flujo VAN acumulado	L. -5024,542.67	L. -5824,102.06	L. -4899,646.36	L. -2718,230.16	L. -175,334.85	L. 2613,715.93
Punto Equilibrio	2014	2015	2016	2017	2018	
En Lempiras	L. 3899,125.88	L. 4774,076.99	L. 5654,317.84	L. 6173,433.13	L. 6720,547.16	
Unidades Requeridas	129,971	159,136	188,477	205,781	224,018	

Escenario 9: Incremento en Unidades Vendidas y Producidas en un 10% a L. 30.00 por Unidad.						
<b>VAN</b>	<b>L. 6806,114.86</b>					
<b>TIR</b>	<b>47%</b>					
<b>Pay Out</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Flujo VAN	L. -5024,687.93	L. -329,493.05	L. 1659,154.14	L. 3154,881.30	L. 3545,378.91	L. 3800,881.49
Flujo VAN acumulado	L. -5024,687.93	L. -5354,180.99	L. -3695,026.85	L. -540,145.55	L. 3005,233.36	L. 6806,114.86
<b>Punto Equilibrio</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
En Lempiras	L. 4058,526.08	L. 5121,135.33	L. 6189,750.31	L. 6817,388.26	L. 7477,936.41	
Unidades Requeridas	135,284	170,705	206,325	227,246	249,265	

Se resume las variaciones en la siguiente tabla según cambios en las unidades producidas y vendidas:

Análisis de Sensibilidad #2 según Variación en la Unidades Producidas y Vendidas					
	Escenario Base	Escenario 6	Escenario 7	Escenario 8	Escenario 5
<b>Precio Venta</b>	L. 30.00	L. 30.00	L. 30.00	L. 30.00	L. 30.00
<b>Variación %</b>	0%	-5%	5%	-10%	10%
<b>VAN</b>	L. 4709,915.39	L. 3661,815.66	L. 5758,015.12	L. 2613,715.93	L. 6806,114.86
<b>TIR</b>	38%	34%	42%	29%	47%
<b>Periodo de Pay Out</b>	año 4	año 4	año 4	año 5	año 4

Figura 48: Análisis de Sensibilidad # 2 según variación en la Unidades Producidas y Vendidas.  
Fuente: Elaboración Propia.

Para todos los escenarios se logra un VAN positivo y una TIR mayor a 28%. En general el periodo de recuperación de la inversión es de 4 años, solo en el escenario 8 la inversión se recupera en 5 años. En un escenario donde la producción se aumenta/reduce en un 5% o 10% el plan de negocios es atractivo. Los resultados indican que existe una cierta flexibilidad con respecto a cambios en las unidades vendidas y producidas.

## Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la creación de una micro-cervecería que permita la producción de cervezas artesanales para el mercado hondureño. El plan de negocios gira alrededor de la producción y venta de cervezas artesanales en un mercado nacional con la misma oferta de productos desde hace varias década y monopolizado por la Cervecería Hondureña. El proyecto consiste en el análisis del entorno e industria actual, selección de estrategia para afrontar el ingreso al mercado hondureño, plan de marketing, plan de operaciones y finalizando con la evaluación financiera.

Se analizó entorno legal y político, económico, tecnológico y sociocultural que podrían afectar el desarrollo del plan de negocios. El entorno legal es bastante estable y no ha sufrido cambios en las últimas décadas. El entorno político se ha estabilizado

después de la crisis política del 2009, se espera una situación política estable para los próximos años. Como todos los países de ingresos medio-bajos el entorno tecnológico general del país es deficiente pero cuenta con instalaciones y medidas mínimas para llevar a cabo el plan de negocios. El entorno sociocultural es favorable para la apertura de una micro-cervecería, dado que Honduras cuenta con una población relativamente joven con un crecimiento poblacional significativo, concentración de la población en 3 departamentos y una marcada tendencia hacia el consumo de cerveza.

La industria está dominada por la Cervecería Honduras (filial de SabMiller), se considera una industria monopolizada y por lo tanto la rivalidad es muy alta. Hay una marcada preferencia hacia el consumo de cerveza a pesar que en el mercado existen múltiples productos sustitutos, por lo que se considera baja la amenaza de productos sustitutos. Existe un poder de proveedores medio ya que algunos proveedores como ser el SANAA tiene total control sobre las fuentes de agua pero al mismo tiempo existe una oferta muy gran de proveedores internacionales para las otras materias primas, equipos e insumos. El poder del comprador es medio debido a que el consumidor no puede influir en el precio de venta pero si tiene a su disposición varios productos sustitutos. La amenaza de nuevos entrantes es muy baja debido al control monopolístico de la Cervecería Hondureña. Se concluyó que la industria es medianamente atractiva.

Se desarrolló el modelo Canvas para identificar y describir como se captura y entrega valor a los clientes. En base al modelo Canvas se crea la cadena de valor, la cadena de valor está definida por actividades primarias y de apoyo. Las cervezas Chela's desea entregar valor al cliente por medio de productos diferenciados, nuevos estilos de cervezas y mayor calidad que la competencia. Los procesos utilizados en la micro-cervecería permiten entregar productos con mayor sabor y son más fáciles de adaptar a las preferencias de los clientes.

En base al análisis de la industria se seleccionó el enfoque en diferenciación como la estrategia a seguir en el plan de negocios. El enfoque en diferenciación se basa en productos innovadores, mejor calidad de los productos que la competencia y la asociación de la imagen con la percepción ya establecida en la mente de los consumidores de los puntos de ventas. La estrategia de diferenciación permite evitar una competencia directa con la Cervecería Hondureña. El uso de la estrategia de diferenciación se enfocara en atender nichos de mercados que la Cervecería Hondureña no logra atender con su producción masiva de cerveza. Se definió que el segmento de mercado meta son personas en los segmento A, B, C1 y C2. Se selección estos clientes debido que aprecian la calidad por sobre el precio, lo que permite venderles un producto más caro y tener mayor rentabilidad por producto.

La investigación de mercado realizada indicó que los consumidores hondureños tienen una marcada preferencia por la cerveza y su consumo usualmente lo hacen los fines de semanas en compañía de amigos. Se concluyó que existe un conocimiento básico del concepto de cerveza artesanal y que el principal criterio de evaluación en el segmento objetivo es el sabor de la cerveza. En base a estos resultados se desarrolló el plan de marketing. Se definió 3 diferentes productos (Golden Ale, Pale Ale y Porter), son productos nuevos para el mercado hondureño y permite diferenciarse de las demás cervezas ya establecidas en el mercado. La distribución se realizara sin intermediarios y la planta productiva estará localizada en San Pedro Sula. La promoción se establece según el cliente: establecimiento y cliente final. El precio se seleccionó en función de la competencia y de una imagen de prestigio. Según los resultados de la investigación de mercado se identifica como una oportunidad significativa la introducción de cervezas artesanales en Honduras. Lo más importante es lograr posicionar los productos en la mente del consumidor creando la percepción de productos exclusivos y diferenciados.

En el plan operacional se concluye que existe la capacidad productiva para desarrollar el plan de negocios en Honduras. Se establecen las características de los productos y las de las materias primas. La determinación de los procesos productivos y sus principales roles son claves para lograr los productos de calidad. El éxito del plan de negocios depende de la producción a tiempo y a niveles de calidad constantes a través del tiempo. El plan operacional no encuentra mayor inconvenientes en la puesta en marcha del proyecto.

El estado de resultados en condiciones normales demostró ganancias a partir del segundo año y en el flujo de efectivo indicó flujos positivos a partir del tercer año de operaciones. En la evaluación financiera se concluyó que bajo un escenario normal el valor presente neto de los flujos para los primeros 5 años es de L. 4,709.915.39 y una TIR positiva de 38%. En la primera situación se analizó la variación del precio de venta en un 10%; el VAN y TIR se mantiene positivos bajo todos los escenarios. En la segunda situación al variar en un 10% las unidades vendidas para todo los años el VAN y el TIR se mantuvieron positivos. Entre las dos situaciones se encontró una mayor sensibilidad a cambios en el precio de venta que a cambios en las unidades vendidas. El plazo promedio de recuperación de la inversión fue de 4 años, con la excepción de la disminución del precio de venta en 10%.

En conclusión el plan de negocios es atractivo para aquellos inversionistas que buscan retorno a mediano y largo plazo. La evaluación financiera indica una cierta tolerancia a cambios en el precio de venta y unidades vendidas. El plan de negocios se considera factible en una industria monopolizada; siempre y cuando no se entre en confrontación directa con la Cervecería Hondureña. Las condiciones de país son lo suficientemente sólidas para llevar a cabo el plan y una posible expansión a países vecinos.

## Bibliografía

- Porter, Micheal. 2008. Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. Harvard Business Review. Enero 2008.
- Wheelen, Thomas y Hunger, David. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios. Edición 10. México. Pearson Educación.
- Chase, Richard, Robert Jacobs, and Nicholas Aquilano. 2009. Administración de Operaciones. Edición 12. Mc Graw Hill.
- Merino, Francisco. Entrevista personal, Gerente Micro cervecería Artesanal Leyenda. 03 Mayo 2013.
- Yu Shan, Fausto. Entrevista personal, Maestro Cervecerero. Mayo 2013
- Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras, [www.ine.gov.hn](http://www.ine.gov.hn), 2013.
- Dirección de País. Banco Regional. 2010. Banco Centroamericano de Integración Económica. Estrategia de País: Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
- Dirección de País. Banco Regional. 2010 Banco Centroamericano de Integración Económica. Ficha Estadística De Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
- Banco Mundial. 2013. Honduras: panorama general. [en línea] <<http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>>. [consulta Abril 15 2013].
- World Economic Forum. 2013. Global Information Technology Report. [en línea] <<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2013/#=>>. [consulta Abril 20 2013].
- Longenecker Justin, Moore Carlos, Petty William y Palich Leslie. 2010. Administración de Pequeñas Empresas. Edición 14. México. Cengage Learning.
- Honduras. Congreso Nacional.1956. Ley de Alcohol y Licores Nacional decreto 20, 26 de Septiembre de 1956.
- Honduras. Congreso Nacional. 2004. Ley de Impuesto sobre la Venta decreto 24,12 de Enero 2004.
- World Economic Forum. 2013. Global Competitiveness Report. [en línea] <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)>. [consulta Abril 20 2013].
- Dirección Ejecutiva de Ingresos. 2010. Registro para Productores, Importadores, Distribuidores y/o Almacenistas de Alcoholes y Licores. [en línea].



<http://www.dei.gob.hn/website/uploaded/content/category/854505385.pdf>. [consulta Abril 20 2013].

- Dirección Ejecutiva de Ingresos. 2010. Impuesto sobre Ventas, Producción y Consumo Periodo 2005-2010. [en línea]. <http://www.dei.gob.hn/website/?cat=1377&title=Impuesto%20sobre%20Ventas,%20Producci%F3n%20y%20Consumo%20&lang=es>. [consulta Abril 20 2013].
- AHIBA. 2013. Indicadores Financieros. [en línea]. <http://www.ahiba.hn/indicadores-financieros> >. [consulta Abril 25 2013].
- Banco Mundial y International Finance Corporation. 2012 [en línea] <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/honduras/>>. [consulta Abril 25 2013].
- Banco Mundial. 2012. Índice Gini. [en línea]. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>>. [consulta Abril 20 2013].
- Banco Mundial. 2013. Honduras. [en línea]. ><http://www.bancomundial.org/es/country/honduras>> . [consulta Abril 23 2013].
- Instituto Hondureño de Turismo. Boletín Estadístico Turísticas 2007-2011. [en línea]. <<http://www.iht.hn/?q=node/41>>. [consulta Abril 27 2013].
- Periódico El Heraldo. 2013. [en línea]. < <http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Al-Frente/Honduras-Tasa-de-homicidios-bajara-a-80-por-cada-100-mil-habitantesico> El Herlado.2013.<http://www.elheraldo.hn/SeccionesPrincipales/Al-Frente/Honduras-Tasa-de-homicidios-bajara-a-80-por-cada-100-mil-habitantes>>
- Reportes Anuales de Sabmiller. 2013. [en línea]. <<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=75>>. [consulta Abril 15 2013].
- Servicio Autónomo de Acueductos y Alcantarillados (Sanaa). Tarifas Vigentes. 2013. [En línea] <http://www.sanaa.hn/cont/tarifas.pdf>. [consulta Mayo 25 2013].
- Philip Kotler, e. a. (2011). Marketing Turistico. Madrid: Pearson.
- Sensory Marketing and Branding: The power of the senses, <<http://morethanbranding.com/2012/04/13/sensory-marketing-and-branding-the-power-of-the-senses/>>, [en línea]. [Consulta Mayo 1 2013]
- 4 ´Cs, The Lab-Y & R-Brandasset Consulting <[http://www.thelabyr.cl/blog/wp-content/themes/grid\\_focus\\_public2\\_trans\\_v1/pdfs/4Cs.pdf](http://www.thelabyr.cl/blog/wp-content/themes/grid_focus_public2_trans_v1/pdfs/4Cs.pdf)>. [en línea] [Consulta Mayo 2103.]

- Álvarez, Cristian. Curso Práctico de Elaboración de Cerveza, Mundo Cervecerero. 2013.

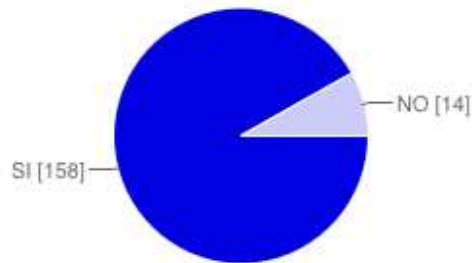
## Anexo A

<b>Metodología</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Entregables</b>
<b>Etapa 1: Situación Actual</b>	
Alcance	<b>Fundamentos del Proyecto</b>
Objetivo General	
Objetivo Especifico	
Marco Conceptual	
Metodología	
Análisis del Entorno	<b>Análisis del Entorno</b>
Entorno Político y Legal	
Crisis Política 2009	
Entorno Tecnológico	
Entorno Socio cultural	
Conclusiones Entorno	
Descripción del Mercado Nacional	
Análisis de la Industria	
Rivalidad Existente	
Amenaza de Productos Sustitutos	
Poder de Proveedores	
Poder de Compra de los Clientes	
Amenaza de Nuevos Entrantes	
Conclusiones del Análisis de la Industria	
Oportunidades del Mercado	
Amenazas del Mercado	
Conclusiones de Oportunidades y Amenazas	
<b>Etapa 2: Situación Interna</b>	
Análisis Interno	<b>Fortalezas y Debilidades</b>
Fortalezas	
Debilidades	
Conclusiones Fortalezas y Debilidades	
Modelo de Negocios Canvas	<b>Canvas</b>
Cadena de Valor	<b>Cadena de Valor</b>
Estrategia de Negocios	<b>Estrategia General</b>
Medición de Calidad	
Investigación de Mercado	
Marca	
Misión	
Visión	
Estructura Organizacional	
<b>Etapa 3: Plan de Marketing</b>	
Estrategia de Marketing	<b>Plan de Marketing</b>
Objetivos de Marketing	
Segmentación	
Targeting	
Posicionamiento	
Marketing Mix	
<b>Etapa 4: Plan Operacional</b>	
Objetivos Plan Operacional	<b>Plan Operacional</b>
Proceso Operacional Completo	
Ubicación de Planta y Centros de Distribución	
Materias Primas	
Proceso de Elaboración	
Características de Producción según Tipo de Cerveza	
Plan de Producción	
Descripción de Roles mas relevantes dentro la Empresa	
<b>Etapa 5: Situación y Evaluación Financiera</b>	
Inversión Inicial	<b>Evaluación Financiera</b>
Tasa de Descuento	
Estado de Resultados para los primero 5 años	
Flujo de Efectivo para los primero 6 años	
Análisis de Sensibilidad	
Conclusiones	

**Figura 49: Metodología para el Desarrollo del Plan de Negocios.**  
Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo B

### ¿Usted consume cerveza?

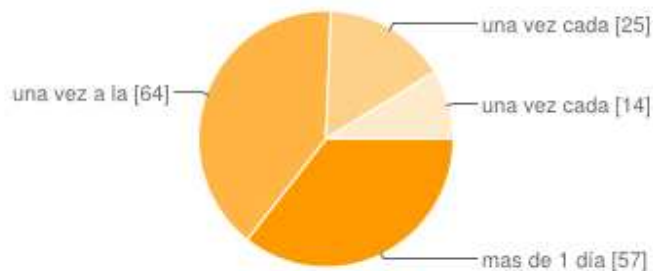


SI	<b>158</b>	92%
NO	<b>14</b>	8%

### ¿Por qué no consume cerveza?

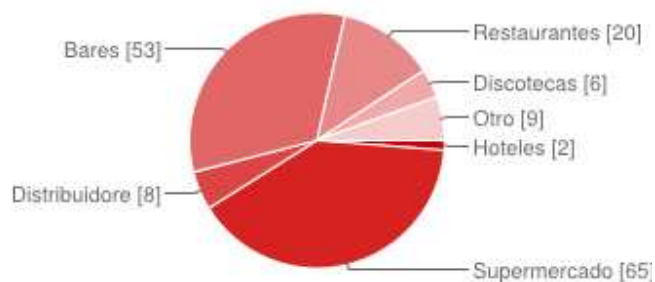
Por la levadura y los diferentes ingredientes que se usan para fabricarla que fomentan aumento de peso. Me da mucho dolor de cabeza. No me gusta su sabor. No es mi bebida de preferencia. Porque es muy amarga No me gusta No me gusta el sabor de la cerveza. El sabor es muy amargo para mi gusto. No me gusta el sabor Muy amargo y no me gusta el sabor. No me gusta. porq me refresca y a la misma ves se pasa bien Nunca me ha gustado su sabor.

### ¿Con que frecuencia consume usted cerveza?



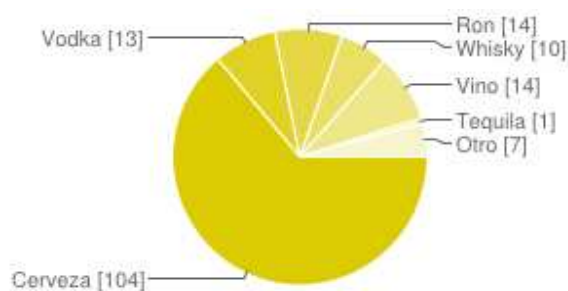
Más de 1 día a la semana	<b>57</b>	36%
Una vez a la semana	<b>64</b>	40%
Una vez cada 15 días	<b>25</b>	16%
Una vez cada 3 meses	<b>14</b>	9%

### ¿Dónde realiza normalmente la compra de cerveza?



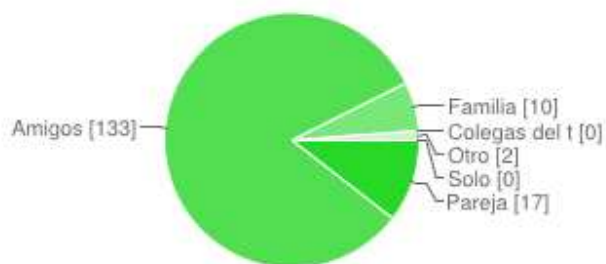
Hoteles	<b>2</b>	1%
Supermercados	<b>65</b>	40%
Distribuidores	<b>8</b>	5%
Bares	<b>53</b>	33%
Restaurantes	<b>20</b>	12%
Discotecas	<b>6</b>	4%
Otro	<b>9</b>	6%

### ¿Cuándo está de vacaciones que bebida alcohólica es la que más consume?



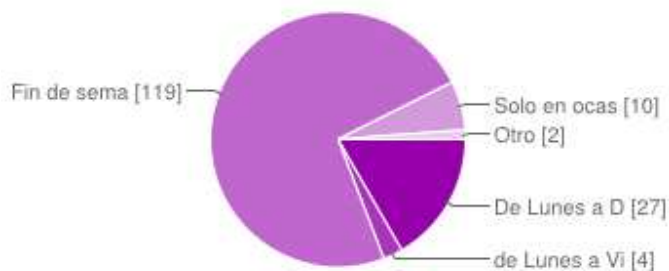
Cerveza	<b>104</b>	64%
Vodka	<b>13</b>	8%
Ron	<b>14</b>	9%
Whisky	<b>10</b>	6%
Vino	<b>14</b>	9%
Tequila	<b>1</b>	1%
Otro	<b>7</b>	4%

### ¿Con quien comparte más al momento de consumir cerveza?



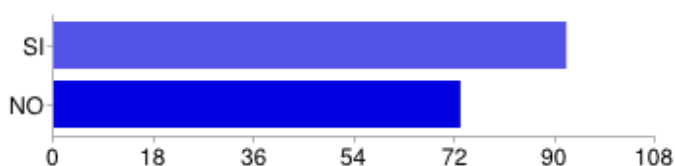
Solo	<b>0</b>	0%
Pareja	<b>17</b>	10%
Amigos	<b>133</b>	82%
Familia	<b>10</b>	6%
Colegas del trabajo	<b>0</b>	0%
Otro	<b>2</b>	1%

### ¿En qué momento es más habitual para usted consumir cerveza?



De Lunes a Domingo	<b>27</b>	17%
de Lunes a Viernes	<b>4</b>	2%
Fin de semana	<b>119</b>	73%
Solo en ocasiones especiales (bodas, cumpleaños, aniversarios, etc)	<b>10</b>	6%
Otro	<b>2</b>	1%

### ¿Conoce alguna cerveza artesanal?



SI	<b>92</b>	56%
NO	<b>73</b>	44%

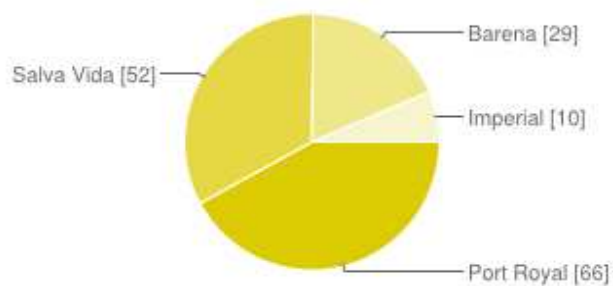
**Cuando no dispone de cerveza ¿Que bebida alcohólica consume en su reemplazo?**

Ron	<b>35</b>	20%
Whisky	<b>40</b>	23%
Vino	<b>44</b>	25%
Vodka	<b>51</b>	29%
Tequila	<b>5</b>	3%

**¿Cuál de los siguientes factores es el más relevante al momento de comprar cerveza?**

Marca	<b>28</b>	14%
Envase	<b>2</b>	1%
Precio	<b>23</b>	12%
Sabor	<b>109</b>	55%
Publicidad	<b>2</b>	1%
Promociones	<b>6</b>	3%
Facilidad de Obtención	<b>3</b>	2%
Tipo de cerveza (Stout, Ale, Pislner,etc)	<b>26</b>	13%
Otro	<b>1</b>	1%

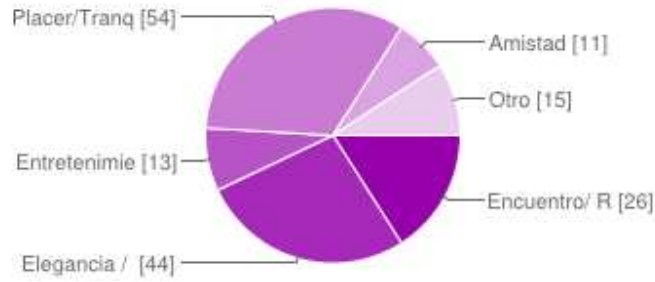
**¿Con cuál de las siguientes marcas se identifica más?**



Port Royal	<b>66</b>	42%
Salva Vida	<b>52</b>	33%

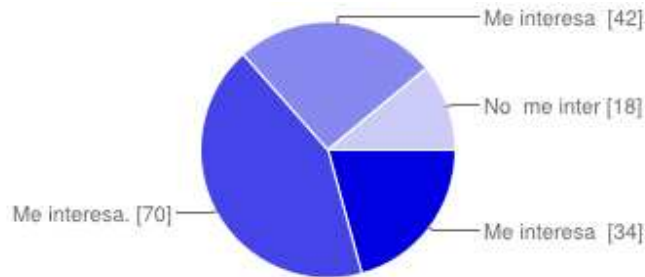
Barena	<b>29</b>	18%
Imperial	<b>10</b>	6%

**¿En su opinión que mensaje le transmite una cerveza artesanal?**



Encuentro/ Reunión	<b>26</b>	16%
Elegancia / Sofisticación	<b>44</b>	27%
Entretenimiento/Festejo	<b>13</b>	8%
Placer/Tranquilidad	<b>54</b>	33%
Amistad	<b>11</b>	7%
Otro	<b>15</b>	9%

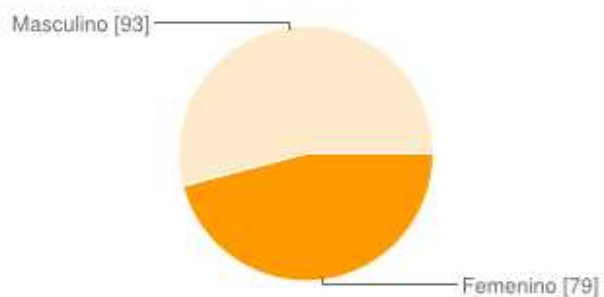
**¿Le interesarían los servicios de una empresa de cervezas que le proporcionara los servicios tipo “Catering” para sus eventos especiales?**



Me interesa mucho.	<b>34</b>	21%
Me interesa.	<b>70</b>	43%
Me interesa poco.	<b>42</b>	26%
No me interesaría.	<b>18</b>	11%



### ¿Cuál es su género?

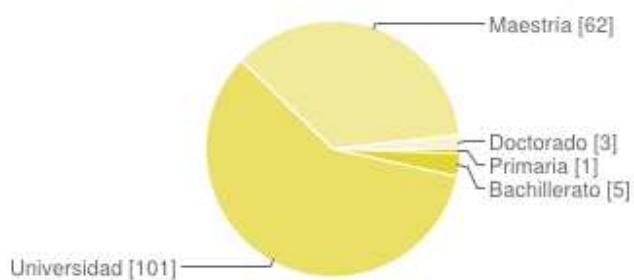


Femenino	<b>79</b>	46%
Masculino	<b>93</b>	54%

### ¿En qué rango de edad está usted?

21 a 26 años	<b>76</b>	44%
27 a 32 años	<b>54</b>	31%
33 a 38 años	<b>24</b>	14%
39 a 44 años	<b>7</b>	4%
45 a 50 años	<b>4</b>	2%
51 a 56 años	<b>4</b>	2%
57 a 62 años	<b>3</b>	2%
más de 63 años	<b>0</b>	0%

### ¿Cuál es su nivel académico?



Primaria	<b>1</b>	1%
Bachillerato	<b>5</b>	3%
Universidad	<b>101</b>	59%
Maestría	<b>62</b>	36%
Doctorado	<b>3</b>	2%

## Anexo C

<b>Tabla Recurso Humano Requerido</b>	
<b>Área de Producción</b>	
Cargo	Cantidad
Maestro Cerveceros/ Gerente Producción	1
Conductores	2
Asistentes de Reparto	2
Operadores	1
Obreros	1
Jefe Distribución	1
Total Área	8
<b>Área de Marketing y Ventas</b>	
Cargo	Cantidad
Gerente de Marketing y Ventas	1
Relationship Manager	2
Ejecutivos Marketing	2
Total Área	5
<b>Área Administración</b>	
Cargo	Cantidad
Gerente Administrativo	1
Encargado Recursos Humanos	1
Encargado Contabilidad Y Finanzas	1
Ejecutivo de Compras	1
Total Área	4
<b>Gerencia General</b>	
Gerente General	1
<b>Total Organización</b>	<b>18</b>

Figura 50: Recurso Humano Requerido para la Empresa. Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo D

<b>Tabla Segmentación por Nivel Económico</b>			
<b>Nivel económico</b>	<b>Ingreso promedio Lempiras</b>	<b>Ingreso Promedio Dólares (APROX)</b>	<b>Categoría</b>
Muy Baja	0 a 5,599	0 a 271.79	E
Baja	5,600 a 14,999	271.79 a 728.11	D
Media-Baja	15,000 a 20,000	728.11 a 970.87	C3
Media-Media	20,000 a 30,000	970.87 a 1,456.31	C2
Media-Alta	35,000 a 60,000	1,456.31 a 2,912.62	C1
Alta	60,000 a 100,000	2,912.62 a 4,854.37	B
Muy Alta	100,000 y arriba	4,854.37 y arriba	A

**Figura 51: Segmentación según Nivel Económico. Fuente: Elaboración Propia.**

## Anexo E

<b>Tabla de Establecimientos de Destino que Cumple con los Requisitos de Imagen</b>			
	<b>Bares</b>	<b>Restuarantes</b>	<b>Hoteles</b>
<b>Tegucigalpa</b>	360°	Fridays (2)	Real Intercontinental
	Kabalah	Rubys Tuedays	Marriott
	Barroco	Chili's (2)	Clarion
	Epicuria	El Corral	Honduras Maya
	Vertigo	Ni-Fu Ni-Fa	Minister Suites
		Gourmet Grill	Hotel Plaza San Martin
		Nau Lounge	Hotel Plaza el General
		Entre Pisco y Nazca	Hotel Plaza Libertador
		Rojo, Verde y Ajo	Exclesior
		Nobu	Florenca
	Applebee's		
<b>San Pedro Sula</b>	Karu	Barandas	Copantl
	Bar Arabe Hondureño	Club Arabe Hondureño	Intercontinental
	Cassandra	Wine y Tapas	Hilton Princess
		El Portal	Holiday Inn
		Forno	Crown Plaza
		Las Pampas	Clarion
		Entre Pizco y Nazca	
		Orange	
		Chicago Uno	
		Piero's	
		Enchante	
		Nau	
		Factory	
		Friday	
	Chili's		
<b>Santa Rosa De Copan</b>	Zots	La Gondola	Elvir
	Mass	Mass	Casa Real
	La Taquiza	Lenca Maya	VIP Copán
		Las Haciendas	Antiguo Roble
<b>Utila</b>	Treetanic	Drift Wood	Colibri Hill Resort
	La Cueva	Bucaners	Deep Blue Resort
		Jaded Sea Horse	Laguna Beach Resort
			Mango Inn
			Ruby Inn
<b>Roatan</b>	Herbies	Oolontho	Pristine Bay Resort
	Sky	Aqua	Infinity Bay Resort
	Vintage Pearl	Tongs Steakhouse	Las Verandas
		Luna Maya	Mayoka Resort
		Gio's	

**Figura 52: Establecimiento de Destino que Cumple con los Requisitos de Imagen.**  
**Fuente: Elaboración Propia.**

## Anexo F

Yunnan Bright Economic & Trading Co., Ltd.

云南雷光经贸有限公司

Brighten your future with our sincerity and wisdom



### QUOTATION

**Date:** 2013/4/24  
**From:** Jason Chou  
**Tel:** +86-871-65532659  
**Fax:** +86-871-65736303  
**Address:** No. 5, South Yangxianpo Road, Wuhua District, Kunming City, Yunnan Province 650000, P.R.China  
**Email:** [jason@ynbright.com](mailto:jason@ynbright.com)

**To:** Guillermo Valenzuela  
**Tel:** 56-9-62152755  
**Fax:**  
**Address:** Chile  
**Email:** [quivalenzuela@hotmail.com](mailto:quivalenzuela@hotmail.com)

COMMODITY 商品名称	DESCRIPTION 货物描述	QUANTITY 数量	TRADE TERMS 贸易条件	UNIT PRICE 单价
Glass Beer Bottle	1. Color: Amber 2. Capacity: 330ml 3. Model: Common	71,610 PCS (One 40'HQ)	FOB Shanghai	<b>USD0.1372/Piece</b>
PACKING 包装方式	PAMENT TERMS 付款条件	DELIVERY TIME 交货时间	REMARKS 备注	
21 Export Pallets/40'HQ	50% T/T in advance Balance T/T before shipping	Prompt	Design paper & Picture Attached	

The offer is open till Aug. 1<sup>st</sup>.

If you have any questions concerning this quotation, please contact:  
Jason Chou +86-15987142270 International Trade Department

Figura 53: Cotización de Botellas. Fuente: Yunnan Bright Economic & Trading Co.