



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO DE EXPORTACIÓN

“Exportación de Cerveza Artesanal a Polonia”

para obtener el diploma de:

Especialista en Administración del Comercio Exterior

Presentan:

L.A.N.I. Christian Cancela Nava

L.G.D.N Abril Pérez Ochoa

L.E. Juan Manuel Rodríguez Vélez

Director:

Mtro. Luis Manuel Cuevas Padilla

Xalapa Enríquez, Veracruz

2018



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO DE EXPORTACIÓN

“Exportación de Cerveza Artesanal a Polonia”

para obtener el diploma de:

Especialista en Administración del Comercio Exterior

Presentan:

L.A.N.I. Christian Cancela Nava

L.G.D.N Abril Pérez Ochoa

L.E. Juan Manuel Rodríguez Vélez

Director:

Mtro. Luis Manuel Cuevas Padilla

Xalapa Enríquez, Veracruz

2018

AGRADECIMIENTOS

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el reporte Panorama de la Educación 2015, sólo un 4% de las personas que concluyen sus estudios de licenciatura logran acceder a estudios de posgrado ya sea especialidad, maestría o doctorado; es por ello que estamos conscientes de que este Proyecto de Exportación que nos permite obtener el diploma de Especialistas en Administración del Comercio Exterior no habría podido ser posible sin el apoyo de una serie de instituciones y personas que colaboraron para la culminación de este objetivo.

En primer lugar, queremos agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), porque gracias a que a que nuestro programa pertenece al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), tuvimos acceso a una beca de manutención que nos permitió enfocarnos en nuestros estudios y cubrir gran parte de los costos que implican estudiar.

Agradecemos también a la Universidad Veracruzana por compartir con nosotros la visión de que el futuro de México se encuentra en la apertura comercial; conservando entre el catálogo de posgrados la Especialización en Administración del Comercio Exterior, y por sentar las bases para que dicho programa educativo sea considerado como parte del PNPC.

Queremos brindar nuestro reconocimiento a la Cervecería Artesanal Niebla y dedicar un especial agradecimiento a sus fundadores los Ingenieros Maximino Ramírez Pérez y Armando Vega Guzmán por abrirnos las puertas de su empresa, por brindarnos su confianza y apoyarnos en todo momento para la realización de este plan de exportación, el cual esperamos les sea de gran utilidad.

Queremos agradecer al Ingeniero Luis Manuel Cuevas Padilla quien fungió como nuestro director de proyecto de exportación, por todo el tiempo que nos dedicó, por

su paciencia y por compartir sus conocimientos con nosotros, fruto de todos esos años al frente de la Dirección Estatal de ProMéxico en Veracruz.

De igual forma queremos agradecer al Doctor José Vicente Díaz Martínez quien fungió como nuestro asesor del proyecto, por toda su dedicación y compromiso con el aprendizaje de sus alumnos, por compartir con nosotros sus conocimientos sobre los aspectos medulares de toda organización.

No menos importante, queremos agradecer de manera personal, a nuestras familias, amigos y seres queridos, por ser nuestro motor para cumplir con este objetivo profesional, académico y de vida, por su apoyo y comprensión de las exigencias que entraña el ser alumno de un posgrado alto rendimiento.

Por último, queremos refrendar nuestro compromiso con la educación en México y con el comercio exterior como eje rector del desarrollo de nuestro país, manifestando que colaboraremos desde nuestras respectivas trincheras para retribuir el apoyo que nos brindaron para que pudiéramos culminar este logro.

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
2.2 ASPECTOS JURÍDICOS	14
2.3 VISIÓN. MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	15
2.3.1 Visión	15
2.3.2 Misión	16
2.3.3 Valores.....	17
2.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	18
2.5 EQUIPO DE DIRECCIÓN	20
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.6.1 Organigrama Actual	20
2.6.2 Organigrama Propuesto.....	25
2.7 LOCALIZACIÓN.....	32
2.7.1 Macrolocalización	32
2.7.2 Microlocalización.....	33
2.8 PLANES FUTUROS.....	33

3. ESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	35
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	36
3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	39
3.2.1 Insumos Esenciales	39
3.2.2 Proceso De Elaboración	40
3.2.3 Diagrama De Flujo	46
3.3 ENVASE Y EMBALAJE	49
3.3.1 Envase.....	49
3.3.2 Embalaje.....	53
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	57
4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN MÉXICO	58
4.1.1 Producción.....	59
4.1.2 Consumo	62
4.1.3 Exportación.....	62
4.1.4 Importación	64
4.1.5 Sector De La Cerveza Artesanal En México	64
4.2 DESCRIPCIÓN DEL PAÍS/REGIÓN	65
4.2.1 Ubicación	65
4.2.2 Población	66
4.2.3 Clima.....	66

4.2.4 Idioma	67
4.2.5 Política	67
4.3 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL PAÍS DESTINO	68
4.3.1 Producción.....	68
4.3.2 Consumo	69
4.3.3 Exportación.....	70
4.3.4 Importaciones	71
4.3.5 Sector De La Cerveza Artesanal En Polonia	71
4.4 CONSIDERACIONES POLÍTICAS Y LEGALES.....	73
4.4.1 Consideraciones Políticas.....	73
4.4.2 Consideraciones Legales.....	75
4.4.3 Consideraciones Legales Y Políticas En La Relación Comercial México-Polonia.....	77
4.5 CONSIDERACIONES ECONÓMICAS.....	78
4.6 CONSIDERACIONES CULTURALES Y SOCIALES	85
4.7 MERCADO OBJETIVO	88
4.7.1 Perfil Del Consumidor	88
4.7.2 Mercado Objetivo Seleccionado	92
4.8 CLIENTES POTENCIALES	92
4.9 ESTRATEGIA DE ENTRADA PROPUESTA	94

4.10 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO POLACO	96
4.10.1 Descripción General Del Mercado Polaco	96
4.10.2 Descripción Del Sector De La Cerveza Artesanal En Polonia	104
4.11 COMPETENCIA.....	111
4.12 BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO POLACO	116
4.12.1 Barreras Arancelarias	116
4.12.2 Barreras Y Regulaciones No Arancelarias.....	117
5. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN	126
5.1 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	127
5.1.1 Cubicaje	127
5.1.2 Logística y transporte.....	131
5.2 DOCUMENTACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN	134
5.3 ASPECTOS DEL PRECIO	144
5.3.1 Cotización de costos logísticos	144
5.3.2 Costing.....	145
5.3.3 Pricing.....	148
5.4 ASPECTOS DE LA PROMOCIÓN.....	150
5.5 FORMAS DE PAGO Y CONTRATACIÓN	154
5.5.1 Contrato de compraventa internacional de mercaderías	155
5.5.2 Carta de crédito	156

5.6 SOPORTE AL CLIENTE	160
6. ANÁLISIS DE RIESGO	163
6.1 RIESGOS INTERNOS PARA EL PROYECTO	164
6.2 RIESGOS EXTERNOS PARA EL PROYECTO.....	166
6.3 PLANES DE CONTINGENCIA.....	169
6.4 SEGUROS	172
7. ANÁLISIS FINANCIERO	174
7.1 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL.....	175
7.1.1 Estado De Resultados	175
7.1.2 Balance General	176
7.1.3 Razones Financieras	178
7.2 PROYECCIONES FINANCIERAS	183
7.2.1 Premisa De Estimación De Las Ventas	183
7.2.2 Premisa De Estimación Para El Costo De Ventas	184
7.2.3 Premisa De Estimación De Inversión Inicial Para La Exportación	185
7.2.4 Premisa De Las Fuentes De Financiamiento.....	187
7.2.5 Premisa De Estimación De Gastos De Operación.....	188
7.2.6 Premisa De Depreciación Para Activo Fijo Y Amortización Para Activos Intangibles	188
7.2.7 Proyecciones Del Estado De Resultados Integral.....	189

7.2.8 Balance General Integral	192
7.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	192
7.3.1 Flujos De Efectivo	192
7.3.2 Punto De Equilibrio	196
7.3.3 Valor Actual Neto (VAN) O Valor Presente Neto (VPN).....	199
7.3.4 Tasa Interna De Retorno (TIR)	201
7.3.5 Relación Coste-Beneficio.....	202
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	205
CONCLUSIONES	206
RECOMENDACIONES	209
FUENTES DE INFORMACIÓN	214
ANEXOS	219
ÍNDICE DE FIGURAS	239
ÍNDICE DE TABLAS	240
ÍNDICE DE GRÁFICAS	245
ÍNDICE DE IMÁGENES	246

RESUMEN

México es un ferviente impulsor del comercio internacional. En el mundo se experimenta lo que la Consultora Deloitte México ha denominado, “el boom de la cerveza mexicana”. Es por ello que cobra relevancia el presente proyecto de exportación desarrollado para la Cervecería Artesanal Niebla, en el cual se podrán desarrollar todos los elementos necesarios para que dicha empresa incursione en el mercado polaco. Entre los principales aspectos podemos encontrar una descripción general de la empresa, el producto, el mercado, las operaciones de exportación, así como los análisis de riesgo y financiero. Este proyecto de exportación busca ser una herramienta para la organización, que permita reducir el riesgo de improvisación, factor que en muchas ocasiones contribuye al fracaso del exportador mexicano.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de exportación que a continuación se presentará, fue elaborado por estudiantes de la Especialización en Administración del Comercio Exterior de la Universidad Veracruzana, con el objetivo de apoyar a las micro y pequeñas empresas de la región que desean en un futuro incursionar en el mercado internacional.

En México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el 2016 5,901 empresas mexicanas manufactureras exportaron un total de 8,585,588 miles de dólares; de estas empresas menos de 1,150 son micro y pequeñas empresas que en conjunto exportan sólo el 0.51% del total nacional antes mencionado, estas cifras resultan insignificantes comparadas con el valor de exportación de las grandes empresas e invitan a reflexionar el motivo por el cuál la participación es tan reducida.

Aunado a esto, acorde a los datos de las exportaciones por entidad federativa proporcionados de igual forma por INEGI, en 2016 Veracruz ocupó el lugar número 16 entre los estados exportadores, al representar sólo el 1.34% del total nacional, una cifra lamentable, ya que Veracruz cuenta con una variedad enorme de recursos naturales y de una ubicación privilegiada que deberían ubicarlo como un estado líder exportador, sin mencionar que cuenta con puertos que permiten acceder vía marítima con países europeos y del resto de América.

Es por ello, que bajo estas premisas se pone en relieve la importancia del esfuerzo de realizar este trabajo de exportación para una microempresa proveniente del Estado de Veracruz, con el fin de proporcionarle la información y herramientas necesarias para comercializar sus productos de manera internacional.

La empresa con la que se decidió trabajar fue con la Cervecería Artesanal Niebla, debido al auge que ha tenido actualmente en el mercado local, y a la variedad y calidad de los productos que ofrece. La Cervecería Artesanal Niebla, es una pequeña cervecería ubicada en la ciudad de Xalapa, capital del Estado de Veracruz, que inició operaciones en el año de 2015, y que poco a poco y gracias al esfuerzo de sus fundadores y trabajadores, ha logrado abrirse camino ante las inequidades de la industria cervecera en México. Es una empresa socialmente responsable que reconoce las dificultades que los emprendedores enfrentan al iniciar sus proyectos, y por ello busca impulsar conjuntamente al comercio regional y específicamente, a la industria de la cerveza artesanal.

Debido a ello, la Cervecería Artesanal Niebla es una microempresa, que, si bien ciertamente requerirá algunas modificaciones para la venta de su cerveza al resto del mundo, cuenta con las características deseadas para una futura incursión en el mercado global.

Para la elección del mercado de destino, inicialmente se optó por descartar a Estados Unidos, debido a la actual situación de renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y con el objetivo de diversificar el destino de las exportaciones, pues tan sólo en 2016, según datos de Trade Map, el 81.56% de las exportaciones de cerveza de México, tuvieron como destino al vecino del norte.

Es por ello que para delimitar el mercado potencial se optó por elegir el mercado europeo, específicamente la región de Europa del Este, donde se encuentran algunos de los países con mayor consumo del continente, como lo son la República Checa que lidera la lista con 143 litros anuales y Polonia que, con 100 litros anuales, se ubica en el quinto lugar (Euromonitor International, 2015).

Debido a su alto consumo de cerveza y a la aceptación de productos provenientes de diferentes partes del mundo, Polonia es la elección para este trabajo de exportación, además dentro de las importaciones del país de esta bebida,

encontramos que el 5.41% provienen de México (Trade Map, 2016), por lo que se concluye que, al existir esta relación, hay demanda por cerveza mexicana, que se traduce en un mercado potencial y una ventana de oportunidad para la cerveza artesanal Niebla.

Sin embargo, los retos que una microempresa debe enfrentar para llegar a este mercado son numerosos. Por ello, lo que este trabajo pretende realizar, es especificar cuáles son esos retos y la manera en la que se pueden enfrentar, mismos que van desde la reestructuración organizacional, aumento de producción, adecuación del producto, obtención de certificados, entre muchos otros; y que pretenden evitar que la empresa cometa errores que puedan costarle su exitoso ingreso a Polonia.

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de las crecientes tensiones internacionales entre los neoproteccionistas y los defensores del libre mercado que se han venido desarrollando en los últimos años, México ha sido un ferviente impulsor del comercio internacional, muestra de ello es el proyecto de exportación del que forma parte el presente resumen ejecutivo. A raíz de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, México ha venido diversificando los productos que exporta al exterior, dejando a un lado la dependencia al petróleo crudo como principal fuente de divisas derivado de las exportaciones.

En la lucha por la diversificación de los productos a exportar que ha sostenido en los últimos años nuestro país, especial mención requieren las bebidas espirituosas, como son el tequila, el mezcal y la cerveza, productos que se han ganado el renombre internacional y en el caso de las dos primeras la denominación de origen. En el rubro específico de la cerveza se debe de mencionar el hecho de que México es el principal exportador de este producto, con el 21% de las exportaciones netas mundiales (Trade Map, 2017). En el mundo se experimenta lo que la Consultora Deloitte México denomina “el boom de la cerveza mexicana” según su estudio titulado “Cerveza Mexicana en el Mundo”, realizado en 2016.

Es dentro de ese “boom de la cerveza mexicana” que la cerveza artesanal ha podido encontrar un nicho dentro del mercado gourmet mundial, viendo incrementarse su producción mundial hasta en un 200% anualmente, de forma sostenida entre los años 2012 a 2016 y las importaciones mundiales crecieron a tasas de 30% en el año 2016.

En términos de las cifras anteriores cobra relevancia la empresa veracruzana Cervecería Artesanal Niebla, que inició operaciones en el año 2015, fruto de la visión de dos jóvenes emprendedores, y que para el 2017 se consolida como empresa líder del sector de la cerveza artesanal de la región, con sólidas ventas nacionales y con una oferta exportable significativa, que la sitúan como una empresa que se encuentra lista para incursionar en el mercado internacional.

Si en la década de los 90's preocupaba el hecho de que México fuera un país monoexportador, en los años recientes la preocupación radica en la escasa diversificación de los países destino de las exportaciones. Si bien es cierto que la dependencia como destino de las exportaciones que tenía con los Estados Unidos de América se ha reducido al pasar del 90%, que tenía a finales de la década de los noventas, a un 77.5% que tuvo en 2017 (Organización Mundial del Comercio, 2018) la diversificación sigue siendo paupérrima. Dicha situación no logra explicarse si se tiene en consideración que México es el segundo país con más tratados de libre comercio internacional, al tener 12 tratados con 44 países diferentes.

Es por lo anterior que en el momento en que la Cervecería Artesanal Niebla decide incursionar en el mercado internacional, se determinó que el mercado objetivo se encontrará en Polonia, un país que cuenta con grandes beneficios de intercambio comercial con México, al encontrarse su relación regulada por el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM). Lo que facilita en grado sumo la superación de barreras arancelarias y no arancelarias a las que se encontraría sujeta la cerveza artesanal de no haberse firmado dicho tratado.

Polonia, en su relación comercial con México en el rubro específico de la cerveza de malta, importó \$1,580 millones de dólares en el 2016, teniendo una tasa de crecimiento sostenida entre el 2012 al 2016 en sus importaciones de cerveza provenientes de nuestro país a tasa de 14% anual. Las cifras anteriores se explican en términos del creciente gusto por la cultura mexicana que ha experimentado Polonia, por el gusto y preferencia por lo “exótico” que impera en toda Europa y que

México representa por ser un país lejano, no únicamente en distancia, también en idiosincrasia, tradiciones y costumbres. Es por ello, que el presente proyecto de exportación ha determinado mirar a un país de Europa del Este como mercado destino de la cerveza artesanal producida por Cervecería Artesanal Niebla.

Dicho lo anterior, es fundamental mencionar que este trabajo se ha estructurado en siete capítulos. El primero de ellos lo constituye el presente resumen ejecutivo, que permitirá al lector orientarse respecto del contenido del proyecto de exportación. En el segundo capítulo, se muestra información sobre la empresa objeto de estudio, partiendo de su descripción y antecedentes históricos hasta la propuesta de una filosofía empresarial y un análisis de variantes internas y externas que indican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta forma el lector podrá identificar qué hace Cervecería Artesanal Niebla, cuáles son sus objetivos, y cualquier elemento inherente a la naturaleza empresarial de la empresa.

Posteriormente, en el capítulo 3, se habla sobre las generalidades del producto detallando las especificaciones y características del mismo, ya que es necesario conocer cómo es el bien que comercializará la empresa que llegará a las manos del importador y posteriormente al consumidor final. De la misma manera, se expone en ese capítulo el rediseño del envase y embalaje propuestos, los cuales han de ser tomados en cuenta por el productor para cumplir con los requerimientos del país destino y preservar las cualidades del producto durante su transporte y almacenamiento.

Por su parte, en el capítulo 4 se presenta un análisis del mercado de Polonia. Dicho análisis tiene el objetivo de describir el sector de la industria cervecera artesanal tanto en México como en Polonia. Con base en ello, se parte de las consideraciones que el empresario ha de tomar en cuenta para poner en marcha el plan de negocios, estas consideraciones son de índole política, legal, económica, cultural y social. Dentro de este mismo apartado el lector podrá encontrar también las principales características del mercado meta.

El capítulo 5 expone todas las operaciones para la exportación a las cuales Cervecería Artesanal Niebla deberá de hacerle frente en su objetivo de incursionar en el comercio exterior, se destaca la cadena de logística, el incoterm hasta el cual se recomienda llevar la negociación, los aspectos promocionales y de precio, y se enlista de forma detallada los documentos requeridos para la exportación, finalizando el apartado con los aspectos relativos a la contratación y a la forma de pago.

Siguiendo ese orden, nos encontramos con el capítulo 6 el cual aborda los principales riesgos tanto internos como externos a los cuales se puede ver expuesta la organización en su incursión en el comercio exterior y se desarrolla de forma detallada un plan de contingencia al cual puede recurrir en el caso de que se presenten dichos riesgos. En el último apartado del proyecto de exportación se realiza un análisis financiero, constituido por tres aspectos, la situación actual de la organización, las proyecciones financieras, en caso de que se lleve a la práctica el proyecto de exportación y la evaluación financiero, que permite determinar la factibilidad del proyecto de exportación.

Este plan de negocios está dirigido a la empresa Cervecería Artesanal Niebla con la finalidad de que conozca la metodología para poder exportar, comercializar y posicionar su producto en el mercado polaco. La expectativa radica en potenciar la exportación de productos mexicanos para generar competitividad a nivel internacional y generar beneficios para la empresa exportadora y por supuesto, a nuestro país.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente apartado se abordarán las generalidades de la empresa Cervecería Artesanal Niebla, sus antecedentes históricos; situación actual y planes a futuro, pues es sumamente importante conocer cuáles son los orígenes que le dieron vida y cómo se ha desarrollado a través del tiempo. Así mismo, se abordará la estructura organizacional para poder conocer la anatomía de este negocio, desde sus cuerpos directivos hasta la filosofía empresarial con la que opera actualmente.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Cervecería Artesanal Niebla surge como una idea, fruto de la mente inquieta de dos jóvenes emprendedores, el Ingeniero Armando Vega Guzmán y el Ingeniero Maximino Ramírez Pérez, ambos egresados de la Universidad Veracruzana, quienes en marzo de 2015 consolidan su idea y fundan su pequeña empresa.

La planta productora fue instalada en la ciudad de Xalapa-Enríquez, previo a un Estudio de Impacto Económico en la región, y a la fecha su ubicación se mantiene en la calle Pino Suarez No. 27 colonia centro con Código Postal 91000 en la Ciudad de Xalapa, Veracruz.

La idea surgió al observar un considerable aumento en el número de cerveceras artesanales en el país y tras la creciente demanda por cervezas autónomas y con un sabor diferente, se analizó la oportunidad de establecer la empresa en la ciudad de Xalapa, una región en la cual el consumo y conocimiento de este producto era relativamente nuevo y con gran potencial. La idea inicial de proyecto consistía en incursionar en el mercado con la clásica presentación de 355 ml distribuida en restaurantes, bares, pubs y algunas tiendas especializadas, además de una presentación en barril para su participación en eventos sociales y culturales que le permitiera una mayor exposición en el mercado xalapeño.

En los meses de abril y mayo de 2015 se presentó uno de los momentos cruciales de la historia de la compañía pues se definieron varios de los aspectos medulares de la administración de la empresa como la selección de proveedores, las alianzas estratégicas que se formarían y las rutas de acción a seguir para la consecución de los objetivos.



Imagen 2.1 Logo Cervecería Artesanal Niebla
(Cervecería Artesanal Niebla, 2015).

Uno de los aspectos más importantes que guía las acciones de la empresa, es la búsqueda por la mejora continua, por lo que, con miras de contar con las mejores herramientas para el inicio de sus operaciones, en junio de 2015 logra obtener el diploma “Crea tu empresa” otorgado por el Instituto Nacional del Emprendedor, gracias a los conocimientos obtenidos en este curso, en julio de 2015 se elabora exitosamente el primer lote de cerveza Niebla. Desde entonces la empresa ha participado en múltiples eventos como exposiciones y foros que le ha permitido no solo obtener conocimiento, sino compartirlo, además de crear lazos comerciales fructíferos y generar una mayor difusión y reconocimiento.

Además, desde su creación la Cervecería Artesanal Niebla se ha caracterizado por ser líder del ramo en la región y como parte de esto se encargó de la realización del Primer Festival de Cerveza Artesanal de la ciudad de Xalapa, Veracruz en marzo

de 2017, el cual debido a la gran respuesta del público xalapeño, espera ser un evento que se realice anualmente.

Actualmente Cervecería Artesanal Niebla se encuentra en una fase de consolidación y de expansión de la marca y su presencia en la región, en el estado de Veracruz y en el país.

2.2 ASPECTOS JURÍDICOS

La empresa Cervecería Artesanal Niebla opera bajo la figura jurídica de Persona Física en términos de los artículos 1º, 2º, 3º y 4º del Código de Comercio vigente. El representante legal de la empresa Cervecería Artesanal Niebla es uno de sus fundadores y administradores; el Ingeniero Maximino Ramírez Pérez en estricto apego a lo que precisa el artículo 10º de la Ley General de Sociedades Mercantiles, de aplicación supletoria.

En lo referente a sus obligaciones tributarias, se encuentra registrada bajo el Régimen de Incorporación Fiscal en el Registro Federal de Contribuyentes número RAPM860126U27, teniendo como domicilio fiscal el ubicado en la Calle Pino Suarez No. 27 de la Colonia Centro, Código Postal 91000 en la Ciudad de Xalapa, Veracruz. Al encontrarse dado de alta ante las autoridades hacendarias bajo el Régimen de Incorporación Fiscal en términos del Código Fiscal de la Federación vigente le impone las siguientes obligaciones:

- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Expedir comprobantes fiscales de manera digital.
- Llevar la contabilidad.
- Declaraciones bimestrales.
- Mantener sus datos actualizados en el Registro Público de Contribuyentes.
- Las demás que le impongan las leyes tributarias vigentes.

2.3 VISIÓN. MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Cervecería Artesanal Niebla es una empresa que desde su fundación se ha distinguido por buscar tener una sólida base administrativa, y es por ello que cuenta con una misión, visión y objetivos claros, no obstante, para incursionar en el comercio exterior se deben tomar en cuenta una serie de modificaciones que estén más acordes con las nuevas funciones, objetivos y planes de la empresa.

2.3.1 Visión

La Visión actual de la Cervecería Artesanal Niebla es:

“Ser uno de los mayores distribuidores de cerveza artesanal a nivel nacional que se distinga por su servicio, calidad y eficiencia.”

La visión que se propone es:

“Cervecería Niebla será uno de los mayores productores y distribuidores de cerveza artesanal de calidad a nivel regional, con presencia significativa en el mercado europeo, gracias al reconocimiento y aceptación de sus distinguidos clientes.”

Los cambios propuestos radican principalmente en dos aspectos, el primero, en que en la visión actual no se menciona el hecho de que la empresa no sólo es distribuidora de cerveza, sino que además se encarga de la producción de la misma. De hecho, su giro principal es la producción de cerveza, es su razón de ser y por ende debe de estar siempre presente en su metas, planes y objetivos consolidar su producción, además de que, debido a que es un producto artesanal, los consumidores valoran por sobre todas las cosas la elaboración propia y la calidad antes que cualquier otro elemento de la cadena de valor.

Al ser la visión la herramienta administrativa aspiracional, el segundo cambio propuesto radica en la inclusión de los planes de exportación de la empresa en su redacción, pues debe de reflejar de forma general los planes de la compañía, implica

el cómo se ve en un futuro y el hecho de que su visión refleje la incursión en otros mercados permite fijar los cursos de acción para lograrlo.

2.3.2 Misión

La Misión actual de la Cervecería Artesanal Niebla es:

“Ser una empresa innovadora dentro del ramo, satisfaciendo las necesidades de los consumidores ofreciendo una cerveza con aroma, cuerpo y alta calidad para gustos exigentes.”

La misión propuesta es:

“Cervecería Artesanal Niebla es una empresa auténtica, innovadora y socialmente responsable que satisface los altos estándares de la cerveza artesanal en cuanto a: sabor, olor, cuerpo y originalidad, exaltando la identidad mexicana dentro de la ancestral cultura cervecera.”

Las adecuaciones propuestas a la misión de la empresa obedecen a tres aspectos, el primero de ellos puramente administrativo y técnico hace referencia a expresar la misión, en términos de lo que es la empresa es hoy en día y no a la redacción actual que emplea un verbo en infinitivo que expresa deseo, más apropiada para una visión.

El segundo aspecto, se consideró que en la misión actual se desaprovecha el hecho de que la empresa sea “socialmente responsable”, lo anterior en virtud de que busca tener un impacto social en la región a través del consumo local y entablar lazos entre los diferentes sectores artesanales del estado, generando una red de productores y un vínculo directo con los consumidores, además de su búsqueda por destinar parte de sus ganancias a los sectores más vulnerables de la región. Este aspecto cobra gran importancia debido a que existe una tendencia en la que cada vez un número mayor de consumidores son más conscientes en sus decisiones de compra y prefieren consumir productos de empresas preocupadas por disminuir

problemas ambientales, económicos y sociales (González, 2016), por lo que el incluir este término como parte de su misión, contribuye a guiar las acciones que los colaboradores realizan dentro de la empresa.

En tercer lugar, se propone eliminar “para gustos exigentes” de la misión por ser una característica subjetiva de los clientes, en su lugar se decide concluir con el punto clave que ayudará al éxito del proyecto de exportación, la identidad mexicana como ventaja competitiva, la cual más adelante se abordará con mayor detenimiento.

2.3.3 Valores

Cervecería Artesanal Niebla actualmente no cuenta con un apartado en su plan administrativo relativo a los Valores de la Organización, es por ello que a continuación se enuncian y describen una serie de valores propuestos acordes con su giro, planes y objetivos:

- **Liderazgo:** Somos motor de acción, impulsores del cambio en el sector cervecero artesanal, en la región y en el país.
- **Compromiso:** Somos una empresa comprometida con el desarrollo de la región y el medio ambiente, así como de nuestros trabajadores y clientes.
- **Respeto:** Somos una empresa que incentiva el trato cordial y justo con todos los agentes con los que interactuamos, ya sean trabajadores, proveedores y clientes.
- **Tolerancia:** Somos una empresa de firmes convicciones éticas, pero con un fuerte respeto a las opiniones de los demás.
- **Inclusión:** Somos una empresa incluyente que colabora y trabaja con cualquier persona o empresa íntegra sin importar raza, sexo, condición física y social o preferencia sexual.

Estos valores de ser adoptados por la empresa deberán de permear en lo más hondo de su cultura empresarial y ser estandarte en todas y cada una de las

actividades que lleve a cabo, guiando así, el actuar diario de cada uno de sus colaboradores, sin importar el puesto que ocupen.

2.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

El siguiente análisis FODA fue realizado tomando en cuenta aquellas cualidades que representan una fortaleza o debilidad de la empresa especialmente para la realización del proyecto de exportación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Estricto control de calidad en todo el proceso de producción. F2. Cuenta con seis estilos de cerveza (europeo y americano), además ofrecen dos de estilo regional. F3. Ofrece productos únicos, al incorporar elementos mexicanos como el café y el mezcal en sus cervezas. F4. Maquinaria y equipo a la vanguardia y en óptimas condiciones. F5. Cuidado en la imagen y marca de la empresa. F6. El producto no es perecedero, por lo que, al presentarse inconvenientes durante el transporte o en la aduana, no afectarían al mismo. F7. Cuenta con diversas redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter. F8. Capacidad de producción de 7,000 litros mensuales aproximadamente.	D1. Importación de las materias prima, precios fluctuantes. D2. Carecen de una estrategia de posicionamiento de la marca en el mercado regional, nacional e internacional. D6. Bajo nivel de producción: 1,500 litros mensuales. D7. No cuentan con oficinas o espacios de atención al cliente. D8. Infraestructura con espacios reducidos. D9. No cuenta con una página web. D10. Manejo de redes poco profesional.

Tabla 2.1 Fortalezas y debilidades de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia con datos de la Cervecería Artesanal Niebla).

Así mismo las oportunidades y amenazas fueron redactadas con un enfoque de exportación, cabe mencionar éstas están basadas en información recabada acerca del mercado polaco, mismas que se mencionarán con mayor detenimiento en los siguientes capítulos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Existencia del Tratado de Libre Comercio Unión Europea y México. O2. Crecimiento en la demanda de la cerveza artesanal a nivel mundial. O3. Preferencia del mercado polaco por estilos de cerveza no tradicionales, saborizada y de distintos países y regiones. O4. Polonia es un país altamente consumidor de cerveza (100 litros per cápita anuales). O5. Predilección del consumidor polaco por productos no corporativos. O6. En el 2016 creció la demanda por la cerveza artesanal mexicana en Polonia un 14%. O7. El 5.41% de las importaciones de cerveza de Polonia provienen de México. O8. Aumento del poder adquisitivo de los polacos.	A1. Competencia con grandes industrias cerveceras en el mercado polaco y alrededores. A2. Variaciones en los costos, debido a la adquisición de materia prima con precios fluctuantes. A3. Adquisición de cervecerías artesanales por grandes corporaciones cerveceras, que ofrecen su cerveza artesanal, aunque su producción sea a nivel industrial. A4. Inequidad en el pago de impuestos entre los productos industriales y los artesanales. A5. Escases de materia prima o encarecimiento de las mismas. A6. Un sector del mercado polaco, que va en franco descenso, prefiere la cerveza nacional sobre la extranjera.

Tabla 2.2 Fortalezas y debilidades de la Cervecería Artesanal Niebla.

(Elaboración propia con datos de Deolitte, Trade Map, Cerveceros de México, KPMG y el Ministerio del Tesoro de la República de Polonia).

2.5 EQUIPO DE DIRECCIÓN

El equipo de dirección está constituido por los fundadores, el Ingeniero Químico Armando Vega Guzmán y el Ingeniero Químico Maximino Ramírez Pérez, ambos actúan como líderes del pequeño equipo de trabajo y están inmersos en la constante supervisión las actividades de producción, compra de materia prima y distribución de producto, entre muchas otras.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cervecería Artesanal Niebla no cuenta con una estructura organizacional definida de forma clara en la actualidad, si bien se llevan a cabo las funciones básicas de toda organización, las mismas se concentran en la figura del gerente general, el cual lleva a cabo funciones de ventas, marketing, finanzas, producción, entre otras, sin distinción de ningún tipo, de igual forma las relaciones de mando y orden no se encuentran definidas, no existen canales de comunicación establecidos entre los miembros de la organización, sin embargo, con la intención de tener un mejor entendimiento del funcionamiento actual, se elaboró un organigrama y una descripción de puestos basados en el funcionamiento actual.

2.6.1 Organigrama Actual

Si bien, como ya se mencionó, la Cervecería Artesanal Niebla no cuenta con un organigrama al momento en que se elabora el presente proyecto de exportación, se realizó un organigrama, el cual se presenta en la siguiente página en la Figura 2.1, mismo que se elaboró basado en el funcionamiento actual de la entidad con el fin de representar los canales de comunicación y las líneas de mando que hoy en día rigen sus actividades.

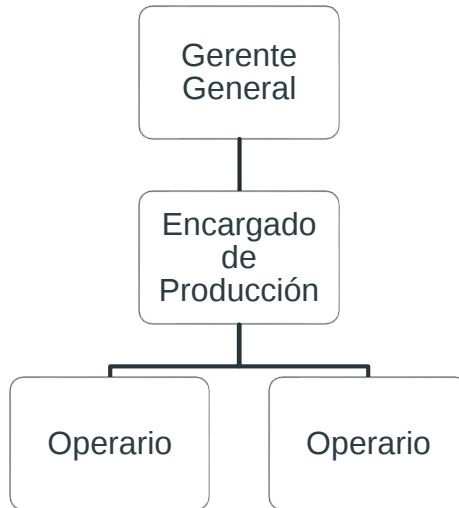


Figura 2.1 Organigrama actual de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia).

Como puede observarse en la Figura 2.1, la estructura bajo la que se encuentra la Cervecería Artesanal Niebla, es sencilla y reducida, no existe una concreta división de áreas funcionales, además de que la organización centra sus funciones en la producción, de hecho, la contratación de personal hasta ahora ha sido únicamente para esta actividad.

Así mismo, la gerencia general, figura que se encuentra a cargo de los fundadores mencionados con anterioridad, comprende labores de las demás áreas funcionales de todo negocio, que va desde la supervisión de producción, contratación de personal, ventas, entre otras, es por ello que no existe una división en otras áreas.

2.6.2.1 Descripción de puestos actual

En el presente apartado se hará una descripción de los puestos de trabajo que actualmente existen dentro de la Cervecería Artesanal Niebla, con el fin de conocer cada una de las funciones de los puestos de trabajo con los que operan hoy en día.

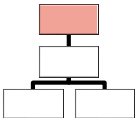
DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENTE GENERAL		
Número de Plazas: (1) Una plaza. Ubicación Física: Pino Suarez #27 col. centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz. Categoría: Directiva. Horario: 9:00 a 18:00 horas.	Ubicación administrativa: Nivel 1 del Organigrama. La casilla en rojo representa su ubicación administrativa.	
Relaciones de Autoridad		
Internas • Jefe inmediato: No tiene. Tiene autoridad sobre los demás puestos de la organización. • Subordinados inmediatos: Encargado de Producción.	Externas Mantiene relación con: 1. Clientes 2. Proveedores 3. Promotores de Comercio del Gobierno 4. Competencia	
Objetivo del puesto		
Líder de la organización, es el encargado de guiar a todos los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, con su amplia experiencia y conocimiento del sector. Se encarga de las decisiones cruciales de la organización y de ejecutar la planeación estratégica.		
Funciones del puesto		
Generales: Líder Organizacional y representante legal de la organización. Se encarga de dictar las directrices de la organización por medio de la planeación estratégica, se enfoca en el cumplimiento de objetivos.	Específicas: ❖ Dicta y ejecuta la planeación estratégica de la organización, fijando metas mensualmente. ❖ Encargado de la ejecución y control de los planes en materia de recursos humanos, marketing, ventas y finanzas.	
Responsabilidades		
Materiales: Es responsable de todos los recursos materiales con lo que cuenta la organización. Financieras: Es responsable de todos los recursos financieros con los que cuenta la organización. Humanas: Tiene bajo su mando a todos los puestos de la organización, ya sea directa o indirectamente.		
Condiciones de Trabajo		
Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización. Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.		
Especificaciones del Puesto		
Conocimientos: En la producción de cerveza artesanal, en la dirección de una organización. Habilidades: a) Básicas: Manejo de programas computacionales y herramientas estadísticas; facilidad de hablar en público y guiar un equipo de trabajo. b) Funcionales: Dirección de alto nivel, manejo de personal y liderazgo. Escolaridad: Grado universitario en ingeniería química y posgrado deseable en administración o afín. Experiencia: 5 años de experiencia en cargos directivos. Idiomas: Español y preferentemente inglés. Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.		

Tabla 2.3 Descripción de puesto actual: Gerente General.
(Elaboración propia con información de la Cervecería Artesanal Niebla).

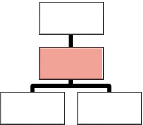
DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	
Número de Plazas: (1) Una plaza. Ubicación Física: Pino Suarez #27 col. centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz. Categoría: Directiva. Horario: 9:00 a 18:00 horas.	Ubicación Administrativa: Nivel 2 del Organigrama. La casilla roja representa su ubicación administrativa.
	
Relaciones de Autoridad	
Internas • Jefe inmediato: Gerente General. • Subordinados inmediatos: Operarios.	Externas 1. Proveedores.
Objetivos del puesto	
Tiene como objetivo coordinar la producción de cerveza artesanal que comercializa la compañía, bajo los más altos estándares de calidad.	
Funciones del puesto	
Generales: Es el encargado de coordinar la producción de la empresa. Específicas: ❖ Recibir órdenes de compra con una periodicidad aproximada de 3 días, previos al inicio de la producción de un nuevo lote. ❖ Manejo de Inventarios diarios (finales, de materia prima, en proceso de producción). ❖ Coordinar la adquisición de insumos previo al inicio de ciclo productivo, es decir, cada 3 días. ❖ Establecer controles de calidad en la producción diariamente, en cada punto de control. ❖ Verificar las condiciones de higiene de la planta, diariamente, antes del inicio de actividades. ❖ Ordenar las calibraciones y revisiones de la maquinaria cada inicio de producción.	
Responsabilidades	
Materiales: Maquinaria y equipo de producción. Financieras: Presupuesto de compras de insumos necesarios. Humanas: Los operarios.	
Condiciones de Trabajo	
Lugar de Trabajo: Planta productora. Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.	
Especificaciones del Puesto	
Conocimientos: Producción de cerveza, mantenimiento de equipo y manejo personal. Habilidades: a) Básicas: Manejo de paquetería de office, colaboración en equipos de trabajo. b) Funcionales: Dirección de alto nivel, manejo de personal y liderazgo. Escolaridad: Ingeniería química, industrial o afín. Experiencia: 2 años de experiencia en cargos directivos. Idiomas: Español. Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.	

Tabla 2.4 Descripción de puesto actual: Encargado de producción.
 (Elaboración propia con información de la Cervecería Artesanal Niebla).

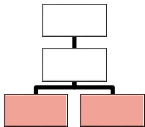
DESCRIPCIÓN DE PUESTO: OPERARIOS	
Número de Plazas: (3) Tres plazas. Ubicación Física: Pino Suarez #27 col. centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz. Categoría: Operario. Horario: 9:00 a 18:00 horas.	Ubicación Administrativa: Nivel 4 del Organigrama. La casilla roja representa su ubicación administrativa.
	
Relaciones de Autoridad	
Internas • Jefe inmediato: Gerente de Producción. • Subordinados inmediatos: Ninguno.	Externas 1. Ninguno
Objetivos del puesto	
Tiene como objetivo la producción de la cerveza artesanal, cuidando la calidad y los estándares establecidos por la empresa.	
Funciones del puesto	
Generales: Producir la cerveza artesanal. Específicas: ❖ Recepción y traslado de materia prima. ❖ Producir cerveza artesanal bajo las indicaciones dadas. ❖ Llevar a cabo diariamente los controles de calidad que se le hayan indicado. ❖ Embotellar el producto. ❖ Limpieza y sanitización de utensilios, máquina y área de producción.	
Responsabilidades	
Materiales: Las herramientas y equipo de protección que se les proporciona, así como el correcto uso y cuidado de equipo y material. Financieras: Ninguno. Humanas: No tiene.	
Condiciones de Trabajo	
Lugar de Trabajo: Planta productiva. Ambientales: Las condiciones de su lugar de trabajo deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.	
Especificaciones del Puesto	
Conocimientos: En la producción de cerveza artesanal. Habilidades: a) Básicas: 1) Trabajo en equipo. b) Funcionales: Preferentemente conocimiento en elaboración de cerveza artesanal. Escolaridad: Preparatoria terminada. Experiencia: Preferentemente conocimiento en elaboración de cerveza artesanal, bebidas alcohólicas o productos alimenticios. Idiomas: Español. Físicos: a) Sexo: Masculino. b) Edad: 18-35 años.	

Tabla 2.5 Descripción de puesto actual: Operarios.
(Elaboración propia con información de la Cervecería Artesanal Niebla).

2.6.2 Organigrama Propuesto

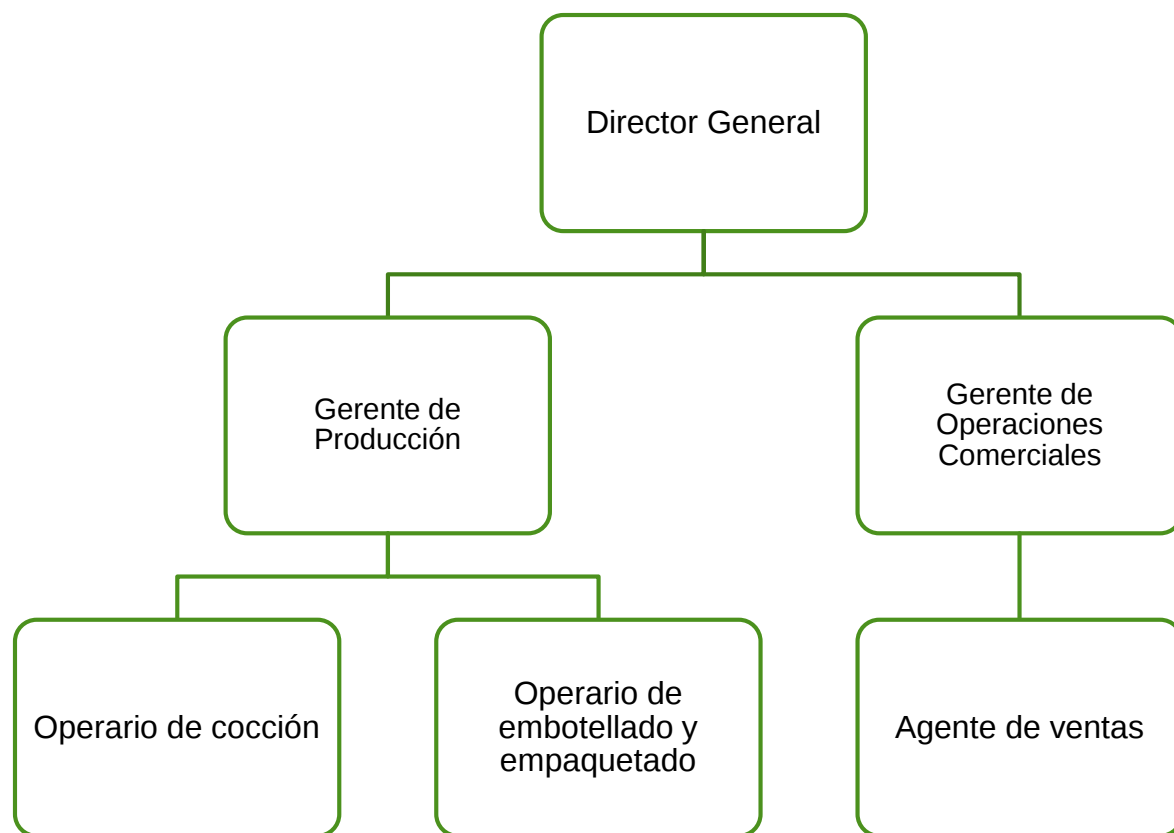


Figura 2.2 Organigrama propuesto de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia).

Como puede observarse en el organigrama propuesto se busca que las líneas de mando se encuentren definidas, que se realice una delegación de funciones por parte del Director General, de igual forma el organigrama se encuentra orientado hacia la producción haciendo una pequeña segmentación y agrupación de los diferentes procesos para la producción de cerveza artesanal

Además, busca asignar a las demás áreas funcionales de la organización la importancia que se merecen. En el siguiente apartado se especificarán las funciones de cada puesto, para hacer notar la diferencia con la organización actual.

2.6.2.1 Descripción de puestos propuesta

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: DIRECTOR GENERAL		
Número de Plazas: (1) Una plaza. Ubicación Física: Pino Suarez No. 27. Colonia Centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz. Categoría: Directiva. Horario: 9:00 a 18:00 horas.	Ubicación Administrativa: Nivel 1 del Organigrama. La casilla roja representa su ubicación administrativa.	
Relaciones de Autoridad		
Internas • Jefe inmediato: No tiene. Tiene autoridad sobre los demás puestos de la organización. • Subordinados inmediatos: Gerente de Producción y el Gerente de Operaciones Comerciales.	Externas Mantiene relación con: 1. Clientes 2. Proveedores 3. Promotores de Comercio del Gobierno 4. Competencia	
Propósitos del Puesto (Objetivos)		
Líder de la organización, es el encargado de guiar a todos los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, con su amplia experiencia y conocimiento del sector. Se encarga de las decisiones cruciales de la organización y de ejecutar la planeación estratégica.		
Funciones del Puesto		
Generales: Líder Organizacional y representante legal de la organización. Se encarga de dictar las directrices de la organización por medio de la planeación estratégica, además de su ejecución y control a fin de para el cumplimiento de objetivos.	Específicas: ❖ Dictar y ejecutar la planeación estratégica de la organización, fijando metas mensualmente. ❖ Evaluar el desempeño de las áreas funcionales de la organización mensualmente. ❖ Dirimir controversias dentro de las áreas. ❖ Contratar y pagar a personal. ❖ Tomar decisiones financieras.	
Responsabilidades		
Materiales: Responsable de todos los recursos materiales de la organización (aunque delega la responsabilidad a los gerentes). Tiene bajo su responsabilidad la oficina y mobiliario que ocupa. Financieras: Responsable de todos los recursos financieros de la organización (aunque delega la responsabilidad a los gerentes). Tiene bajo su responsabilidad la partida presupuestal asignada. Humanas: Tiene bajo su mando a todos los puestos de la organización, ya sea directa o indirectamente. Bajo su responsabilidad directa se encuentran: Gerente Producción y de Operaciones Comerciales.		
Condiciones de Trabajo		
Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización. Un apartado para juntas. Ambientales: Las condiciones deben de ser ventiladas, iluminadas, higiénicas y privadas.		
Especificaciones del Puesto		
Conocimientos: En la producción de cerveza artesanal, en la dirección de una organización. Habilidades: a) Básicas: Manejo de programas computacionales y herramientas estadísticas; facilidad de hablar en público y guiar un equipo de trabajo. b) Funcionales: Dirección de alto nivel, manejo de personal y liderazgo. Escolaridad: Grado universitario en ingeniería química y posgrado deseable en administración o afín. Experiencia: 5 años de experiencia en cargos directivos. Idiomas: Español y preferentemente inglés. Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: Indistinta.		

Tabla 2.6 Descripción de puesto propuesta: Director General.
(Elaboración propia).

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENTE DE PRODUCCIÓN		
Número de Plazas: (1) Una plaza.	Ubicación	Administrativa:
Ubicación Física: Pino Suarez No. 27. Colonia Centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz.	Nivel 2 del Organigrama.	La casilla roja representa su ubicación administrativa.
Categoría: Directiva.		
Horario: 9:00 a 18:00 horas.		
Relaciones de Autoridad		
Internas	Externas	
• Jefe inmediato: Director General • Subordinados inmediatos: Operario de cocción y operario de embotellamiento y empaquetado.	Mantiene relación con: 1. Competencia	
Propósitos del Puesto (Objetivos)		
Es el encargado de cumplir con los objetivos de producción, fijados acorde a la demanda esperada del producto. Coordina a su equipo de trabajo para satisfacer al cliente con producto de calidad cuando este lo requiera.		
Funciones del Puesto		
Generales: Se encarga de guiar a su equipo de trabajo en la producción de cerveza artesanal de calidad, siguiendo los estándares de la empresa.	Específicas: ❖ Elabora un plan de acción mensualmente que satisfaga la demanda esperada proporcionada por el Gerente de Operaciones Comerciales. ❖ Supervisa a los operarios para el cumplimiento adecuado del proceso de elaboración. ❖ Fija metas de producción semanalmente. ❖ Expide un requerimiento quincenalmente de materia prima e insumos, que entrega al Gerente de Operaciones Comerciales. ❖ Ordena calibración y mantenimiento de maquinaria y toma decisiones pertinentes a los resultados. ❖ Se encarga junto con el Director General de la selección del personal a su cargo y su capacitación.	
Responsabilidades		
Materiales: Tiene bajo su responsabilidad la oficina y mobiliario que ocupa. Además, responde por el mantenimiento y cuidado de la maquinaria y equipo a cargo de su departamento.		
Financieras: Tiene bajo su responsabilidad la partida presupuestal asignada.		
Humanas: Tiene bajo su mando a todos los operarios de producción, 5 por cada turno.		
Condiciones de Trabajo		
Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización.		
Ambientales: Las condiciones deben de ser ventiladas, iluminadas, higiénicas y privadas.		
Especificaciones del Puesto		
Conocimientos: En la producción de cerveza artesanal, en la dirección de un equipo de trabajo.		
Habilidades:		
a) Básicas: Manejo de programas computacionales y herramientas estadísticas; facilidad de hablar en público y guiar un equipo de trabajo. En producción de bebidas alcohólicas y estándares de calidad.		
b) Funcionales: Dirección de alto nivel, manejo de personal y liderazgo.		
Escolaridad: Grado universitario en ingeniería química y posgrado deseable en administración o afín.		
Experiencia: 5 años de experiencia en de producción a nivel industrial. 2 años como gerente.		
Idiomas: Español y preferentemente inglés.		
Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: 25 años en adelante.		

Tabla 2.7 Descripción de puesto propuesta: Gerente de producción.

(Elaboración propia).

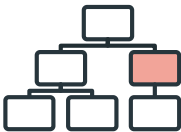
DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GERENTE DE OPERACIONES COMERCIALES		
Número de Plazas: (1) Una plaza. Ubicación Física: Pino Suarez No. 27. Colonia Centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz. Categoría: Directiva. Horario: 9:00 a 18:00 horas.	Ubicación Administrativa: Nivel 2 del Organigrama. La casilla roja representa su ubicación administrativa.	
Relaciones de Autoridad		
Internas • Jefe inmediato: Director General • Subordinados inmediatos: Agente de ventas.	Externas Mantiene relación con: 1. Proveedores 2. Clientes 3. Promotores de Comercio del Gobierno 4. Competencia	
Propósitos del Puesto (Objetivos)		
Es el encargado de cumplir de colocar efectivamente los productos de la empresa en el mercado. Además tiene relación con los proveedores para la adquisición de los insumos y materia prima.		
Funciones del Puesto		
Generales: Se encarga de guiar a su equipo de trabajo para llevar exitosamente las operaciones comerciales en las que se ve involucrada la organización, tanto de venta como de compra.	Específicas: ❖ Selecciona junto con el Director General, el personal a su cargo y se encarga de su capacitación. ❖ Desarrolla y lleva a cabo estrategias de ventas, fija metas mensuales a sus subordinados. ❖ Se reúne con prospectos importantes para crear alianzas. ❖ Supervisa el desempeño de los agentes de ventas y los incentiva a lograr mejores resultados. ❖ Genera mensualmente una proyección estimada de la demanda, para que guíe las acciones del área de producción. ❖ Recibe de producción un requerimiento de insumos y materia prima y orquesta junto con los proveedores su adquisición y entrega. ❖ Elabora anualmente estudios de mercados para prospectar nuevos mercados. ❖ Elabora proyectos de exportación y guía a su equipo para su consecución.	
Responsabilidades		
Materiales: Tiene bajo su responsabilidad la oficina y mobiliario que ocupa. Financieras: Tiene bajo su responsabilidad la partida presupuestal asignada. Humanas: Tiene bajo su mando a todos los agentes de ventas, 2 personas.		
Condiciones de Trabajo		
Lugar de Trabajo: Cuenta con una oficina dentro de la organización. Ambientales: Las condiciones deben de ser ventiladas, iluminadas, higiénicas y privadas.		
Especificaciones del Puesto		
Conocimientos: En ventas e investigación de mercados. Habilidades: a) Básicas: Manejo de programas computacionales, facilidad de hablar en público y guiar un equipo. b) Funcionales: Dirección de alto nivel, manejo de personal y liderazgo. Labor de convencimiento. Escolaridad: Grado universitario en Admón., Negocios Internacionales o afín. Posgrado deseable. Experiencia: 4 años en ventas. 2 al frente de un equipo. Experiencia en exportaciones deseable. Idiomas: Español e inglés. Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: 25 años en adelante.		

Tabla 2.8 Descripción de puesto propuesta: Gerente de operaciones comerciales.
(Elaboración propia).

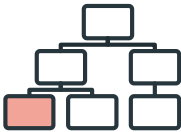
DESCRIPCIÓN DE PUESTO: OPERARIO DE COCCIÓN		
Número de Plazas: (3) Tres plazas por turno. Ubicación Física: Pino Suarez No. 27. Colonia Centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz. Categoría: Operativa. Horario: 8:00 a 16:00 hrs. /16:00 a 00:00 hrs.	Ubicación Administrativa: Nivel 3 del Organigrama. La casilla roja representa su ubicación administrativa.	
Relaciones de Autoridad		
Internas • Jefe inmediato: Gerente de producción. • Subordinados inmediatos: Ninguno.		
Propósitos del Puesto (Objetivos)		
Es el encargado de la producción de la cerveza artesanal, bajo los procedimientos establecidos por la empresa, con todos los controles y estándares que esto pudiese implicar.		
Funciones del Puesto		
Generales: Se encarga elaborar la cerveza artesanal según los procedimientos de la empresa. Específicas: ❖ Se encarga de la producción desde la limpieza de material y equipo, selección de materia prima, molienda, macerado, sparging, cocción, Whirlpool, enfriamiento y fermentación. ❖ Lleva los procedimientos de producción al pie de la letra, cuidado la higiene y calidad del producto. ❖ Recibe indicaciones del Gerente de Producción y produce diariamente la cantidad y estilo de cerveza requerida.		
Responsabilidades		
Materiales: Responde por el mantenimiento y cuidado de la maquinaria y equipo a cargo de su departamento, según las instrucciones que le son dadas. Además del correcto almacenamiento y manejo de la materia prima. Financieras: Ninguna. Humanas: Ninguna.		
Condiciones de Trabajo		
Lugar de Trabajo: Planta productiva: almacén y cuarto caliente. Ambientales: Las condiciones deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.		
Especificaciones del Puesto		
Conocimientos: En la producción industrial de bebidas alcohólicas, bebidas o alimentos. Habilidades: a) Básicas: Trabajo en equipo, consecución de objetivos, comunicación. b) Funcionales: Organización, seguir procedimientos, manejo de equipo industrial. Escolaridad: Preparatoria concluida. Experiencia: Deseable experiencia en producción industrial de bebidas alcohólicas o bebidas y alimentos. Idiomas: Español. Físicos: a) Sexo: Masculino. b) Edad: 18 a 35 años.		

Tabla 2.9 Descripción de puesto propuesta: Operario de cocción.
(Elaboración propia).

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: OPERARIO DE EMBOTELLAMIENTO Y EMPAQUETADO		
Número de Plazas: (2) Dos plazas por turno.	Ubicación	Administrativa:
Ubicación Física: Pino Suarez No. 27. Colonia Centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz.	Nivel 3 del Organigrama. La casilla roja representa su ubicación administrativa.	
Categoría: Operativa.		
Horario: 8:00 a 16:00 hrs./16:00 a 00 hrs.		
Relaciones de Autoridad		
Internas		
• Jefe inmediato: Gerente de producción. • Subordinados inmediatos: Ninguno.		
Propósitos del Puesto (Objetivos)		
Es el encargado de la producción del embotellamiento y sellado de la cerveza. Además etiqueta y empaca según las necesidades del cliente.		
Funciones del Puesto		
Generales:	Específicas:	
Se encarga del embotellamiento del producto terminado, además del etiquetado de las botellas. Además se encarga del empaquetado, siempre cuidando la integridad del producto.	❖ Se encarga de organizar el cuarto frío y los tambos que se encuentran en maduración. ❖ Lleva un control de la maduración del producto, cuidando que las condiciones ambientales sean las adecuadas para este proceso. ❖ Identifica el producto que está listo para envasar, lo embotella, etiqueta y sella. ❖ Empaqueta según las necesidades de los clientes, especificadas por el área de operaciones comerciales y entrega el producto a los agentes de venta, cuando se requiera. ❖ Almacena estratégicamente el producto para su fácil manejo y cuidado.	
Responsabilidades		
Materiales: Responde por el mantenimiento y cuidado de la maquinaria y equipo a cargo de su departamento, según las instrucciones que le son dadas. Además del correcto almacenamiento y manejo de los productos en proceso y terminados.		
Financieras: Ninguna.		
Humanas: Ninguna.		
Condiciones de Trabajo		
Lugar de Trabajo: Planta productiva: almacén y cuarto frío.		
Ambientales: Las condiciones deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.		
Especificaciones del Puesto		
Conocimientos: En la producción industrial de bebidas alcohólicas, bebidas o alimentos.		
Habilidades:		
a) Básicas: Trabajo en equipo, consecución de objetivos, comunicación.		
b) Funcionales: Organización, seguir procedimientos, manejo de equipo industrial.		
Escolaridad: Preparatoria concluida.		
Experiencia: Deseable experiencia en producción industrial de bebidas alcohólicas o bebidas y alimentos.		
Idiomas: Español.		
Físicos: a) Sexo: Masculino. b) Edad: 18 a 35 años.		

Tabla 2.10 Descripción de puesto propuesta: Operario de embotellamiento y empaquetado.
(Elaboración propia).

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: AGENTE DE VENTAS		
Número de Plazas: (2) Dos plazas.	Ubicación	Administrativa:
Ubicación Física: Pino Suarez No. 27. Colonia Centro. C.P. 91000, Xalapa, Veracruz.	Nivel 3 del Organigrama.	La casilla roja representa su ubicación administrativa.
Categoría: Operativa.		
Horario: 9:00 a 18:00 hrs.		
Relaciones de Autoridad		
Internas		
Jefe inmediato: Gerente de operaciones comerciales. Subordinados inmediatos: Ninguno.		
Propósitos del Puesto (Objetivos)		
Es el encargado de la creación de canales distribución, prospectar y conseguir nuevos clientes y distribuir nacional e internacionalmente los productos.		
Funciones del Puesto		
Generales: Se encarga de la venta de la cerveza artesanal dentro y fuera del territorio mexicano. Atiende a los clientes y recibe órdenes de pedido.	Específicas: ❖ Sigue las estrategias plantadas por su gerente para el cumplimiento de las metas de ventas. ❖ Prospecta nuevos clientes y agenda reuniones para lograr ventas. ❖ Atiendes las dudas y necesidades de los clientes. ❖ Elige canales de distribución y se encarga de envíos de producto. ❖ Traza rutas de distribución y las lleva a cabo. ❖ Recibe órdenes de pedido y las informa a su superior. ❖ Según las estrategias, lleva el control de la página web y redes sociales de la empresa.	
Responsabilidades		
Materiales: Responde por la oficina y equipo que ocupa. Vehículo de la empresa.		
Financieras: Ninguna.		
Humanas: Ninguna.		
Condiciones de Trabajo		
Lugar de Trabajo: Oficina propia.		
Ambientales: Las condiciones deben de ser ventiladas, iluminadas e higiénicas.		
Especificaciones del Puesto		
Conocimientos: En ventas y ruteo.		
Habilidades:		
a) Básicas: Trabajo en equipo, consecución de objetivos, comunicación.		
b) Funcionales: Organización, labor de convencimiento, facilidad de palabra, logro de objetivos.		
Escolaridad: Preparatoria concluida. Licenciatura en administración o marketing deseable.		
Experiencia: 1 año en ventas. Deseable en exportaciones.		
Idiomas: Español, inglés deseable.		
Físicos: a) Sexo: Indistinto. b) Edad: 20 años en adelante.		

Tabla 2.11 Descripción de puesto propuesta: Agente de ventas.
(Elaboración propia).

2.7 LOCALIZACIÓN

En el presente apartado se desarrollan los aspectos de ubicación de la organización, en los planos macro y micro espaciales, lo que permitirá generar una idea del nivel de posicionamiento de la empresa y sus posibilidades de crecimiento e influencia a nivel local, regional y nacional.

2.7.1 Macrolocalización

La Cervecería Artesanal Niebla, cuenta con una planta productora ubicada en Xalapa-Enríquez, ciudad mexicana que es cabecera del municipio homónimo y capital de estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

La ciudad cuenta con una ubicación estratégica, pues se encuentra a tan sólo 350 kilómetros de la capital del país, la Ciudad de México y a 91 kilómetros del Puerto de Veracruz, donde se importan y exportan productos a destinos como Estados Unidos, Europa y América del Sur.



Imagen 2.2 Macro localización de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Google maps, 2017).

2.7.2 Microlocalización

En el corazón de Xalapa- Enríquez, a unas calles del palacio municipal, se ubica la planta productora, en el #27 de la calle Pino Suárez.

Su localización en la zona Centro le permite la cercanía al norte con la autopista Xalapa – Perote, que conecta a Xalapa con Puebla y la Ciudad de México y al sureste la carretera federal Xalapa-Veracruz que lleva al Puerto de Veracruz y a la región sureste del país.



Imagen 2.3 Micro localización de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Google maps, 2017).

2.8 PLANES FUTUROS

Entre los planes futuros de la empresa Cervecería Niebla, según documentos redactados por los socios fundadores, se encuentran los siguientes:

- Aumentar la participación de la Cervecería Artesanal Niebla en el territorio nacional, principalmente en Veracruz, Córdoba, Orizaba, Puebla, Tlaxcala y Ciudad de México.
- Contar con una nave industrial propia y que albergue mayor capacidad productiva.
- Diversificar la empresa en producción de barras nutritivas y masa para pizzas, para aprovechar la materia prima que después de su uso debe ser desechada.
- Trabajar con catas de degustación donde se impulse el consumo de las bebidas artesanales con escuelas de gastronomía, restauranteros, hoteles.
- Crear recorridos por la planta de producción para que sea punto de interés para el turismo local, nacional y extranjero con la ayuda de la secretaría de turismo de la localidad.
- Crear vínculos con la educación superior de la ciudad para proveer a los estudiantes de visitas, ponencias, conferencias y talleres donde se participe e incentive a emprender.
- Crear una carrera recreativa ambiental para promover el cuidado y conservación del medio ambiente.
- Incursionar en el mercado internacional, principalmente al europeo debido a su cultura cervecera y aceptación de producto extranjero.

3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La cerveza es una bebida que ha estado con el hombre desde hace aproximadamente 6,000 años, desde su origen ha sido más que una bebida espirituosa, ha sido tomada como una alternativa hidratante, remedio médico, fuente de nutrientes esenciales, componente de rituales y un largo etcétera. Es posible ver entonces la importancia de la cerveza no solo como un bien que refleja un valor económico, sino como un elemento que representa un valor histórico y cultural.

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Tomando en cuenta la importancia que la cerveza tiene, y dado que en la actualidad las grandes corporaciones cerveceras se enfocan principalmente en precio y marketing por encima de la calidad y distinción, las cervecerías artesanales hoy en día abocan sus esfuerzos en hacer énfasis en la cerveza como parte de un arte o tradición más que como una simple fuente de beneficios. Bajo este último enfoque la cervecería Niebla genera productos de óptima calidad que puedan competir con cualquier otros provenientes tanto del sector artesanal como del industrial, adoptan estilos europeos, pero a la vez buscan incorporar su toque distintivo. A continuación, se mencionan los estilos que producen actualmente:

- **Porter:** Cerveza negra estilo inglés, elaborada con maltas tostadas y lúpulos de origen europeo que resulta en una cerveza con carácter; posee notas a café o cacao. Excelente con cortes argentinos o americanos. Con un porcentaje de alcohol de 5.4%.
- **Pale Ale:** Cerveza clara estilo inglés elaborada con maltas caramelo, lupulada, que le da un contraste inigualable entre dulzura y amargor. Excelente acompañante de carnes blancas. Con un porcentaje de alcohol de 5.4%.

- **Hefeweizen:** Cerveza clara estilo alemán, elaborada con maltas de trigo respetando los estándares de origen. Una compañera ideal para pescados y mariscos. Con un porcentaje de alcohol de 4.4%.
- **Dunkel:** Cerveza oscura estilo alemán, elaborada con maltas tostadas y de trigo, con carácter, pero suave al paladar. Perfecta con postres semi-amargos o carnes frías. Con un porcentaje de alcohol de 4.4%.
- **Belgian wit:** Cerveza de trigo con toques críticos al final; dando como resultado una cerveza clara, refrescante y suave al paladar. Se recomienda acompañar con carne blanca o mariscos. Con un porcentaje de alcohol de 5.4%.
- **Stout:** Cerveza oscura estilo inglés, elaborada con maltas tostadas y avena, lo que mantiene un agradable equilibrio entre lo dulce y lo amargo del lúpulo. Ideal acompañante de postres. Con un porcentaje de alcohol de 6%.



Imagen 3.1 Variedades de cerveza de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Cervecería Niebla, 2017).

Asimismo, conscientes de la gran importancia que tienen la innovación y la distinción dentro del sector de la industria artesanal, la cervecería Niebla cuenta con variedades por temporada:

- **First Crack:** Cerveza estilo Porter con agregado de café de Coatepec, Veracruz, región reconocida por su actividad cafetalera. Con un porcentaje de alcohol de 6%.
- **Cerveza de Mezcal:** Cerveza estilo Pale Ale con agregado de mezcal de Oaxaca. Con un porcentaje de alcohol de 10%.

A partir de este momento nos abocaremos únicamente en la cerveza artesanal elegida para ser enviada al país destino, siendo en particular la cerveza con agregado de mezcal.

La cerveza de mezcal es una cerveza negra estilo lager, elaborada con maltas tostadas y lúpulos de origen europeo que resulta en una cerveza con carácter; además posee notas de mezcal. Su contenido es de 9% de alcohol, y es uno de los productos representativos de la cervecería Niebla debido a su gran calidad y originalidad.

Se espera tenga buena aceptación entre los consumidores polacos, puesto que en años recientes la cerveza mexicana ha construido una sólida reputación alrededor del mundo (Morales, 2017). Lo cual puede deberse a la gran calidad de la cebada y a ciertos agregados que logran hacerla fácilmente distinguible de las demás, tal como lo son elementos propios de su región de origen, en este caso el mezcal.

Este también es el caso de la cerveza artesanal con adjunto de mezcal de la Cervecería Niebla, puesto que sus características logran diferenciarla de la competencia. Por tanto, se puede esperar



Imagen 3.2 Presentación cerveza de mezcal.
(Cervecería Niebla, 2017).

que el consumidor polaco, ávido de nuevas experiencias, tenga una buena aceptación del producto.

3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

En el presente apartado se detalla el proceso productivo de la cerveza artesanal llevado a cabo por Niebla, el cual ha sido dividido para su mejor comprensión en tres secciones, en la primera de ella se especifican los insumos requeridos para su elaboración, en el segundo de ellos se ilustra el proceso productivo y en el último apartado se presenta el proceso productivo mediante un diagrama de flujo para su mejor asimilación.

3.2.1 Insumos Esenciales

El proceso de elaboración de cerveza artesanal de mezcal requiere de los cuatro elementos esenciales de toda cerveza y por supuesto el elemento distintivo:

- **Agua:** siendo el solvente universal, es un insumo esencial, pues es un factor determinante en el volumen, consistencia e incluso del sabor de la cerveza. Es importante que reciba un tratamiento especial previo a su uso, puesto que debe contener la pureza y el equilibrio perfecto de sales y minerales.
- **Grano malteado o malta:** el cereal que va a utilizarse para la elaboración de la cerveza (cebada), puede considerarse el alma de la misma. No todos los granos pueden maltearse, el cual implica un proceso en el que se induce el germinado del grano de forma controlada a través de cantidades óptimas de humedad y calor. Este último es un factor crucial, pues si el grano se maltea a menor temperatura, la cerveza será más clara; por otro lado, cuando se hace a una temperatura mayor, la cerveza será más oscura, lo cual no solo influye en su presentación, sino también en su sabor y aroma.
- **Lúpulo:** es una planta trepadora de la familia de cannabáceas, es de suma importancia para el proceso pues es este ingrediente el que brinda el distintivo

sabor amargo y su olor. Sin mencionar que gracias a sus propiedades antisépticas permite conservar mejor a la cerveza.

- **Levadura:** son hongos unicelulares responsables del proceso de fermentación, el cual es el proceso mediante el cual se transforman los almidones en alcohol (sacarificación).
- **Mezcal:** se ocupa un mezcal joven, destilado a detalle en tres ocasiones, son identificables tonos frutales y leves ahumados; se aprecian gustos cítricos, dulces (agave cocido), al final las notas son ligeramente metálicas y herbáceas.

3.2.2 Proceso De Elaboración

1. **Limpieza:** debido al delicado proceso que se está a punto de iniciar, se realiza una limpieza rápida al lugar del trabajo. Así mismo el personal se prepara utilizando medidas higiénicas como red de pelo, retirarse objetos como joyas y lavarse las manos debidamente.

- **Duración:** 30 min.

2. **Selección de materia prima:** siguiendo la receta y considerando el tamaño del lote, se selecciona la malta, lúpulo y levadura a utilizar y se pesan para usar la cantidad necesaria. Paralelamente se sanitiza las calderas que se ocuparán. Se llena con agua potable la primera caldera, y se comienza a calentar a la temperatura indicada.

- **Duración:** 10 min.



Imagen 3.3 Selección de materia prima.
(Elaboración propia).

3. **Molienda:** se procede a triturar con un molino la malta, a fin de que este pueda liberar los almidones que contiene en su interior. Se trata de una etapa sumamente importante, pues el molturado debe ser exacto, muy poco y el grano

podría no liberar por completo los azúcares que contiene; y si se hace demasiado será más difícil su filtración.

- **Duración:** 20 min.

4. **Macerado:** en esta etapa del proceso el grano ya molido es mezclado con el agua que previamente se calentó en una caldera de maceración a fin de que se produzca la sacarificación. La temperatura y la duración dependerá de las características que se espera la cerveza tenga, así como también de la cantidad de grano que se utilice, sin embargo, el rango se encuentra entre los 60° y 68° C. Es necesario monitorear constantemente la temperatura.

Esto último también es importante destacar del proceso de macerado, pues el mosto (resultado del proceso de macerado) contendrá más alcohol conforme tenga más grano, lo cual a su vez influirá en el cuerpo de la cerveza terminada. El nivel de pH o potencial de hidrógeno es crucial en esta etapa, pues es determinante para que los procesos químicos se desarrollen con normalidad, puesto que determina el nivel de acidez de la solución.

Es por ello que se tiene un pH como valor objetivo promedio de 5.3, claro que esto puede estar sujeto a cambios dependiendo de las condiciones de la mezcla o el criterio del maestro cervecero.

- **Duración:** 60 a 90 min.



Imagen 3.4 Maceración.
(Elaboración propia).

5. **Recirculación y lavado del grano (sparging):** una vez que se obtuvo el mosto, se traslada de la caldera de maceración a la caldera de sparging en la cual se filtrará y analizará el mosto, a fin de separarlo del bagazo.

Es importante que el maestro cervecero revise la consistencia y el sabor del mosto, pues este determinará la calidad del producto final.

Por último, el bagazo debe ser lavado, pues este todavía contiene azúcares que pueden ser aprovechados, para ello se lava con agua a altas temperaturas.

- **Duración:** 60 min.



Imagen 3.5 Recirculación.
(Elaboración propia).



Imagen 3.6 Sparging.
(Elaboración propia).



Imagen 3.7 Bagazo.
(Elaboración propia).



Imagen 3.8 Olla de maceración.
(Elaboración propia).

6. **Cocción:** previo al inicio de la cocción es importante revisar que al mosto no le quede ninguna impureza (grano o harinas), pues esto puede alterar el resultado final. Posteriormente se lleva el mosto a una caldera donde se hervirá a una temperatura constante y controlada, esto último es esencial pues durante el proceso, se genera espuma que si no se controla se puede desbordar, por ello es necesario regular la temperatura.

Es en esta etapa también en la que se le agrega a la formula el lúpulo. Este, como ya se dijo, es importante pues brinda su sabor y olor característico, por lo que el maestro cervecero será el encargado de decidir la cantidad y los momentos precisos para agregarlo.

- **Duración:** 60 a 90 min.



Imagen 3.9 Agregación de lúpulo.
(Elaboración propia).



Imagen 3.10 Olla de cocción.
(Elaboración propia).



Imagen 3.11 Cocción.
(Elaboración propia).

7. **Whirlpool:** una vez que haya hervido la solución con el lúpulo, se procede a la medición de su densidad, posteriormente se conecta una bomba Whirlpool que se deja trabajar durante 20 minutos y reposar otros 20 minutos con el fin de condensar los remanentes sólidos en el fondo



Imagen 3.12 Whirlpool.
(Elaboración propia).

(proteínas y restos de lúpulo), para posteriormente filtrarse de nuevo.

- **Duración:** 40 min.

8. **Enfriamiento:** una vez que se haya filtrado el mosto, es importante que este se enfríe de forma rápida, pues si permanece demasiado tiempo a alta temperatura pueden aparecer microorganismos o compuestos que alteren la composición final de la cerveza. Para ello se utiliza un serpentín a cuenta corriente, por donde circulará agua de entre 2° y 5° C y la cerveza que se encontrará a unos 90°C.

En un tambo de plástico de grado alimenticio se vacía suficiente agua y hielo, que con la ayuda de una bomba hace circular dicha agua por el serpentín, cabe mencionar que esta herramienta no permite que los dos líquidos tengan contacto en ningún momento. Al fluir el agua a bajas temperaturas por el serpentín, hace que descienda la temperatura de la cerveza hasta llegar a 20°C para, acto seguido, almacenarse en un segundo tambo de plástico.

- **Duración:** 15 a 20 min.



Imagen 3.13 Enfriamiento.
(Elaboración propia).



Imagen 3.14 Serpentín.
(Elaboración propia).

9. **Fermentación:** antes de que se llene el tambo de plástico en donde se fermentará la cerveza, se separa un poco de líquido para agregar la levadura, cuya cantidad debe ser proporcional al mosto. Es importante que se supervise en todo momento la temperatura, color y sabor de la solución para obtener un óptimo producto final, pues pueden ocurrir desviaciones en el proceso de fermentación. Se deja actuar cerca de 15 minutos.

Una vez que la levadura haya alcanzado el volumen correcto, se procede a añadir el resultado al tambo de plástico donde se tiene el resto de la cerveza en proceso, así mismo, en este paso se agrega el mezcal. El tambo se sella y por un orificio se coloca un tubo que permitirá la salida de gases durante la fermentación.

- **Duración:** 15 a 20 min. y 15 días de reposo.



Imagen 3.15 Agregación de levadura.
(Elaboración propia).



Imagen 3.16 Activación de levadura.
(Elaboración propia).

10. **Embotellamiento:** en la etapa final se procede a gasificar la solución añadiendo azúcares disueltos en agua mediante calor “priming”. Posterior a ello se procede al embotellamiento y chapado de la cerveza terminada de modo manual. Las botellas se etiquetan y empacan en sus respectivas cajas.

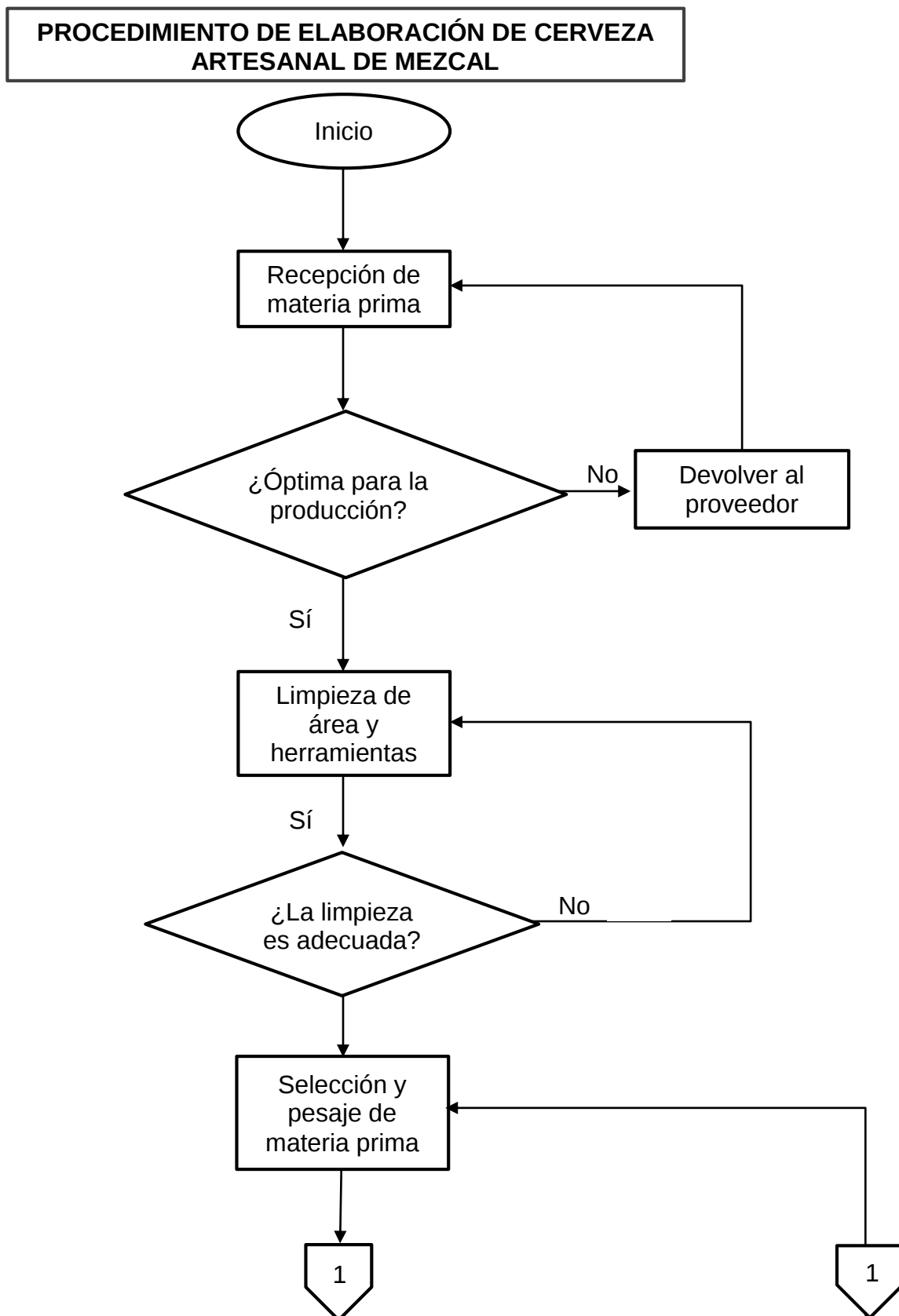
- **Duración:** 240 min.

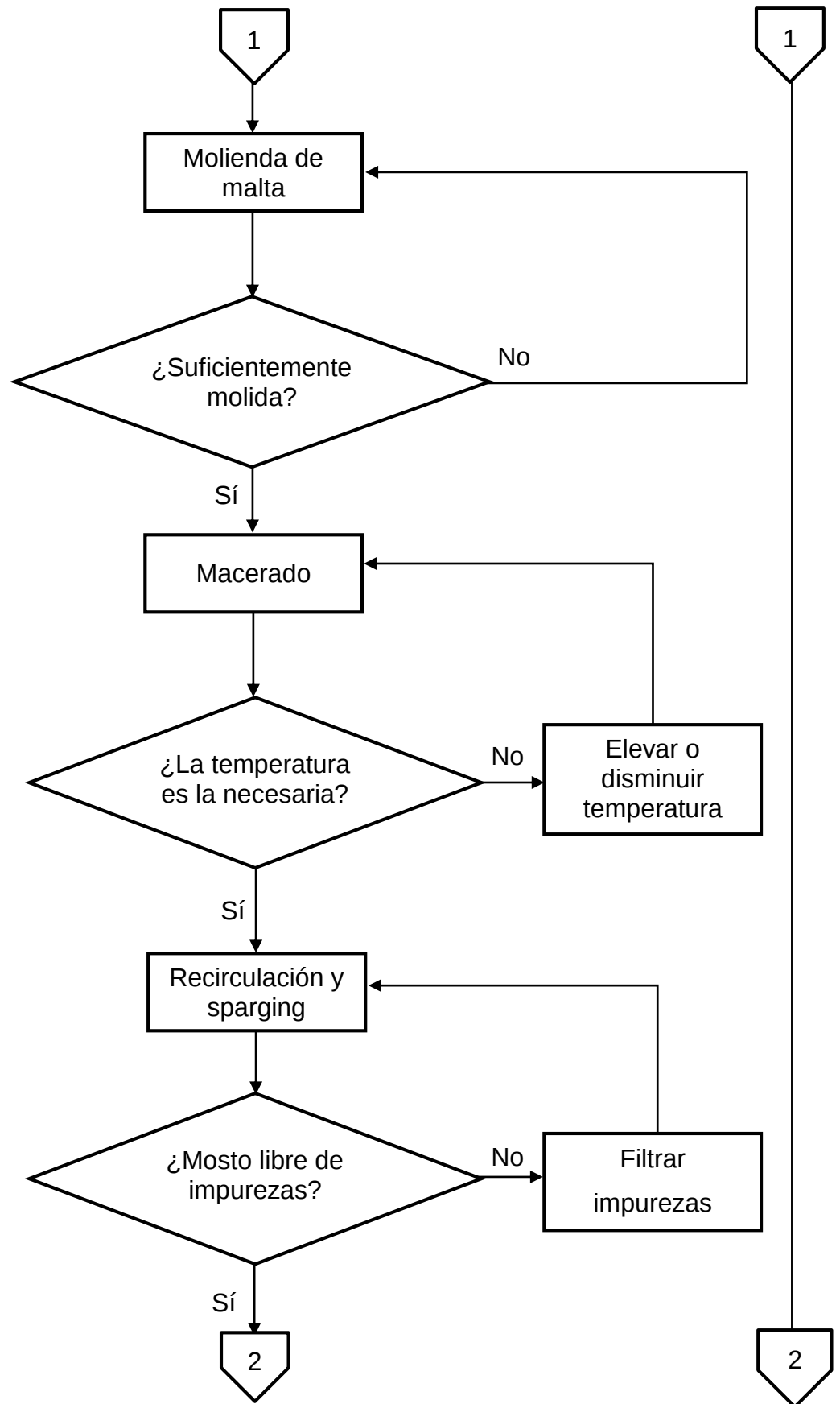
En la siguiente página se presenta un diagrama de flujo que ejemplifica el proceso de elaboración antes mencionado.

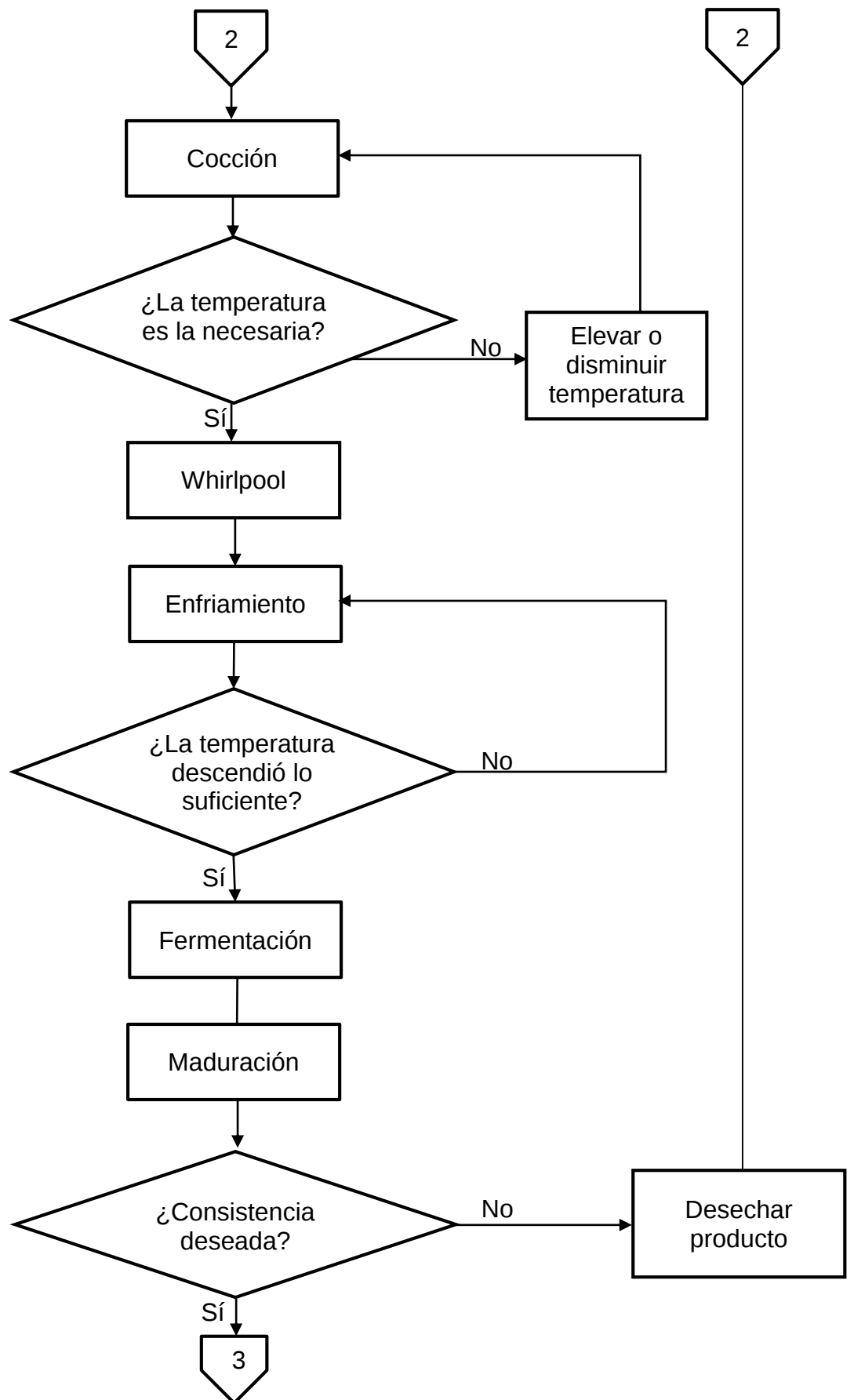


Imagen 3.17 Embotellado.
(Elaboración propia).

3.2.3 Diagrama De Flujo







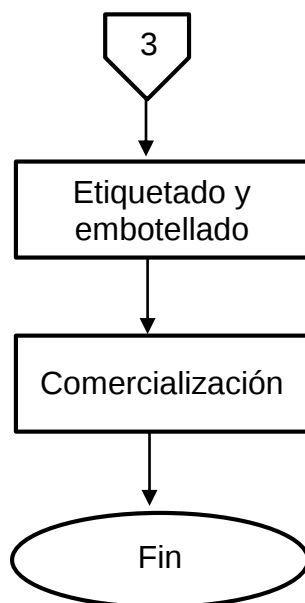


Figura 3.1 Diagrama de flujo del proceso productivo de la cerveza artesanal de mezcal.
(Elaboración propia).

3.3 ENVASE Y EMBALAJE

En el presente apartado se realiza un análisis del envase y embalaje ideales para el producto que se pretende exportar. Para ello se menciona cuál es su envase y embalaje actual, y de ser necesarias, las modificaciones que requieren para su comercialización en el mercado polaco, ya sea para cumplir con las normas del país, o incluso con la intención de cuidar la integridad del producto.

3.3.1 Envase

- **Botella**

Para el envase de la cerveza de mezcal se utiliza una botella que es la estándar para todas las variedades, distinguiéndose solamente por la etiqueta. Dicha botella tiene las siguientes características, que le permiten conservar su sabor:

Especificaciones de la botella	
<i>Material</i>	Vidrio
<i>Capacidad</i>	355ml.
<i>Peso</i>	250 g.
<i>Altura</i>	226 mm.
<i>Diámetro</i>	61,9 mm.
<i>Boca</i>	Corona
<i>Color</i>	Ámbar

Tabla 3.1 Especificaciones del envase.
(Elaboración propia con datos de Uline).

- **Etiquetado**

Las disposiciones generales de etiquetado, la presentación y publicidad de los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea se establecen en la directiva del Parlamento Europeo y en la Directiva 2000/13/EC del Consejo. No sólo se aplica a los productos alimenticios destinados a la venta para el consumidor final, sino también para proveer a los restaurantes, hospitales y colectividades similares. La Sección 7 de dicha norma trata sobre los requisitos de etiquetado para los productos específicos, incluyendo a los alimentos transgénicos y a los Alimentos Nuevos (Novel Foods).

Actualmente la empresa cuenta con una etiqueta que cumple con las regulaciones para la venta en el mercado mexicano, la cual se presenta en la siguiente imagen, para el mercado europeo deberá de sufrir una serie de modificaciones que le permitan su ingreso sin complicaciones.



Imagen 3.18 Etiqueta cerveza de mezcal.
(Cervecería Niebla, 2017).

- **Modificaciones a la etiqueta**

Al momento de la adaptación de la etiqueta al mercado objetivo, deberá de tenerse en consideración que el idioma en que deberá de ser elaborada es en polaco, pues es el idioma oficial de Polonia. Así mismo se debe de tener en consideración, la información que, en términos de su legislación, es obligatorio que aparezca en la misma. A continuación, se enlista la información que debe ser añadida para cumplir con las normas.

a) El nombre con el cual se vende el producto:

Cerveza Artesanal Niebla Mezcal.

b) La lista de los ingredientes, en orden descendente por peso:

- | | |
|-----------|-------------|
| 1) Agua | 4) Levadura |
| 2) Malta | 5) Mezcal |
| 3) Lúpulo | |

- **Los alérgenos: Las normas de etiquetado de los alimentos alérgenos se presentaron mediante la Directiva 2003/89/EC:**

No aplica.

c) La cantidad neta de los productos comestibles pre-envasados, expresada en unidades métricas (litros, centilitros, mililitros, kilogramos o gramos):

35.5 centilitros.

d) La fecha de vencimiento:

Consumase preferentemente antes de día/mes/año. Se consideran 6 meses de vida de anaquel del producto.

e) Cualquier condición especial de almacenamiento o condiciones de uso:

- 1) Consumase con moderación.
- 2) Prohibida su venta a menores de 18 años.
- 3) No consumir durante el embarazo y lactancia.

f) El nombre del negocio y la dirección del fabricante, envasador o vendedor ubicado al interior de la comunidad europea:

- 1) **Fabricante:** Cervecería Artesanal Niebla. Calle Pino Suarez No.27. Colonia Centro. C.P. 91000. Xalapa, Veracruz, México.
- 2) **Distribuidor:** Beer Enthusiast Amka Sp. z o. O. Dirección: Aleja Rzeczypospolitej 18/83, 02-972 Varsovia, Polonia

g) Detalles del lugar de origen o procedencia. La ausencia de esta información puede engañar al consumidor:

México.

h) La concentración alcohólica real para las bebidas que contienen más del 1.2% de alcohol por volumen:

Volumen de Alcohol 9%.

i) Una marca para identificar el lote al cual pertenecen los productos comestibles, determinados por el productor, el fabricante o el envasador, o por el primer vendedor en la Unión Europea:

Lote No. _____

Tomando en cuenta las consideraciones que precedieron y el idioma del país destino, en las siguientes imágenes se pueden observar las modificaciones realizadas. Cada elemento es señalado atendiendo a los índices antes enlistados.



Imagen 3.19 Modificaciones etiqueta delantera.
(Elaboración propia).



Imagen 3.20 Modificaciones etiqueta trasera.
(Elaboración propia).

3.3.2 Embalaje

Actualmente, la Cervecería Artesanal Niebla, maneja ventas en cantidades pequeñas a muchos clientes, por lo que su embalaje en el mercado nacional se resume a cajas de cartón sencillas con separadores que contienen 24 botellas y el uso de pequeños aros de plástico para unir seis botellas o *six pack*.

Por ello, en el presente apartado abordaremos la forma en la que la Cervecería Artesanal Niebla deberá realizar el embalaje de su producto, para esto se debe de tener en consideración que el embalaje es todo aquel recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal, principalmente para agrupar unidades de un producto. Estas indicaciones le permitirán el acceso al mercado polaco, pues se dictaron tomando en cuenta las regulaciones y restricciones en materia de Embalaje que ha establecido la Unión Europea además que asegurarán que el producto se preserve y llegue en condiciones óptimas a su destino.

• Caja

La cerveza artesanal deberá ser embalada en cajas de cartón corrugado, de doble pared, aletas abiertas y reforzadas con doble corrugado; con las siguientes dimensiones:

- Largo: 39.5 cm
- Ancho: 26.5 cm
- Alto: 023.5 cm

Cada caja tiene capacidad para albergar 24 botellas de vidrio de 355 ml. por lo que, debido a la fragilidad del envase, es importante que se mantenga la calidad de la caja. Gracias al cartón corrugado doble en las aletas y en las paredes se obtiene una mayor capacidad de estiba que si se usaran aletas simples, lo cual impacta en una optimización del espacio del contenedor al momento de que se exporte la mercancía, es decir, estas características le permiten un número de seis estibas.



Imagen 3.21 Caja con separadores.
(Uline, 2017).



Imagen 3.22 Doble corrugado.
(Uline, 2017).

Además, para asegurar la integridad del producto y considerando malos manejos, golpes o maniobras de carga y de descarga, y manipulación de la mercancía, se emplean separadores o divisiones de cartón simple, lo que permite que exista independencia entre una y otra botella.

Así mismo la caja deberá llevar un marcaje que corresponde al conjunto de símbolos que se colocan sobre el embalaje de la mercancía en el transporte internacional para que los productos lleguen a su destino en las mejores condiciones. Resulta fundamental mencionar que los siguientes símbolos han sido diseñados por las normas ISO 7000-1994, como un conjunto de imágenes usadas convencionalmente para el marcado de la carga a transportar, de esta forma también se resuelven problemas con el idioma de las personas que manipulan la mercancía contenida en un embarque. Los pictogramas propuestos de acuerdo a la Simbología Internacional son los que se muestra en la Tabla 3.2 que se muestra en la siguiente página.

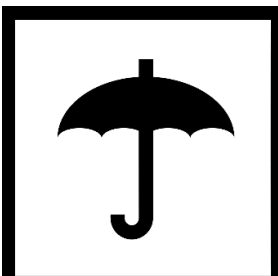
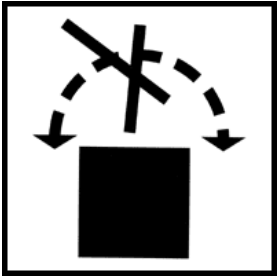
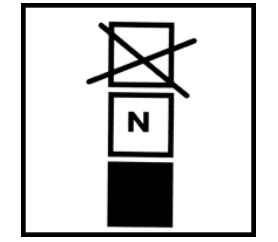
Pictograma	Justificación de Uso
	El pictograma que simboliza frágil es de vital importancia que aparezca en las cajas que embalan la cerveza, por la fragilidad del envase que contiene el producto. Permitirá que las personas que realicen las maniobras de manejo estén conscientes del cuidado que requiere en específico esa carga.
	Este pictograma precisa “Proteger de la humedad”. Señala que las cajas deben ser protegidas de cualquier fuente de humedad. Ignorar este símbolo o no incluirlo en la caja puede llevar a que la caja que embala la mercancía se deteriore y no resista debidamente el trayecto.
	Este pictograma precisa “No rodar”. Señala que las cajas deben ser cargadas y nunca rodadas. Ignorar este símbolo o no incluirlo en la caja puede llevar a que la mercancía sufra daños irreparables debido a la fragilidad de la misma.
	Este pictograma precisa “Este lado hacia arriba”. Señala el lado de la caja que deberá en todo momento estar hacia arriba. Ignorar este símbolo o no incluirlo en la caja puede llevar a que la mercancía sufra daños irreparables debido a la fragilidad de la misma.
	Este pictograma precisa “Número máximo de estiba”. En el caso de las cajas que contienen la cerveza artesanal en ningún caso deberán de exceder de 3 estibas.

Tabla 3.2 Pictogramas para el embalaje.
(Elaboración propia con información de la ISO 7000-1994).

- **Pallets**

Las cajas serán entarimadas sobre pallets de madera, a fin de facilitar las maniobras de carga y descarga de la mercancía unitarizada. El entarimado es posible teniendo en consideración la capacidad de estiba que es de 6 de las cajas propuestas, es decir sobre cada caja se sobrepondrán seis más sin poner en riesgo el producto, haciendo un total de 7 cajas superpuestas.



Imagen 3.23 Europallet.
(Epal-pallets, 2017).

Debido a que el mercado destino es Polonia, el pallet a usarse debe ser el Europallet pues cumple con las especificaciones de medida y de materiales estandarizados por la Unión Europea. El Europallet es de madera al igual que el pallet tradicional, la principal variación de encuentra en las medidas, que son:

- Largo: 1.2 m
- Ancho: 0.8 m
- Alto: 0.145 m

Así mismo se deberán de recordar las especificaciones respecto al fumigado de los Pallets en relación con las Normas Internacionales y las Leyes Europeas. Teniendo en consideración que la normativa europea NIMF15 prohíbe la fumigación de los pallets con bromuro de metilo, y que sólo deberán ser tratados mediante calor bajo el procedimiento HT-56° por treinta minutos.

- **Emplayado**



Imagen 3.24 Emplayado.
(Empaques y embalajes, 2017).

Por último, a fin de que las maniobras de manejo, carga y descarga se realicen con la mayor facilidad, las cajas estibadas son emplayadas, es decir se cubren con una película plástica, elaborada de poliéster transparente tipo stretch, lo que permite que el marcaje de cada caja siga siendo visible.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

En el presente capítulo se realiza un estudio de mercado, el cual se desarrolla mediante doce apartados. El primero de ellos describe al sector cervecero en México; en segundo lugar, se analiza de forma general a Polonia, país destino del presente proyecto de exportación, seguido por un análisis del sector cervecero polaco; en cuarto lugar se analizan las consideraciones políticas y legales de relevancia para la exportación de cerveza a Polonia; en el apartado cinco, se realiza un análisis de las condiciones económicas imperantes en el país destino, seguidas por las consideraciones sociales y culturales relevantes; en el séptimo apartado, se precisa el mercado objetivo del producto, seguido por un estudio de los clientes potenciales en el país destino; en el noveno apartado se recomiendan las estrategias de entrada adecuadas para la implementación de este proyecto de exportación; en el apartado decimo tomando como base una investigación de mercado realizada por el Gobierno Español en Polonia, se recogen los datos que se estiman de mayor relevancia; en el décimo primer apartado se encontrará un estudio de los principales competidores de la Cervecería Artesanal Niebla en Polonia y se concluye el presente capítulo con un análisis de las barreras de entrada al mercado polaco para la cerveza artesanal.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN MÉXICO

En el presente apartado se desarrolla la descripción del sector cervecero en México, mediante el estudio de cinco aspectos básicos, la producción, el consumo, la exportación y la importación de cerveza. Los primeros cuatro aspectos son analizados a la luz de los datos que se encuentran disponibles para la “cerveza” en general, es decir, se incluyen en las estadísticas, los datos de la cerveza industrial y la cerveza artesanal. El último aspecto del presente apartado aborda al sector cervecero desde la perspectiva específica de la cerveza artesanal en México.

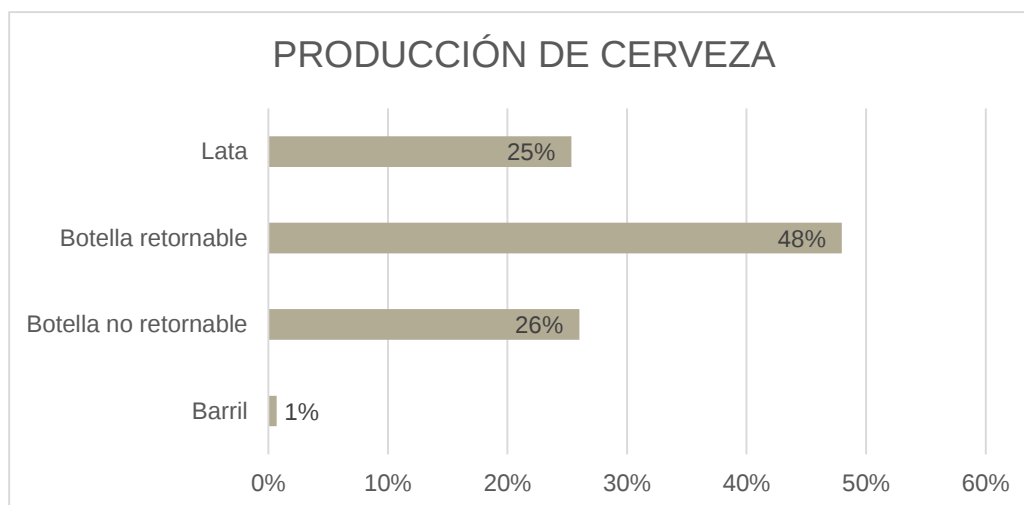
4.1.1 Producción

La industria cervecera constituye el sector más importante dentro de la actividad agroindustrial en México. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2016 la producción de cerveza de malta en México fue de 10.5 miles de millones de litros, registrando así un aumento del 7.8% respecto al año 2015. Dicha cifra, además, superó la producción de Alemania y situó a México en el cuarto país productor de cerveza, por debajo de China, Estados Unidos y Brasil (INEGI, 2017). Esta bebida se produce en cuatro diferentes presentaciones: lata, botella retornable y no retornable y barril. En la Tabla 4.1 se observa el valor de la producción de la cerveza en cada una de sus distintas presentaciones.

PRESENTACIÓN	VALOR DE LA PRODUCCIÓN	
	MILES DE LITROS	MILES DE PESOS
Barril	58,928	\$342,551
Botella no retornable	2,259,716	\$24,696,585
Botella retornable	4,168,097	\$30,508,897
Lata	2,201,255	\$21,495,941
TOTALES	8,687,996	\$77,043,974

Tabla 4.1 Valor de la producción de cerveza en México.
(Elaboración propia con datos del Censo Económico 2014 de INEGI).

Como se puede apreciar en la Gráfica 4.1, que se muestra en la página siguiente, la presentación predilecta por los consumidores mexicanos es la botella retornable, llegando a representar un 48% de la producción.



Gráfica 4.1 Valor de la producción de cerveza en México 2014.
(Elaboración propia con datos del Censo Económico 2014 de INEGI).

Según el último censo económico realizado en México en 2014 por el INEGI, mismo donde podemos consultar las características de los establecimientos manufactureros grandes¹ del sector privado y paraestatal que realizaron actividades económicas en 2013; el país cuenta con 55 establecimientos que se dedican a la producción de cerveza de malta y que en total emplean 11,834 personas. Estos establecimientos elaboraron en conjunto \$77,079,015 miles de pesos en mercancía manufacturada, mediante la adquisición de cerca de \$9,591,277 miles de pesos de materia prima (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015). Sin embargo, el mercado mexicano está dominado por dos grandes empresas: Grupo Modelo, que a partir de 2013 fue adquirido por el líder mundial Anheuser-Busch InBev y Cuauhtémoc Moctezuma adquirida por Heineken en 2010.

El insumo principal de la cerveza es la malta y acorde con los datos del censo antes mencionado, en la República Mexicana se cosecharon 348,244 toneladas de granos

¹ Aquellos que cumplen con, al menos, una de las siguientes condiciones: personal ocupado igual o mayor a 50 personas; ingresos iguales o mayores a 50 millones de pesos; también se incluyeron aquéllos que contaron con ingresos de 20 a 49,999 millones de pesos y personal ocupado de 26 a 49 personas; los que formaban parte de una empresa nacional, es decir, que compartieron una misma razón social y se encontraban ubicados en más de una entidad federativa; empresas locales (todos sus establecimientos en una sola entidad federativa) con, al menos, una unidad económica que cumpla con alguno de los parámetros de personal y/o de ingresos.

de malta para el uso exclusivo de elaboración de cerveza. Así mismo se elaboran 5,358 millones de botellas de vidrio para cerveza de 500 ml. y 365,663 millones de botellas de más de 500 ml. Estas cifras dejan ver la importancia que tiene la industria cervecera en el país, ya que, de acuerdo a datos de Cerveceros de México², genera en su totalidad 55 mil empleos directos y 2.5 millones de indirectos pues impacta en toda una cadena de valor, que beneficia desde agricultores, productores, transportistas, hasta llegar a su venta en tiendas de conveniencia, restaurantes, centros nocturno entre otros (INEGI, 2015).

En el mapa que se presenta a continuación, se puede observar la participación que tienen las distintas entidades federativas en la producción de cerveza, siendo Zacatecas, Coahuila, Ciudad de México y Nuevo León las que encabezan la lista (INEGI, 2015), concentrando el 55.9% de la producción nacional, es decir, más de la mitad de la cerveza elaborada en México, proviene sólo de cuatro entidades.



Imagen 4.1 Producción de cerveza en México por entidades federativas.
(Cerveceros de México con información de Censo Económico 2014 de INEGI).

² Antes Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y la Malta (CANICERM)

4.1.2 Consumo

De acuerdo con Cerveceros de México el consumo promedio mensual nacional es de 6.1 litros, exceptuando el mes de diciembre, en el cual se registran 7.9 litros (Cerveceros de México, 2017).

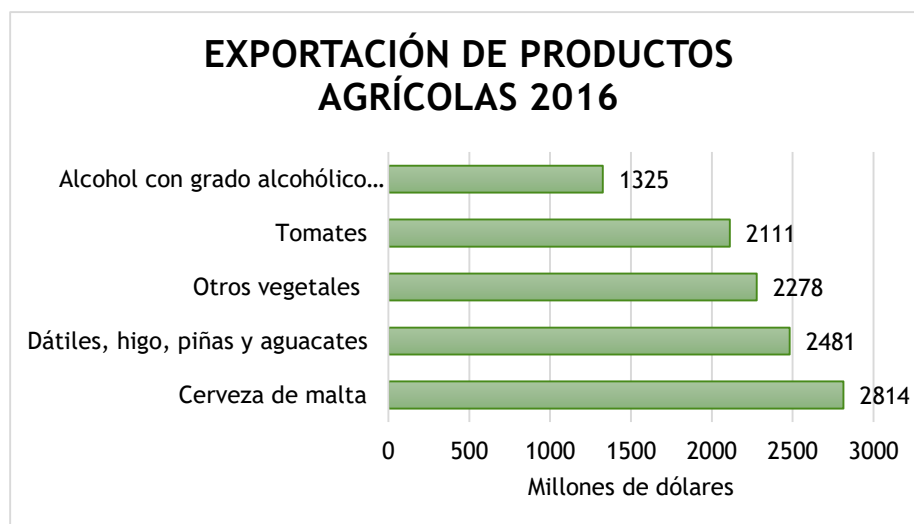
Además, en una investigación realizada en 2016 por Kantar Worldpanel, empresa global dedicada al estudio del comportamiento del consumidor, indica que en México se muestra una preferencia por la cerveza clara de un 91% contra el 9% que prefiere oscura y que además la variedad light ha ido ganando lugar en el mercado, pues el 33% de la población se inclina por esta última.

En esta misma investigación se encontró una estrecha relación entre el clima de los diferentes estados de la República Mexicana con el consumo de cerveza, pues afirma que, la región en la que los habitantes beben más cerveza es el norte del país, donde se registran altas temperaturas. Un claro ejemplo de lo anterior es la ciudad de Monterrey, que encabeza la lista en consumo nacional con un 16%, es decir, un promedio de 72 litros per cápita. La región del sur también presenta un mayor consumo comparado con la región central, cuyo clima es más templado.

4.1.3 Exportación

La industria cervecera se considera como la principal actividad exportadora dentro del sector agropecuario en México, al alcanzar un monto en 2016 de \$2,814,316 miles de dólares americanos, según datos de la Organización Mundial del Comercio.

En la Gráfica 4.2 se pueden observar las cinco principales actividades agroindustriales de exportación, que incluyen el comercio de frutas y verduras, así como de bebidas alcohólicas; esta última categoría incluye diversos tipos de alcohol como whisky, ron, ginebra, entre otros y tan sólo genera \$ 1, 325, 303 miles de dólares americanos, lo que representa menos de la mitad del valor que tiene por sí misma la industria de la cerveza.



Gráfica 4.2 Exportación mexicana de productos agrícolas.
(Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Comercio, 2017).

Los principales destinos de las exportaciones de este producto son a Estados Unidos (81.56%), Australia (3.03%), Reino Unido (2.33%) Chile (2.17%), Canadá (2.07%) y China (1.37%). Actualmente México ocupa el primer lugar como exportador a nivel mundial con una participación del 21%, seguido por los Países Bajos, Bélgica, Alemania y Reino Unido (Trade Map, 2016), en la Tabla 4.2 podemos apreciar la participación de México respecto al resto del mundo.

PAÍS	EXPORTACIONES 2016 (Miles de USD)	PARTICIPACIÓN MUNDIAL
México	2,814,316	21%
Países Bajos	1,902,996	14%
Bélgica	1,445,549	11%
Alemania	1,302,105	10%
Reino Unido	814,474	6%
Estados Unidos de América	614,374	5%
Francia	391,292	3%
Irlanda	307,274	2%
Dinamarca	288,386	2%
República Checa	267,812	2%
Resto del mundo	3,101,128	23%
TOTAL	13,249,706	100%

Tabla 4.2 Principales exportadores de cerveza a nivel mundial.
(Elaboración propia con datos de Trade Map, 2016).

4.1.4 Importación

Por otro lado, las importaciones de cerveza son provenientes de Estados Unidos (93.37%), Bélgica (2.90%), Países Bajos (1.09%), Alemania (1.01%) y Reino Unido (.047%) ocupando así el 12° lugar en países importadores (Trade Map, 2016).

La Balanza Comercial de la cerveza, presenta un superávit, ya que la cantidad importada es de \$200,737 miles de USD, contra los \$2,814,316 miles de USD que se exportan anualmente. Sin embargo, cabe señalar que si bien, las cerveceras mexicanas están haciendo un esfuerzo por que sus insumos sean 100% mexicanos, la producción nacional de malta y lúpulo no es suficiente para abastecer a toda la industria, por lo que la mayoría de los productores debe recurrir a la importación de la materia prima.

4.1.5 Sector De La Cerveza Artesanal En México

La cerveza artesanal mexicana, sufrió un auge a partir de 2013 debido a la resolución de la Comisión Federal de Competencia (CFC) que anulaba la exclusividad en la distribución y comercialización de la cerveza, dejando una entrada al mercado a los micro cerveceros, según datos de la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX) en el 2010 existían 14 productores de cerveza artesanal y para el 2016 la cifra creció a 400 (ACERMEX, 2017).

A pesar de que no existe una legislación propia de este producto, la ACERMEX define a la cerveza artesanal como aquella que no pertenezca a alguno de los grandes grupos cerveceros, cuya producción anual sea menor del 1% de la participación en el mercado a nivel nacional (650,000 hectolitros) y que los métodos de producción que utilice sean los tradicionales, es decir, con insumos de calidad y el uso de aditivos con el único propósito de enaltecer su sabor y no para abaratar costos. Los estilos preferidos por el consumidor mexicano son: stout, porter, IPA, pilsner y sour.

Se estima que en 2017 las ventas de la cerveza artesanal incrementen a 166,069 hectolitros es decir en un 59% respecto al año anterior, si bien es un crecimiento considerable, es una cifra muy baja comparada a los 92 millones de hectolitros que las grandes cerveceras producen cada año. A pesar de esto, la ACERMEX considera que las cervecerías artesanales han llegado a una madurez adecuada y que están listas para exportar, actualmente el 10% de lo producido en México ya se comercializa en el extranjero.

En cuanto a las entidades federativas productoras de cerveza artesanal, Jalisco ocupa el primer lugar con 34% de la producción nacional, seguida de Nuevo León (15%) y Baja California (8%). Las principales cerveceras artesanales en México son Tijuana, Cucupá, Minerva, The Beer Factory y Primus, debido a su prestigio y su presencia en el mercado, cubriendo gran parte del territorio mexicano, se estima que en total las cervecerías artesanales emplean a 2,880 personas (ACERMEX, 2017).

4.7 DESCRIPCIÓN DEL PAÍS/REGIÓN

Con el fin de conocer el mercado polaco, en esta sección se busca desarrollar los aspectos generales del país destino, Polonia, tales como la ubicación geográfica, la población, el clima, los aspectos políticos, entre otros, dichas consideraciones son de vital importancia para contextualizar el presente proyecto de exportación.

4.2.1 Ubicación

Polonia se localiza en Europa del Este y tiene frontera con Alemania, República Checa, Eslovaquia, Ucrania, Bielorrusia, Lituania y Rusia. Su extensión territorial excede los 300 mil kilómetros cuadrados, con una longitud de norte a sur de 649 km y de 689 km de este a oeste, siendo el sexto país de la Unión Europea, tanto en superficie como en población. Polonia cuenta, gracias a su ubicación geográfica, con una situación privilegiada siendo la zona de distribución más importante para los países cercanos, agregando su colindancia con el Mar Báltico, lo que permite el fácil acceso a los puertos escandinavos y con el mar del norte (Oratlas, 2017).

4.2.2 Población

Polonia cuenta, según la estadística oficial con fecha de corte al 31 de diciembre de 2016, con 38,443,000 habitantes aproximadamente. Su población se concentra en grandes áreas metropolitanas como su capital, Varsovia (*Warszawa*), y en las regiones industrializadas (Oratlas, 2017). En la Imagen 4.2, se puede apreciar la distribución demográfica de Polonia siendo las siguientes áreas con mayor población:

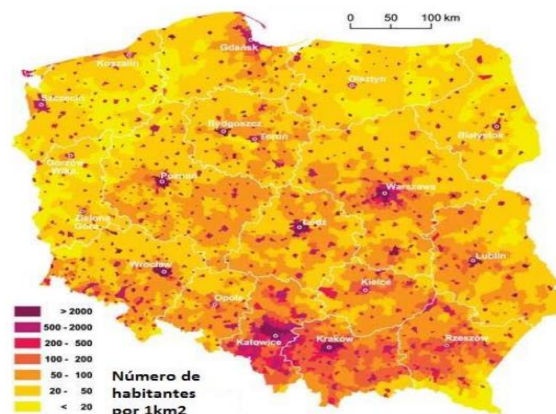


Imagen 4.2 Densidad poblacional de Polonia 2016. (Editorial Educativa Wiking, 2017).

- Varsovia y alrededores (más de 3,3 millones de habitantes).
- La conurbación de Katowice (más de 4,5 millones de habitantes).
- Wroclaw y alrededores (más de 1,2 millones de habitantes).
- Cracovia (más de 760 mil habitantes).
- Łódź (696 mil habitantes).
- Poznań (540 mil habitantes).
- Gdańsk (460 mil habitantes).

4.2.3 Clima

Polonia tiene clima continental, es decir que las diferencias entre invierno y verano son muy grandes, sin embargo, el choque entre diversas masas de aire (por lo general, aire polar marítimo del Atlántico y polar continental de Eurasia) origina frecuentes fluctuaciones y cambios de tiempo entre años sucesivos y entre estaciones (Oratlas, 2017).

4.2.4 Idioma

El idioma principal es el polaco; sin embargo, los polacos son eslavos, como los checos, los eslovacos, los ucranianos o los rusos, por lo que las lenguas de todas estas naciones son similares, así como la cocina, las tradiciones y las costumbres (Oratlas, 2017).

4.2.5 Política

Polonia, es una república democrática parlamentaria. El Presidente es el jefe de Estado el cual es elegido mediante sufragio universal para un período de 5 años. El Primer Ministro es el jefe de Gobierno, nombrado por el Presidente, mismo que es corroborado por la Cámara baja del Parlamento (como regla general, él es el líder del partido mayoritario o de coalición), para un período de 4 años de ejercicio. El Primer Ministro tiene el poder ejecutivo, que incluye el respeto a la ley y la dirección de los asuntos actuales del país (Oratlas, 2017).

El 1 de mayo de 2017 se cumplieron trece años desde que Polonia forma parte de la Unión Europea (UE), acontecimiento que cambió definitivamente su economía. Al ser miembro de pleno derecho de la UE disfruta de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y trabajadores. Por lo tanto, no hay aranceles ni restricciones de ningún tipo para el comercio con otro país miembro. Las empresas polacas compiten en el mercado único de la UE, la homogeneización y la legislación abarata costes de su funcionamiento, etcétera (International Trade Centre, 2018).

Al ser integrante de la UE, Polonia se comprometió entrar en la zona euro y en el año 2008 anunciaba su incorporación para el 2012, sin embargo, tras la crisis financiera su adhesión se frenó totalmente. Por lo anterior, el *Zloty* se mantiene como su principal moneda de circulación que equivale a 0.2316 euros, según el tipo de cambio del 31 de mayo de 2018 (Bloomberg, 2018). Sin embargo, es importante destacar, que, al mantener su moneda, misma que cumple con los criterios de Maastricht relativos a la inflación, tipo de interés y déficit público, permitió un crecimiento económico importante.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL PAÍS DESTINO

Una vez conociendo las generalidades del país, es importante conocer el sector cervecero en Polonia mediante el estudio de cinco aspectos básicos, la producción, el consumo, la exportación y la importación de cerveza. Los primeros cuatro aspectos son analizados a la luz de los datos que se encuentran disponibles para la “cerveza” en general, es decir, se incluyen en las estadísticas, los datos de la cerveza industrial y la cerveza artesanal. El último aspecto del presente apartado aborda al sector cervecero desde la perspectiva específica de la cerveza artesanal en Polonia.

4.3.1 Producción

La producción anual de esta bebida en Polonia es de 40.7 millones de hectolitros, siendo así el 10° país productor de cerveza en el mundo, sólo por debajo de grandes países reconocidos por la producción cervecera como lo son Alemania y Reino Unido (Statista, 2018), en la Tabla 4.3 que a continuación se presenta, podemos observar la posición que ocupó en el ranking en el año 2016.

PRODUCCIÓN DE CERVEZA 2016	
País	Millones de hectolitros
China	460
Estados Unidos	221.35
Brasil	133.35
México	105
Alemania	94.96
Rusia	78.2
Japón	55.15
Reino Unido	44
Vietnam	40.8
Polonia	40.73

Tabla 4.3 Productores mundiales de cerveza.
(Elaboración propia con datos de Statista, 2017).

Actualmente existen 97 cerveceras en el país polaco, que producen en total un aproximado de 1,000 diferentes tipos de marcas de cerveza. Sin embargo, el

mercado es controlado por 3 grandes corporaciones, que acaparan el 85% de este. La productora más grande es Kompania Piwowarska, que posee marcas populares como Lech, Tyeskie y Żubr (38% del mercado). La segunda más grande es Grupa Żywiec, controlada por Heineken con aproximadamente 30% del mercado y que maneja marcas como Żywiec, Warka y Tatra. Y por último el tercer gran productor es Grupo Carlsberg, que comercializa Okocim y Kaztelan, con casi el 20% (Statista, 2018). El resto del mercado pertenece a pequeñas compañías que producen cerveza de nicho, artesanal o regional.

4.3.2 Consumo

Según datos del Ministerio del Tesoro de la República de Polonia en 2016, se registró un consumo per cápita es de 100 litros anuales ocupando así el 5° lugar dentro de la lista de los países con mayor consumo en Europa.

Siguiendo con estos datos se sabe que la cerveza es la bebida alcohólica más elegida en Polonia, y que, según datos de la Oficina Central de Estadísticas de Polonia en 2015 el 15.8% de los hombres mayores de edad en Polonia, no bebieron alcohol durante el año contra 37.8 % de las mujeres, hecho que deja ver que los hombres tienden a ser más susceptibles a beber bebidas alcohólicas.

La comercialización de la cerveza se lleva a través de dos vías: off-trade u on-trade (Ministerio del Tesoro de la República de Polonia, 2014). El primero se refiere a las ventas de cerveza a través de mayoristas y minoristas como tiendas, supermercados y otros puntos de venta. Mientras que el segundo se hace a establecimientos que deben contar con una licencia para distribuir licor de acuerdo a la legislación vigente como pubs³, clubes, bares, restaurantes, entre otros.

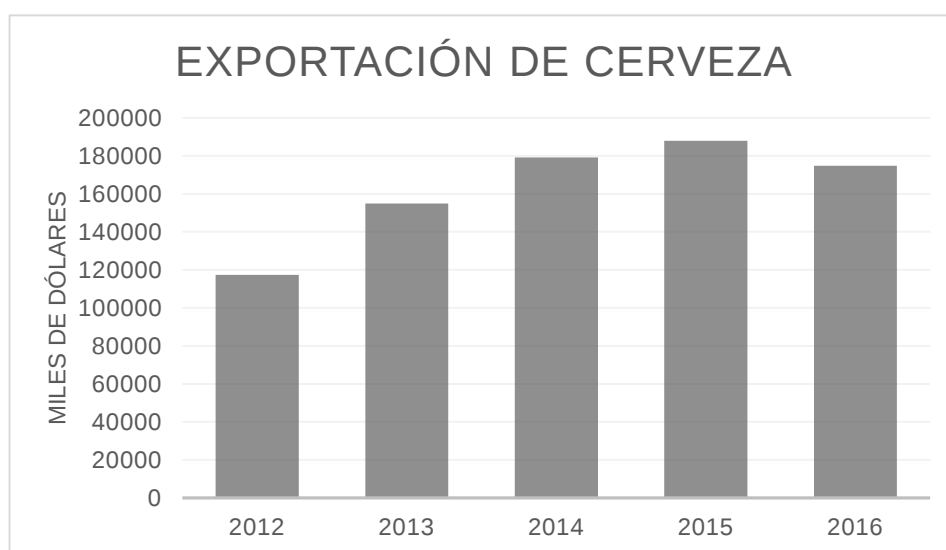
³ Establecimiento donde se sirven bebidas alcohólicas, no alcohólicas, y refrigerios.

Debe decirse que, de ambos métodos, es el off-trade el que mejores ventas consigue para la cerveza de tipo industrial, mientras que la cerveza artesanal consigue mejores ventas con el canal on trade. No obstante, en los últimos años ha crecido la tendencia popular que prefiere comprarlas en el supermercado, tienda o pub y llevarlas a casa para consumirlas en un ambiente más hogareño con sus familiares y amigos, pues debido a la crisis muchos han optado por tal opción (Europe Economics & The Brewers of Europe, 2016). Por último, por lo que respecta al precio promedio de la cerveza en Polonia, por 500 mililitros, ronda entre los 7 y 14 zlotys, lo que sería en 1.62 y 3.24 euros por botella (SmakPiwa, 2018).

4.3.3 Exportación

Polonia ocupó en 2016 el lugar 15° a nivel mundial como exportador de cerveza, según datos del año 2016, justo por debajo de Tailandia, China, Italia y España (International Trade Centre, 2017).

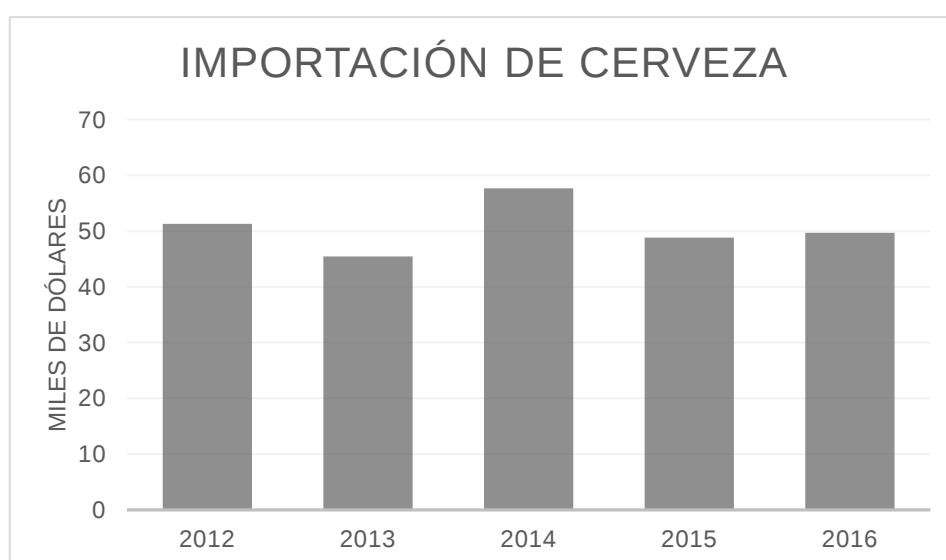
Sus ventas al exterior disminuyeron un 7% con respecto al año anterior, al registrar \$174,679 miles de dólares, en contraste a los \$187,823 miles de dólares que se comerciaron en 2015, es decir una diferencia de \$13,144 miles de USD. En la Gráfica 4.3, se ejemplifica el comportamiento antes mencionado, así como las fluctuaciones de los últimos 5 años en la exportación de cerveza de Polonia.



Gráfica 4.3 Exportación anual de Polonia de cerveza.
(Elaboración propia con información de Trade Map, 2017).

4.3.4 Importaciones

Por otro lado, las importaciones de Polonia registraron un aumento del 1.74% en el año 2016, sin embargo, no han podido recuperarse de su declive en el año 2015 de 15.37% respecto al 2014. Los principales exportadores de cerveza a Polonia son República Checa (40.34%), Países Bajos (18%), Alemania (17.80%), México (5.41%) y Suecia (2.13%), ocupando así el lugar 34° como importador a nivel mundial (International Trade Centre, 2017).



Gráfica 4.4 Importación anual de Polonia de cerveza.
(Elaboración propia con información de Trade Map, 2017).

4.3.5 Sector De La Cerveza Artesanal En Polonia

El consumidor de Polonia ha preferido notablemente durante los últimos años, la cerveza que elaboran micro empresas, dejando a un lado la tradicional lager. Tan sólo en 2013, según datos del gobierno polaco, fueron 21 las nuevas cervecerías que decidieron competir en el mercado. El auge por este producto, se asocia con un cambio en las preferencias del cliente y que se satisface gracias a la diversa oferta que la cerveza artesanal puede brindar (Ministerio del Tesoro de la República de Polonia, 2018).

Estas pequeñas cerveceras están abiertas a producir estilos diferentes provenientes de diferentes partes del mundo, sin embargo, la mayoría tiende a la fabricación de los siguientes estilos: pale lager, dark lager, honey lager, wheat beer y Kozlak, la última es un estilo propiamente polaco. Algunos otros se inspiran en las cervezas alemanas y deciden producir estilos como pils, märzen, dunkles, weizen, alt y bock (Euromonitor International, 2014).

La popularidad de la cerveza artesanal en los años recientes se ha debido a que, en un inicio, basados en la Ley de la Pureza, que profesa que sólo se deben utilizar tres ingredientes para la elaboración de la cerveza: lúpulo, malta y agua, los consumidores preferían cervezas tradicionales y puras, siendo así la lager su predilecta. Sin embargo, después de décadas de preferir dicho estilo, los consumidores buscan nuevos sabores, dejando cabida así, para cervezas saborizadas, regionales y/o artesanales (Ministerio del Tesoro de la República de Polonia, 2014).

La cerveza artesanal se distingue por su flexibilidad para adaptarse al gusto del cliente y ofrecerle distintos sabores y variedades, algunas incluso por temporada y, a diferencia de la cerveza industrial, utilizan ingredientes poco comunes algunos hasta importados.

El crecimiento en cervezas no industriales, refleja la tendencia del consumidor a preferir marcas con raíces fuertes y la inclinación por comprar cervezas, que, aunque tengan un costo más elevado, ofrezcan sabores originales. Además, el declive por el consumo de cervezas fuertes ha dado paso al incremento de interés por cervezas con agregados o saborizadas. Este último segmento ha ido ganando adeptos rápidamente, pues pasó de tener una participación en el mercado casi inexistente a un 11% en 2013, por lo que los cerveceros se han dado a la tarea de innovar y buscar nuevos sabores y variantes. Las cualidades que busca el cliente son originalidad, calidad, ingredientes, aroma y sabor (Ministerio del Tesoro de la República de Polonia, 2014)

La diversidad de productos que ofrecen los pubs y bares, han sido detonantes para el cambio en las preferencias de los consumidores, pues han ido despertando el interés y formando la consciencia de los clientes.

Los festivales de cerveza también han adquirido fuerza y han logrado ser una entrada para diversos productores locales e internacionales. Al año se realizan cerca de veinte diferentes festivales de cerveza en Polonia.

4.4 CONSIDERACIONES POLÍTICAS Y LEGALES

En el presente apartado se analizan las consideraciones políticas y legales que imperan en el mercado polaco, las cuales deben de ser consideradas por el exportador pues un cambio en las mismas podría generar eventualidades en el ingreso de la mercancía en el país objetivo.

4.4.1 Consideraciones Políticas

Como ya se mencionó, Polonia es una república parlamentaria según la Constitución de 1997. El Presidente de la república, que es el Jefe de Estado, es elegido por 5 años por sufragio universal directo. Éste nombra un Primer Ministro, (Jefe de Gobierno), que elige a los miembros del gobierno. El Primer Ministro y su Consejo de Ministros deben ser aprobados por la Dieta (*Sejm* en polaco). Tiene un parlamento bicameral, la Asamblea Nacional (en polaco *Zgromadzenie Narodowe*), compuesto por Dieta de 460 diputados y un Senado de 100 integrantes elegidos por sufragio cada 4 años (Oratlas, 2017).

El elemento principal del sistema político polaco es el Consejo de Ministros (que ostenta el poder ejecutivo), al frente del cual está el presidente del Consejo de Ministros (Premier), por lo general, designado por el partido vencedor de las elecciones a la Cámara Baja (*Sejm*). El tercer poder en Polonia es el poder judicial, que es independiente (Statista, 2018).

Aleksander Kwaśniewski, ex-presidente de la República de Polonia y ex-líder de Sojusz Lewicy Demokratycznej (Alianza de la Izquierda Democrática), fue elegido por segunda y última vez en las elecciones celebradas el día 8 de octubre de 2000 (Oratlas, 2017). Durante su mandato, de 10 años de duración (1995-2005), el presidente Aleksander Kwaśniewski completó el ingreso de Polonia en la OTAN (1999) y en la Unión Europea (2004). Firmó el proyecto de la nueva constitución (1997), que fue después aprobada en el referéndum constitucional. Actualmente la presidencia de la República de Polonia se encuentra a cargo de Andrzej Duda, mientras el Primer Ministro es Mateusz Morawiecki.

La República de Polonia prosigue con éxito su rápida transformación en una economía de mercado. Con el impulso de una completa reforma de su régimen comercial y de otras reformas económicas de amplio alcance y apoyándose en el vigoroso desarrollo de su sector privado, la economía polaca ha obtenido resultados satisfactorios. (Organización Mundial del Comercio, 2018).

El principal objetivo de las políticas comerciales de Polonia, en general, tiende hacia una mayor liberalización. Polonia mantiene un enfoque a diversos niveles que combina las iniciativas multilaterales, regionales y bilaterales. Polonia es Miembro fundador de la OMC y concede a todos sus Miembros el trato de nación más favorecida (NMF).

En Polonia recientemente la liberalización comercial se ha concentrado bastante en el nivel regional. Las reducciones de los aranceles preferenciales dentro de los acuerdos de comercio de ámbito regional han superado las reducciones multilaterales. Se ofrece acceso preferencial a los productos de la Unión Europea (UE) con arreglo al Acuerdo Europeo, en virtud del cual a partir de 1999 quedaron eliminados los aranceles que gravaban todos los productos industriales, salvo los relativos a los productos derivados del acero y el petróleo que se suprimieron a partir del 2000, Polonia ya está bien integrada en Europa, y especialmente en la UE, y

resulta evidente que ese proceso sólo puede intensificarse (Organización Mundial del Comercio, 2018).

El Código Aduanero de 1997 y la Ley de Servicios de Aduanas de 1999 ofrecen un marco importante para el perfeccionamiento de la administración aduanera. No obstante, los despachos en aduana todavía suelen entrañar largas demoras y ciertos aspectos sugieren que el trámite no es sistemático. Se está instaurando un sistema informatizado y el control aduanero se basará en el análisis del riesgo (Organización Mundial del Comercio, 2018).

Las normas de la UE se han utilizado para conformar la política de competencia de Polonia. La legislación vigente prohíbe las prácticas monopolísticas, entre las que figura el abuso de posición dominante en el mercado (Organización Mundial del Comercio, 2018), que se define como una parte de mercado superior al 40 por ciento. Están prohibidas las fusiones si crean o refuerzan la posición dominante de una firma en el mercado.

4.4.2 Consideraciones Legales

La ley principal sobre la actividad económica es la Ley sobre la Libertad de Actividades Económicas (2 de julio de 2004). Dicha ley regula el comienzo, el desarrollo y la clausura de cualquier actividad económica en el territorio de Polonia. Esta ley también regula las competencias de los órganos de la administración pública en materia de actividad económica.

Los principios generales del sistema fiscal polaco están recogidos en la legislación de 1 de enero de 1998 (Diario de las Leyes de 1997, N° 137, Partida 926), enmendada por la Ley de Oficinas Fiscales Regionales que entró en vigor el 1 de septiembre de 2003. La administración de los impuestos se realiza a través de las Oficinas Fiscales Regionales (supervisión local de la recaudación), las Cámaras Tributarias (supervisión de las oficinas fiscales) y el Ministerio de Finanzas (supervisión de todo el sistema tributario y responsable de la política fiscal) (Instituto

Español de Comercio Exterior, 2018). Como norma general, las personas físicas y jurídicas extranjeras están sujetas a los mismos impuestos que los nacionales, salvo que existan acuerdos bilaterales para evitar la doble imposición.

Los impuestos sobre el alcohol se engloban dentro de los Impuestos especiales de fabricación. Estos pueden definirse como tributos de naturaleza indirecta que, distintos del impuesto general sobre ventas, gravan el consumo de determinados bienes, en alguna de sus fases de producción o distribución, con el objeto de restringir su consumo mediante la inclusión en sus precios de los costes sociales que comportan, o el de financiar gastos públicos directamente relacionados con los consumos gravados. En particular, el impuesto sobre el alcohol o bebidas alcohólicas incluye (Centro de Estudios Tributarios de la Unión Europea, 2018):

- ❖ El Impuesto sobre la Cerveza,
- ❖ El Impuesto sobre el Vino y Bebidas Fermentadas,
- ❖ El Impuesto sobre Productos Intermedios,
- ❖ El Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas.

Se trata de un impuesto que grava la fabricación y se repercute en el consumo. Al contrario que el IVA, el empresario que soporta este impuesto, no podrá deducírselo en ningún caso. Su regulación está armonizada a nivel europeo, y se encuentra contenida en la Ley 38/1992, de 28 de diciembre, y sus sucesivas modificaciones. No obstante, en cuanto a los tipos de gravamen, la armonización sólo establece un tipo mínimo. En la práctica, los países de la Unión Europea aplican tipos de gravamen sobre el alcohol muy dispares, dando lugar a fuertes diferencias entre el país de tributación más baja y más alta. Estos impuestos se caracterizan porque, al contrario que el IVA, las bases imponibles son específicas, expresadas en cantidad de producto.

En el caso del Impuesto Especial a la Cerveza el objeto de este impuesto está constituido por cervezas y mezclas de cerveza con bebidas alcohólicas con

graduación superior 1,2 ° alc. La normativa europea autoriza la exacción de este impuesto sobre dos bases imponibles alternativas; una, en función del grado plato de la cerveza; la otra, en función de su graduación alcohólica.

El grado plato, graduación indicativa de la densidad de la cerveza, puede variar entre 11° hasta más de 15°. En los distintos países de la UE podemos encontrar escalas de gravamen según intervalos de grado plato, según intervalos de graduación alcohólica, o un único tipo de gravamen aplicable con carácter general (Centro de Estudios Tributarios de la Unión Europea, 2018).

Para el caso de Polonia, las cervezas artesanales, independientemente del lugar de procedencia, son gravadas con una tasa del 23% de Impuesto al Valor Agregado y en el caso en particular de la cerveza que se pretende exportar, adicionalmente con un Impuesto Especial a las cervezas con un grado alcohólico volumétrico superior al 1.2 % por grado Plato⁴, con una tasa de 7.79% por grado Plato (Comisión Europea (TARIC), 2017).

4.4.3 Consideraciones Legales Y Políticas En La Relación Comercial México- Polonia

Polonia forma parte de la Unión Europea desde el 01 de mayo de 2004, por lo que las exportaciones mexicanas dirigidas a este mercado se encuentran reguladas en el marco del Tratado de Libre Comercio de la Unión Europea y México (TLCUEM) firmado por el ejecutivo federal y ratificado por el Senado entrando en vigor en el año 2000.

Para obtener los beneficios vinculados al Tratado de Libre Comercio es necesario contar con el debido certificado de origen. Como su nombre lo indica, la finalidad de un Certificado de Origen es avalar el país de origen de materias primas y de

⁴ El número de grados Plato mide el porcentaje en peso del extracto original por 100 gramos de cerveza; este valor se calcula a partir del extracto real y el alcohol contenido en el producto acabado.

productos terminados, bajo protesta de decir verdad el productor o exportador acredita que la mercancía en cuestión fue elaborada, o transformada en ese país, y que cumple con las reglas de origen (International Trade Centre, 2018).

Por otro lado, Polonia considera a México como uno de sus cinco mercados principales en el mundo. Actualmente se está consolidando la realización de un plan que, coadyuve e impulse el comercio bilateral, duplicando las cifras de exportaciones por ambas partes. De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía, México exportó a Polonia 249 millones de dólares en 2016, mientras las exportaciones polacas a territorio mexicano sumaron 729 millones de dólares. En el 2017 en el marco de la última visita de Estado del presidente polaco Andrzej Duda al presidente mexicano Enrique Peña Nieto, firmaron nueve acuerdos en materia de comercio, economía turismo, educación y combate al crimen organizado. La visita se dio en el margen de la conmemoración de 90 años de cooperación de relaciones diplomáticas entre las dos naciones (Excelsior, 2017).

4.5 CONSIDERACIONES ECONÓMICAS

La economía polaca se caracteriza por ser, en tiempos recientes, sólida y próspera. Basta con contemplar detenidamente los indicadores que se recopilaron en la Tabla 4.4 para vislumbrar la provechosa etapa por la que la ya mencionada economía está pasando. Puesto que las cifras muestran una realidad muy provechosa y unas perspectivas todavía muy prometedoras para poder entablar fructíferas relaciones comerciales con Polonia.

Con una población de 38,426,957 habitantes, Polonia se presenta como una de las economías no solo con el mayor crecimiento de Europa, sino como la única que parece no haber resentido los efectos de la crisis económica global (Negrín, 2017). Mucho hay de cierto en el hecho de que Polonia pudiera ser una economía excepcional, puesto que no hace mucho era un país bajo un régimen comunista: hermético, rígido y con marcadas limitantes; mientras que hoy se manifiesta como una economía de mercado ideal para entablar relaciones comerciales.

PRINCIPALES INDICADORES DE LA ECONOMÍA DE POLONIA (2011-2018)					
Indicadores de crecimiento	2014	2015	2016	2017 (e)⁵	2018 (e)
PIB (millones de euros)	410,990	430,038	424,269	405,653	428,854
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,3%	3,8%	2,7%	3,4%	3,2%
PIB per cápita (Euros)	10,700	11,200	11,000	10,686	11,301
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,50%	-2,60%	-2,40%	-3,1	-2,9
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	50,20%	51,10%	54,40%	54,6%	54,1%
Tasa de inflación (%)	-0,0	-0,9	-0,6	2,3	2,3
Tasa de desempleo (% de la población activa)	9,0	7,5	6,1	5,5	5,3
Balanza de transacciones corrientes (millones de Euros)	26.52	2,350.60	4,722.10	-6,829.20	-7,694.40
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,65%	0,55%	1,11%	-1.7	-1.8

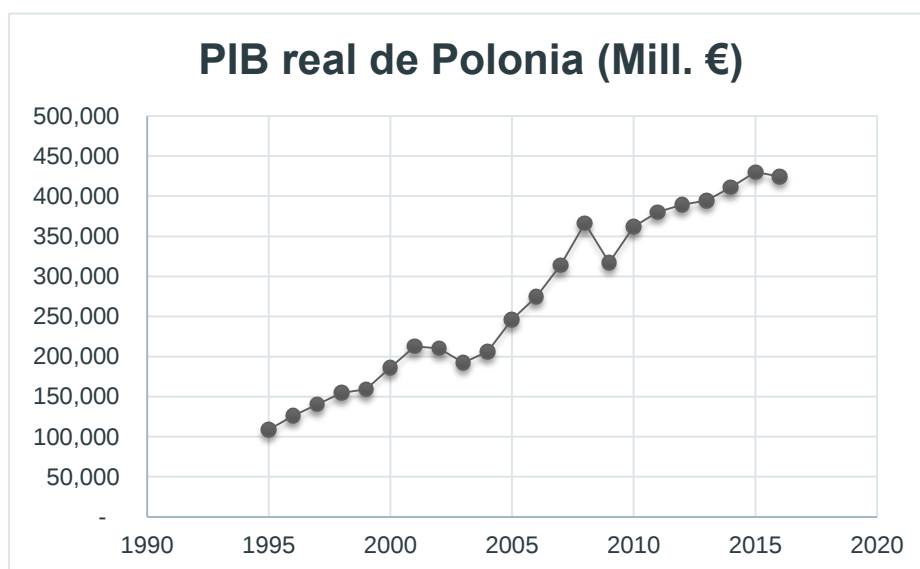
Tabla 4.4 Indicadores de la economía de Polonia 2011 al 2018.
(Elaboración propia con datos de Central Statistical Office of Poland; Fondo Monetario Internacional; Santander Trade; y Datosmacro.com)

Eso se ve de manifiesto en el ranking “Doing Business” realizado por el Banco Mundial, en el cual actualmente ocupa el puesto 27, un sitio ciertamente meritorio. Sin embargo, es necesario contemplar el hecho de que, entre los diversos rubros que se contemplan para el cálculo del ya mencionado ranking, Polonia ocupa el primer lugar en comercio transfronterizo, lo cual es una muestra de las grandes oportunidades que facilitaría como socio (Expansión, 2017). Por tanto, una

⁵ (e): estimaciones hechas por Santander Trade.

oportunidad latente podría presentarse para quien pueda entablar relaciones mercantiles en busca de reciproco beneficio.

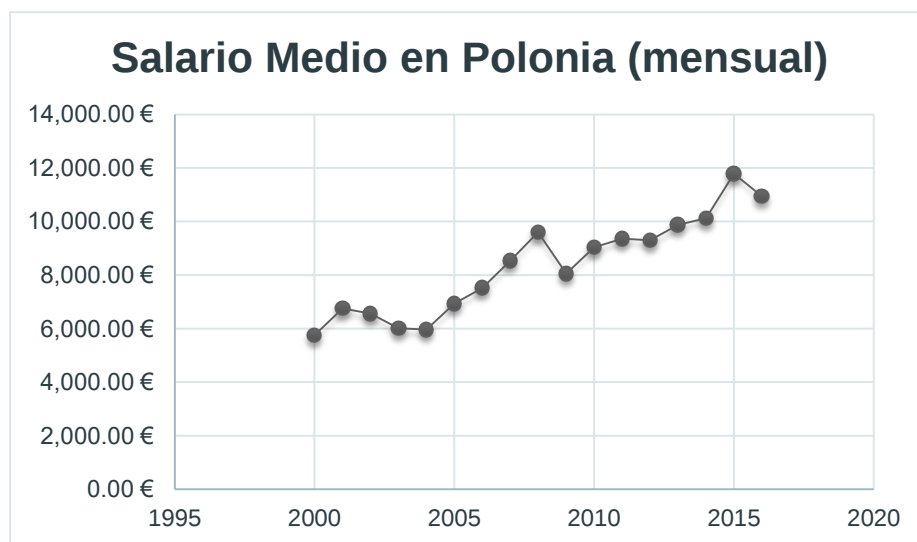
Un aspecto más que permite ver las propicias condiciones que la economía polaca presenta, se remite al ritmo de crecimiento de su PIB, mismo que ha ido en aumento de forma sostenida desde que abandonara el régimen comunista a principios de los noventa.



Gráfica 4.5 PIB de Polonia.

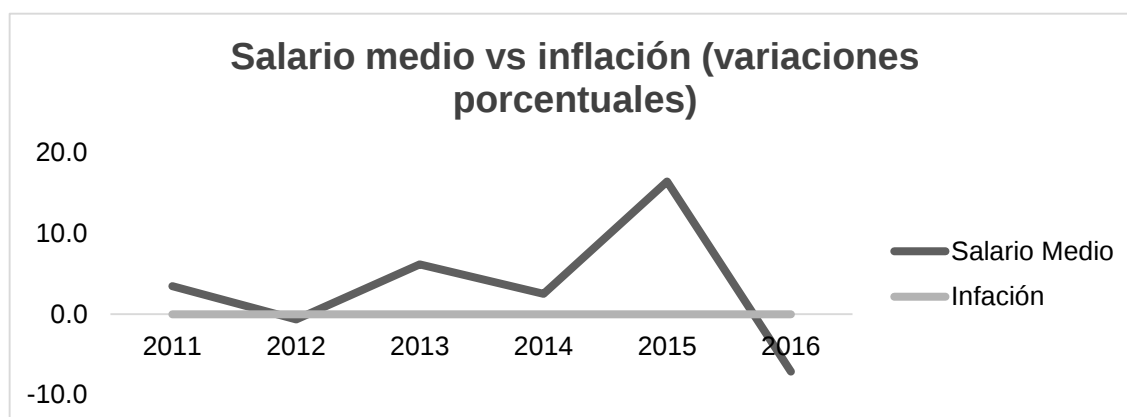
(Elaboración propia con datos de Central Statistical Office of Poland y Datosmacro.com, 2017).

Tal incremento en los bienes y servicios finales producidos en un año coincide con el también sostenido incremento en el salario promedio mensual. Ciertamente ambas variables indican un gran avance en el crecimiento de su economía, mismas que aunadas a otras permiten incursionar a Polonia ya dentro de los países de elevados ingresos (Wojna, 2017).



Gráfica 4.6 Salario medio en Polonia.
(Elaboración propia con base en datos de Datosmacro.com).

A pesar del incremento sostenido en los salarios y en el PIB año con año, una economía no puede dar por sentado su éxito, si los indicadores no vienen acompañados de mejoras en la calidad de vida de sus habitantes (Meraz, 2010). Es por ello que para saber si el éxito a nivel macroeconómico se puede ver reflejado a nivel microeconómico, se comparan las variaciones porcentuales tanto de los salarios medios, como los de la inflación. Y es gracias a esto que se puede ver que la inflación se mantiene a niveles casi constantes (incluso parece estarse presentando deflación); mientras que por otro lado los salarios suben y bajan, pero con una tendencia que los mantiene por encima.



Gráfica 4.7 Salario medio vs inflación de Polonia
(Elaboración propia con base en datos de Central Statistical Office of Poland; Fondo Monetario Internacional; y Datosmacro.com).

Por tanto, se puede concluir que el poder adquisitivo del individuo promedio se ve incrementado ante la relativa baja inflación (y aparente deflación), por un lado; y los salarios que tienden al alza. Eso sin mencionar que un PIB creciente implica una economía dinámica y saludable que garantice empleos (Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia, 2016). Todo ello vuelve atractivo el mercado polaco, pues se tienen condiciones económicas que brindan certidumbre y un mercado repleto de clientes con gran poder de compra.

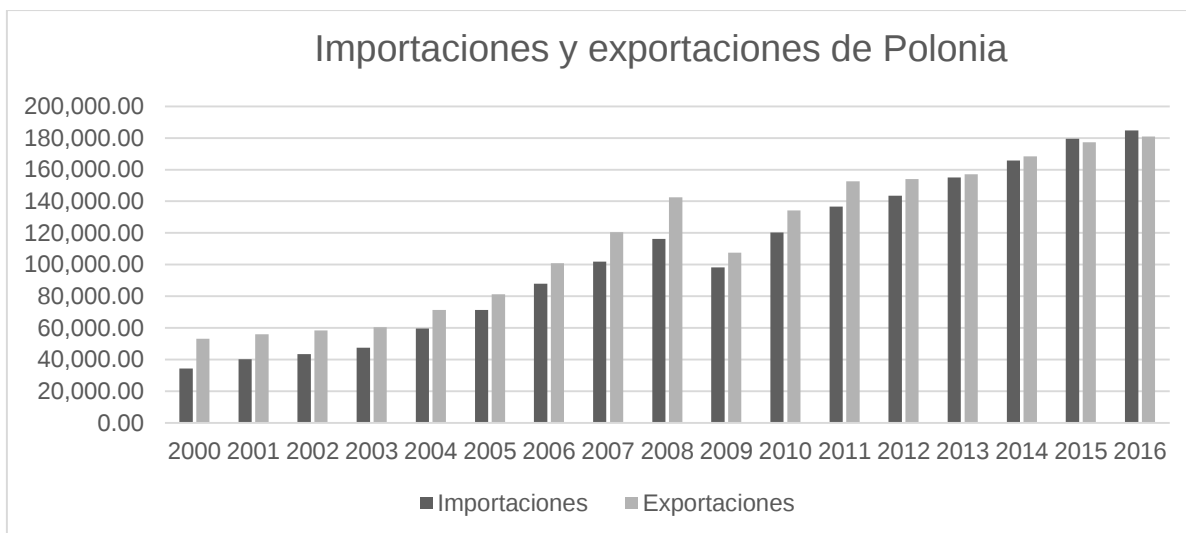
Pero para poder incursionar en un mercado siempre es importante conocer cuál es la relación de este con el mundo exterior. Polonia al formar parte de la Unión Europea era de esperar que la mayor parte de sus transacciones externas fueran con otros miembros; en específico Alemania, la cual abarca casi la cuarta parte de las importaciones totales hacia Polonia 26.7% (Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia, 2016).

La balanza comercial de Polonia se caracteriza en años recientes por ser deficitaria, es decir que el volumen de mercancías importadas es mayor que el de las exportadas. Tal situación puede deberse a una creciente apertura del comercio polaco. Una economía deficitaria no necesariamente implica que se trate de una circunstancia completamente desfavorable, solamente implica que será más dependiente de su sector externo (Meraz, 2010).



Gráfica 4.8 Balanza comercial de Polonia.

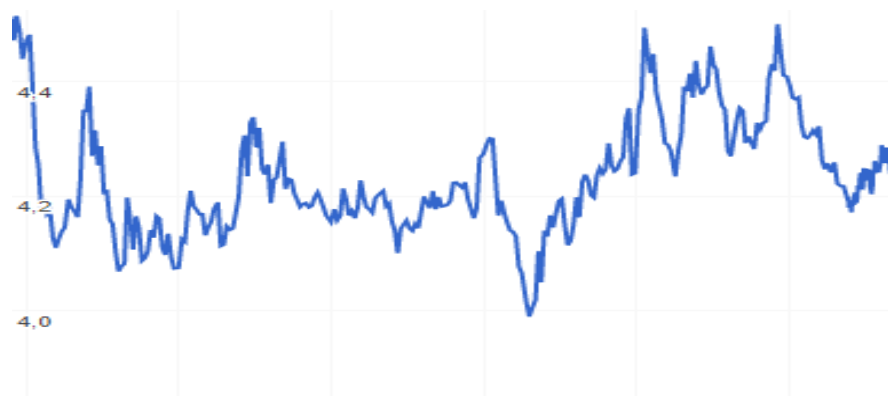
(Elaboración propia con datos de Central Statistical Office of Poland; y Datosmacro.com).



Gráfica 4.9 Importaciones y exportaciones anuales de Polonia.
(Elaboración propia con datos de Central Statistical Office of Poland; y Datosmacro.com).

Polonia es miembro de la Unión Europea desde 2004, sin embargo, no se encuentra dentro de la Zona Euro, puesto que todavía utiliza al zloty como moneda oficial. Ello implica que en cuanto a su divisa todavía conserva su autonomía, sin embargo, su régimen no es completamente uno de libre mercado, sino de flotación sucia (Oficina Económica y Comercial de España en Varsovia, 2016). Tal régimen implica que no son las fuerzas del mercado (oferta y demanda) las que determinan por completo el valor del zloty respecto de las demás monedas, sino que la autoridad monetaria interviene cuando es necesario mantener el valor dentro de los límites establecidos.

El hecho de que Polonia tenga una moneda independiente de los miembros de la zona euro, le permite que las variaciones de este último, le afecten o le beneficie. Tal es el caso en años recientes, cuando el euro muestra una marcada tendencia a apreciarse respecto del zloty, lo que esto trae consigo es una disminución del comercio exterior con los países de la zona euro, pues los productos que le exportan a Polonia son más caros.



Gráfica 4.10 Tipo de cambio euro zloty.
(Datosmacro.com, 2017).

Por otro lado, en el caso de la divisa mexicana, el peso, ocurre todo lo contrario. El zloty muestra una tendencia al alza, lo que implica que este se aprecia respecto del peso. Ello obviamente implica que las exportaciones mexicanas son más atractivas por ser más baratas. Un nicho de oportunidad que las mismas condiciones económicas brindan.



Imagen 4.3 Tipo de cambio Zloty contra el Peso mexicano.
(Investing.com, 2017).

En relación a lo anterior, vale la pena mencionar el caso del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Polonia, pero en específico para el rubro de las bebidas alcohólicas y el tabaco. Tal indicador muestra una tendencia a la baja (deflación), la cual es nociva para los productores, pues limita gravemente sus ingresos por la sobreoferta. Es por ello que el gobierno tendrá que implementar medidas para mitigar esa sobreoferta motivando el consumo. Es decir, mejores perspectivas ante consumidores con todavía más poder adquisitivo.



Gráfica 4.11 Índice de precios al consumidor de bebidas alcohólicas y tabaco en Polonia.
(Elaboración propia con datos de Central Statistical Office of Poland; Datosmacro.com; y FMI).

Se puede concluir que ante una economía que presenta hasta ahora un desempeño tan sólido y estable, más aún, considerando que las perspectivas a futuro también le favorecen. Es evidente la importancia que Polonia ha ganado en el plano del comercio internacional, ello considerando todas las ventajas que podría brindar (buen poder adquisitivo, gran apertura comercial, una moneda apreciada respecto de la local, una buena reputación según un conocido ranking etc.). Todo parece indicar entonces que tal país tiene mucho que ofrecer a cualquier potencial asociado.

4.6 CONSIDERACIONES CULTURALES Y SOCIALES

Lo primero a considerar cuando se habla de la cultura de una nación que ha tenido un papel tan protagónico en la historia, es que esta última es el factor que termina dando forma a sus usos y costumbres. Puesto que durante una buena parte de su historia Polonia al igual que el resto de Europa estuvo bajo el régimen de siervos y señores, ello quedó arraigado a la memoria colectiva de los polacos durante mucho tiempo. Antes el abolengo era lo que determinaba el estatus, es decir los títulos se heredaban, los mismo que el poder y la influencia; cosa que recientemente cambió, pues hoy día el estatus lo determinan los méritos personales (Lewis, 2006). Para

realizar una negociación es importante llevar una tarjeta de presentación donde se especifique grado, cargo u otro título, pues como ya se dijo los méritos son importantes para su cultura.

Otro aspecto a notar de la cultura polaca, y que se debe al resultado de su complejo proceso histórico, es la religión. Esta última desempeña un papel importante para los polacos, pues es el respaldo moral con el que siempre se sustentaron para enfrentar las múltiples pruebas a las que sus vecinos (Rusia, Alemania, etc.) los sometieron (Lewis, 2006), puesto que siempre quedaba en medio de los planes expansionistas de alguna potencia. Todas esas circunstancias los condicionaron para convertirse en una cultura con un férreo carácter, tanto en los hombres como en mujeres, puesto que, dicho sea de paso, Polonia presenta una gran inclusión hacia el género femenino (Meraz, 2010). Su cultura está bastante arraigada a la tradición romántica, por lo que es común besar las manos de las mujeres al saludar, aunque ello no implica que se les vaya a dar un trato diferente al de cualquier otro asistente masculino, sino todo lo contrario.

Las relaciones de amistad son importantes para los polacos, tanto así que aun cuando son muy formales en sus reuniones de negocios, siempre buscarán vincularse de modo más ameno, por lo que es importante responder a la par. Las presentaciones deben ser meticulosamente preparadas y deben ser en persona, pues el contacto con sus asociados es importante para los polacos.

El inglés es el idioma de los negocios, y es común que los anfitriones polacos dominen tal idioma, sin embargo, el conocer algunas palabras de su lengua materna permite una mayor afinidad. Es importante que se vaya a la reunión con vestimenta sobria y formal, además de información suficiente de la empresa u organización, pues la atención al detalle es algo que aprecian profundamente, así como la franqueza, más aún en el ámbito profesional. La paciencia es sumamente importante en una reunión de negocios, más aún cuando no se tiene completa

certeza de que los trámites, acuerdos y demás procesos se completarán a la brevedad, pues su burocracia aún sigue perfeccionando su eficiencia.

Algunas buenas opciones para iniciar conversación son la familia y el país, ciertamente reconocerán el respeto que se pueda demostrar por sus héroes nacionales (Marie Curie; Copérnico; Chopin; Juan Pablo II; etc.), por lo que sería buena idea indagar un poco en su historia, y demostrar sólidos conocimientos e interés por su cultura.

Además de los aspectos a considerar para una buena negociación, también hay cuestiones culturales que influyen en el consumo o elección hacia ciertos productos. En este caso, se busca identificar cuáles son aquellos que influyen en el consumo de la cerveza. Cabe señalar que los polacos suelen asistir a grandes festejos en grupo, ya sean celebraciones propias de la nación o incluso de eventos deportivos como la Eurocopa que, en 2012, registró el mayor consumo de cerveza de la historia del país. Algunas de las festividades más importantes y relevantes en donde se eleva el consumo cervecero son:

- ❖ Víspera de año nuevo (31 de diciembre-1 enero): Las celebraciones incluyen cenas, fiestas o incluso eventos, en algunas ciudades se pueden incluso encontrar conciertos.
- ❖ Juwenalia (mayo o junio): Festival de estudiantes universitarios que se celebra antes de los exámenes, su creación se remonta al siglo XV en Cracovia e incluye coloridos desfiles, concursos, juegos y fiestas.
- ❖ Wianki (junio): Celebración en honor al solsticio de verano, que incluye conciertos, fuegos artificiales y un mercado.
- ❖ Navidad (25 de diciembre): La celebración de nochebuena se realiza mediante reuniones familiares o de amigos, en cenas o fiestas.

4.8 MERCADO OBJETIVO

Lo que se busca en esta sección, es identificar el mercado objetivo al que debe de enfocarse la Cervecería Artesanal Niebla, para ello se analizan dos aristas, la primera de ellas el perfil del consumidor y la segunda el mercado objetivo seleccionado, en la cual se analizan los distribuidores e intermediarios a los cuales se deben de enfocar los esfuerzos mercadológicos. Para ello, en primera instancia se busca crear un perfil de consumidor, saber quién es el consumidor final y cuáles son sus hábitos de consumo, permiten delimitar cuáles serían los canales ideales para la comercialización, definiendo así, los clientes potenciales de Niebla.

4.8.1 Perfil Del Consumidor

Por las consideraciones vertidas en el apartado anterior, se sustenta que el país destino, Polonia, posee oportunidades que le permitirán a la Cervecería Artesanal Niebla incursionar en el mercado de exportación, ahora bien, considerando las limitantes de la oferta exportable se deben enfocar los esfuerzos mercadológicos en uno de los segmentos del vasto mercado polaco; para ello, en este apartado se procederá a realizar la segmentación de mercado.

En primer lugar, se debe de tener claro que por el tipo de producto a exportar se debe dirigir a un mercado de productos de consumo inmediato, de igual forma, por obvio que parezca, se establece que el mercado destino, atendiendo al ámbito geográfico es de tipo internacional.

En segundo lugar, se procede a determinar las necesidades y deseos a cubrir dentro del mercado polaco. Si bien, el consumidor final no es el cliente de la Cervecería Artesanal Niebla, sus características y hábitos de consumo nos permitirán conocer los lugares habituales de consumo y de allí partir para delimitar quiénes son los clientes potenciales a los que empresa sí debería dirigirse.

NECESIDAD	DESEO	DEMANDA
• Degustación de productos gourmet. • Convivencia social a través del consumo de bebidas espirituosas.	• Acompañar los alimentos con una cerveza que exalte los sabores, y provoque una experiencia única al paladar (maridaje). • Probar cervezas originales con sabores exóticos. • Conocer otras culturas a través de sus productos (visión cosmopolita).	Cerveza artesanal con agregados de mezcal.

Tabla 4.5 Necesidades de la demanda.
 (Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Viticultura y Bebidas Alcohólicas, 2018).

Ahora bien, antes de proseguir con el consumidor final haremos una elección del área geográfica en la que venderemos en Polonia, para ello presentamos la Tabla 4.6, que muestra los tres principales voivodatos:

Indicador	Varsovia	Cracovia	Lodz
Consumo de Cerveza	1º	2º	3º
Consumo per cápita promedio	120 litros anuales.	100 litros anuales.	97 litros anuales.
Habitantes	3.008.921	1.357.206	947.767
Ingreso Familiar	376,946 dólares anuales	336,946 dólares anuales	336,946 dólares anuales
Porcentaje del ingreso familiar destinado en Ingresos a compra de bebidas alcohólicas	7.8%	6.4%	6-3%
Porcentaje de población en un rango de 25 a 45 años	48%	44%	46%

Tabla 4.6 Comparativo entre los principales voivodatos de Polonia en el Consumo de Cerveza
 (Elaboración propia con datos de la Oficina Central de Estadística Polaca retomados por la Embajada de Polonia en España, 2017).

En términos de lo descrito en la tabla anterior, salta a la vista Varsovia, por su posición como el principal voivodato en Polonia que consume cerveza, aunado a su superior ingreso familiar, y a la cantidad de dicho ingreso que se destina al consumo de bebidas alcohólicas; por lo que debe concluirse que en una primera etapa se deben enfocar los esfuerzos mercadológicos a la capital de Polonia.

Determinado lo anterior se procede a seguir depurando el segmento de mercado dentro del voivodato de Varsovia. Los consumidores a los que se dirigirá Niebla, deberán de tener las características que se presentan en la Tabla 4.7.

Cerveza Artesanal con adjunto de Mezcal (análisis para el consumidor final)			
Concepto	Descripción		
Deseo	Acompañar los alimentos con una cerveza que exalte los sabores, y provoque una experiencia única al paladar (maridaje)	Probar cervezas originales con sabores exóticos	Conocer otras culturas a través de sus productos (visión cosmopolita)
Sexo	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Edad	25-45	25-45	25-45
Estado civil	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Hijos	Con o sin	Con o sin	Con o sin
Mascotas	Con o sin	Con o sin	Con o sin
Nivel socioeconómico	Medio, medio alto y alto	Medio, medio alto y alto	Medio, medio alto y alto
Nivel de estudios	Educación superior en adelante	Educación superior en adelante	Educación superior en adelante
Adaptación a la tecnología	Media y alta	Media y alta	Media y alta
Lugares de consumo de cerveza	Restaurantes/Pubs	Pubs/ Bares.	Restaurantes, Pubs y Bares.

Tabla 4.7 Perfil de consumidor final de la cerveza artesanal.
(Elaboración propia con datos de la Oficina Central de Estadística Polaca retomados por la Embajada de Polonia en España, 2017).

Ahora bien, una vez que se definió el perfil de consumidor final, encontramos que los restaurantes, pubs y bares son los establecimientos donde adquieren y consumen el producto de este proyecto, por lo que a continuación, se realiza a su vez, un perfil de los establecimientos que se consideran puedan vender un producto como el que Niebla ofrece.

Cerveza Artesanal con adjunto de Mezcal (análisis de intermediario secundario)			
Concepto	Descripción		
Tipo de establecimiento	Pub	Bar	Restaurante
Servicios que presta	Venta de bebidas alcohólicas, no alcohólicas y refrigerios.	Predominantemente Venta de bebidas alcohólicas.	Venta de alimentos, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas.
Licencia para operar	Licencia para la venta de alcohol.	Licencia para la venta de alcohol.	Licencia para la venta de alcohol.
Productos que venda	Con carta de cervezas internacionales.	Con carta de cervezas internacionales.	Con carta de cervezas internacionales.
Tipos de cerveza	Artesanal, con estilos exóticos.	Artesanal, con estilos exóticos.	Artesanal, con estilos exóticos.
Nivel socioeconómico de la clientela	Medio, Medio-Alto y Alto.	Medio, Medio-Alto y Alto.	Medio, Medio-Alto y Alto.
Servicios adicionales	Preferentemente conexión a internet.	Preferentemente conexión a internet.	Preferentemente conexión a internet.

Tabla 4.8 Perfil de establecimientos
(Elaboración propia con datos de la Oficina Central de Estadística Polaca retomados por la Embajada de Polonia en España 2017. Datos a 2017).

No debe de perderse de vista que para que el producto llegue a los intermediarios secundarios se debe contar con otro intermediario que les provea el producto, en el apartado de “Clientes Potenciales” se describe de manera detallada la información de contacto de estos.

4.8.2 Mercado Objetivo Seleccionado

Teniendo en consideración los apartados anteriores, se obtiene que, el mercado objetivo de la Cervecería Artesanal Niebla para su cerveza con adjunto de mezcal, son empresas distribuidoras de bebidas alcohólicas importadas, que dentro de su catálogo manejen cervezas industriales y/o artesanales. Los clientes de estos distribuidores deben ser bares, pubs o restaurantes de la ciudad de Varsovia, pues en estas situaciones, el producto llegará a manos del habitante del voivodato de Varsovia antes descrito.

Como se estudiará en el apartado de “Investigación de mercado”, Polonia se encuentra fuertemente marcado la presencia de dos sectores en lo que respecta al consumo de cerveza artesanal, los puristas y los de gusto exótico, el nicho de mercado al que la Cervecería Artesanal Niebla abastecería es el de gustos exóticos, que es un segmento de la población que no es debidamente atendido por la saturación que existe en el mercado de variedades tradicionales o puras.

4.9 CLIENTES POTENCIALES

A manera de resumen, el cliente potencial de la Cervecería Niebla, son aquellos importadores de bebidas alcohólicas, específicamente de cerveza ya sea artesanal o industrial. La distribuidora puede o no tener su sede en Varsovia, pero sí es importante, que, entre sus clientes, se encuentren establecimientos de Varsovia, la ciudad elegida para la exportación.

En la Tabla 4.9 se resumen algunos de los distribuidores que se consideran ideales para realizar negociaciones debido a diversos aspectos:

1. **Su ubicación:** dos de ellos se encuentran en la ciudad elegida, Varsovia; uno de ellos se encuentra en la ciudad puerto donde llegará la mercancía, Gdansk; otra más se encuentra en la zona conurbada de Varsovia a sólo 28 minutos de la capital, Łajski; mientras el último se encuentra a cerca de 4 horas, Breslavia. Aunque cabe recalcar, que todos ellos distribuyen en Varsovia.

2. **Sus productos:** En su catálogo de productos, cuentan con cervezas artesanales y/o industriales.
3. **Importación de productos:** Aunque resulte obvia la necesidad de realizar negociaciones con empresas que tengan experiencia importando, cabe señalar que de igual forma se tomó gran importancia por aquellas que, dentro de su catálogo cuenten con productos mexicanos o de Latinoamérica, pues esto habla de su apertura y deseo por productos como el que se pretende exportar.

RAZÓN SOCIAL	CONTACTO
Beer Enthusiast Amka Sp. z o. o	• Dirección: Aleja Rzeczypospolitej 18/83, 02-972 Varsovia, Polonia • Teléfono: +48 22 253 78 33 • Correo electrónico: piwo@beerenthusiast.pl • Página web: https://beerenthusiast.pl/
John King Polska Sp. z o. o	• Dirección: Sękocińska 24, 05-830 Varsovia, Polonia • Teléfono: 0-22 759 00 95 / 0-22 759 01 52 / 0-22 759 02 39 / 0 603 440 969 • Fax: 0-22 201 21 23 • Correo electrónico: info@johnkingpolska.pl • Página web: http://www.johnkingpolska.pl/
Bevgroup Sp. z o. o	• Dirección: General Władysław Sikorski 6 05-119 Łajski, Polonia • Teléfono: +48 22 7722715 / +48 22 7722715 • Correo electrónico: biuro@bevgroup.pl • Página web: http://www.bevgroup.pl/pl
STANBUD Sp. z o. o	• Dirección: Czerwony Dwór 17A 80-376 Gdansk, Polonia • Teléfono: +48 58 553 37 55 • Correo electrónico: biuro@stanbud.biz • Página web: http://stanbud.biz/
Dystrybutor Sp. z o.o	• Dirección: Kielczowska 68b. 51-315 Breslavia, Polonia • Teléfono: 71-325-32-70 / 71-797-60-02 / 71-325-24-79 / 607-56-14-08 • Correo electrónico: firma@dystrybutor.biz.pl • Página web: http://www.dystrybutor.biz.pl/

Tabla 4.9 Clientes potenciales
(Elaboración propia con datos de Cerveceros Internacionales, 2018).

Así mismo cabe señalar, que tomando en cuenta las características propias de cada cliente potencial, se presentan en la Tabla 4.9 enlistados según la conveniencia para hacer negocios con ellos, sea por su ubicación, productos, clientes entre otros.

4.10 ESTRATEGIA DE ENTRADA PROPUESTA

La estrategia propuesta para la entrada del producto al mercado de Polonia se llevará a cabo de la siguiente manera:

1) Estrategia de crecimiento intensivo:

- a.** Desarrollo de nuevos mercados mediante la exportación de cerveza artesanal con adjunto de mezcal a Varsovia, Polonia.

2) Estrategia de especialización (Porter):

- a.** Enfocar los esfuerzos al sector polaco no tradicional que opta por cervezas con agregados.
- b.** Explotar el agregado de mezcal en la cerveza, como la ventaja competitiva que permita entrar al mercado polaco y satisfacer un sector específico, concretamente el de Varsovia.

México cuenta con una serie de elementos a su favor, especialmente en aquellos productos de probada calidad y reconocida trayectoria, como es el caso de algunas bebidas alcohólicas (tequila, mezcal y cerveza). En este sentido, en la última década se ha observado un serio interés del consumidor europeo hacia las comidas de carácter “exótico”, entre las que se incluye la comida Tex-Mex. Si bien esta connotación puede apoyar la introducción de productos autóctonos de México en el mercado europeo, lo cierto es que, al día de hoy, la mayor parte de las empresas que explotan el concepto Tex-Mex no son necesariamente de capital mexicano.

De las estrategias antes mencionadas se desprenden estrategias específicas para el corto, mediano y largo plazo que son acorde a cada temporalidad, con el fin de concretar la incursión al mercado polaco por parte de la Cervecería Artesanal Niebla:

	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO	ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN
CORTO PLAZO AÑO 2019	• Iniciar relaciones comerciales con un intermediario que abastezca pubs, restaurantes y bares en el área de Varsovia. • Realizar las adecuaciones, en términos de la ley polaca y europea, al etiquetado del producto para su correcta comercialización dentro del país. • Adaptación del diseño y presentación del producto como estilo de letra y colores a los gustos y tendencias polacas. • Elaborar un catálogo de productos (estilos y variedades de la cerveza artesanal) en inglés y polaco, a fin de facilitar las ventas. • Generar un canal de comunicación y retroalimentación constante con nuestros intermediarios.	• Evidenciar la diferenciación que existe de la cerveza artesanal Niebla respecto a las otras cervezas en términos de origen del producto y originalidad del ingrediente adjunto, el mezcal. Mediante el diseño de etiquetas e información de la página web. • Usar del logotipo “Hecho en México” para en las botellas y exaltar la identidad mexicana. • Elaborar página web de la empresa. Con opciones de idioma español, inglés y polaco. Con un apartado que permita conocer la opinión respecto de nuestro producto por parte del consumidor final.
MEDIANO PLAZO AÑO 2022	• Iniciar relaciones comerciales con un intermediario que abastezca pubs, restaurantes y bares en el área de Cracovia. • Generar un canal de comunicación y retroalimentación constante con nuestros intermediarios.	• Consolidar las relaciones comerciales en Varsovia mediante el posicionamiento de la diferenciación que el mezcal le otorga frente a otras. • Mantener actualizado el contenido en la página web de la compañía, especialmente la información acerca de los puntos de venta, cuidando que la información pueda estar disponible en español, inglés y polaco.
LARGO PLAZO AÑO 2027	• Iniciar relaciones comerciales con un intermediario que abastezca pubs, restaurantes y bares en el área de Lodz. • Mantener un canal de comunicación y retroalimentación constante con nuestros intermediarios.	• Consolidar las relaciones comerciales en Cracovia mediante el posicionamiento de la diferenciación que el mezcal le otorga frente a otras. • Mantener actualizado el contenido en la página web de la compañía, especialmente la información acerca de los puntos de venta, cuidando que la información pueda estar disponible en español, inglés y polaco.

Tabla 4.10 Estrategias de entrada al mercado polaco.
(Elaboración propia).

4.11 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO POLACO

En el presente apartado se desarrolla la investigación de mercado del país destino, Polonia, en dos ámbitos, desde la perspectiva general del mercado polaco y el segundo con visión particular del mercado cervecero artesanal en dicho país, recogiendo la investigación de mercados de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Varsovia en el año 2016.

4.10.1 Descripción General Del Mercado Polaco

El presente apartado tiene como finalidad sentar las bases de la descripción general del mercado polaco y su comportamiento de consumo partiendo de la premisa de que es necesario conocer al mercado en su totalidad a fin de llevar a cabo una óptima segmentación del mismo. A continuación, se presentan los principales indicadores de consumo:

LA POBLACIÓN EN CIFRAS	
INDICADOR	CIFRAS
Población Total	37.948.016 habitantes.
Población Urbana	60.5%
Población Rural	39.5%
Densidad de Población	124 hab/km ²
Población masculina (en %)	48.4% Con una esperanza de vida de 72.3 años.
Población femenina (en %)	51.7% Con una esperanza de vida de 80.4 años
Crecimiento Natural	-.10%
Edad Media	37 años
Orígenes étnicos	La población está compuesta de una gran mayoría de polacos (alrededor del 97%), con comunidades de alemanes, bielorrusos, y ucranianos (alrededor del 2%).

Tabla 4.11 Cifras generales de la población polaca.
(Elaboración propia con datos de la Oficina Central de Estadística de Polonia de 2016, retomados por el portal Santander Trade).

Con la información presentada en la Tabla 4.11 podemos concluir que la población polaca se concentra mayoritariamente en el ámbito urbano, pero cuenta con un

sector importante en el ámbito rural que ronda cerca del 40%, la población se distribuye prácticamente igual entre los sexos, siendo ligeramente mayor la población de sexo femenino, de igual forma nos encontramos ante una población en edad joven-madura que ronda en promedio los 37 años de edad y que es eminentemente de nacionalidad polaca pues sólo el 2% de sus habitantes son extranjeros inmigrantes. Ahora bien, en la siguiente tabla se observarán los centros poblacionales que presentan mayor población:

CIUDAD	POBLACIÓN (HABITANTES)
Varsovia	3.008.921
Katowice	2.608.651
Cracovia	1.357.206
Gdansk	1.098.435
Lodz	947.767
Poznan	941.914
Wroclaw	835.403
Lublin	671.197

Tabla 4.12 Población en las principales ciudades polacas.
(Elaboración propia con datos de la Oficina Central de Estadística de Polonia de 2016, retomados por el portal Santander Trade).

La Tabla 4.12 muestra información de vital importancia, pues para un productor que incursiona en el comercio exterior es necesario que concentre sus estrategias mercadológicas en lugares en donde pueda llegar al mayor número de personas con el menor esfuerzo, es por ello que en un primer acercamiento estas ciudades parecen el lugar indicado para comenzar los esfuerzos de exportación, un análisis más minucioso que se llevará a cabo en apartados posteriores permitirá decantarnos por alguna de las opciones anteriores.

A continuación, se muestra el perfil general del consumidor polaco, considerando características importantes que deben conocerse y tomarse en cuenta en cualquier proyecto de exportación.

CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR POLACO	
PODER ADQUISITIVO	La situación económica es buena con un crecimiento sostenido, los salarios crecen sustancialmente, la población es bastante joven: todo esto estimula un desarrollo fuerte en todos los sectores que están conectados al consumo individual.
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Aunque la publicidad en la televisión, en Internet y en la prensa es importante, el vector más importante para la publicidad sigue siendo el de boca en boca. Los polacos están acostumbrados a hacer la compra cualquier día de la semana y a cualquier hora del día y de la noche. Muchas tiendas permanecen abiertas hasta muy tarde (10 p.m.) e incluso las 24 horas (también en las localidades rurales). A pesar de haber una gran cantidad de grandes centros comerciales y súper e hipermercados, los polacos prefieren hacer sus compras en tiendas diferentes y mercados o en pequeñas o medianas tiendas locales. En general el hecho de que un producto sea polaco o extranjero no tiene demasiada importancia.
PERFIL DEL CONSUMIDOR Y SU PODER ADQUISITIVO	La edad media de los polacos es 37. La tasa de desempleo era 11,8% en 2016. Hay grandes diferencias en los salarios dependiendo de la región y el sector de empleo (las más grandes de la UE); el salario medio oficial es de 727 EUR. El comportamiento del consumidor depende de sus ingresos. Los bajos ingresos de los polacos (una media de 730 EUR brutos al mes) explica por qué prestan tanta atención a los precios. Pero para las clases media y alta (con salarios casi equivalentes a la media de los 15 países de mayor ingreso de la UE) la calidad y la marca se están convirtiendo en lo más importante, además del servicio (durante y después de la venta). Las rebajas se han puesto muy de moda.
RECURSO AL CRÉDITO POR PARTE DEL CONSUMIDOR	El recurso al crédito está extendido (hay publicidad por todos lados de bancos y otras instituciones que ofrecen créditos fáciles) y el nivel de ahorro es bajo. Los consumidores polacos recurren al crédito no sólo para la inversión, sino también para bienes de consumo y ocio.
ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES	UOKIK , Oficina para la competencia y la protección del consumidor y SKP , Asociación del consumidor polaco

Tabla 4.13 Características del consumidor polaco.
(Elaboración propia con datos retomados por el portal Santander Trade).

La Tabla 4.13 mostrada con anterioridad revela información que el exportador deberá de tener en consideración en todo momento, por ejemplo, el hecho de que sí bien la televisión representa un importante medio de promoción, los polacos valoran la publicidad “boca a boca” por lo que se deberá de poner especial atención en todos los detalles del producto y servicio de venta, pues una mala experiencia de un consumidor sería rápidamente conocida por sus habitantes. De igual forma habrá que considerar los ingresos para la segmentación de mercado, pues como precisa la tabla anterior las clases bajas, aquellas que reciben el salario mínimo, prestan mayor atención al precio y a las rebajas, mientras que, para las clases media y alta, la calidad y el servicio de venta se vuelve su principal indicador al momento de comprar. A continuación, se muestra la Tabla 4.14, que permite observar la distribución de la población por edades:

Distribución de la población polaca por edades en porcentaje (%).	
Menos de 5 años:	4.9%
De 5 a 14 años:	9.9%
De 15 a 24 años:	14.0%
De 25 a 69 años:	61.3%
Más de 70 años:	9.9%
Más de 80 años:	3.4%

Tabla 4.14 Distribución de la población polaca por edades
(Elaboración propia con datos de las Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población, Perspectivas 2010, retomados por el portal Santander Trade).

En la tabla anterior podemos observar que la mayor concentración de la población polaca se encuentra entre las edades de 25 a 69 años de edad, intervalo en el que se encuentra un poco más del 60% de la población. Este sector de la población cumple con el principal requisito legal de nuestro producto y es la edad mínima para el consumo de bebidas alcohólicas, que en términos de la ley polaca es a los 18 años de edad. En la siguiente tabla se muestra la composición de los hogares polacos.

COMPOSICIÓN DE LOS HOGARES POLACOS	
Edad media del jefe de familia	25 años
Número total de hogares (en millones)	12.6
Tamaño promedio de los hogares	3.1 personas
Porcentaje de hogares de 1 persona	19.7%
Porcentaje de hogares de 2 personas	23.1%
Porcentaje de hogares de 3 a 4 personas	39.8%
Porcentaje de hogares de más de 5 personas	17.4%

Tabla 4.15 Composición de los hogares polacos.
(Elaboración propia con datos de la Oficina Central de Estadística de Polonia de 2016, retomados por el portal Santander Trade).

Por lo que respecta a la información anterior podemos observar que la tendencia de la población joven de Polonia se encuentra como el jefe de familia un individuo de aproximadamente 25 años y que la media de personas que integran una familia en dicho país es de 3.1 personas por hogar, no obstante, lo anterior debe tenerse en consideración el creciente fenómeno de los hogares integrados por una persona, segmento que en Polonia representa casi una quinta parte de los hogares que existen. A continuación, se presenta la Tabla 4.16, que muestra los indicadores de gasto y consumo de los hogares polacos.

GASTOS DE CONSUMO DE LOS HOGARES	2014	2015	2016
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD, precio constante de 2000)	314,989	324,417	336,946
Gastos de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	2.4	3.0	3.9
Gastos de consumo de los hogares per capita (USD, precio constante de 2000)	8,287	8,540	8,879
Gastos de consumo de los hogares (% de PIB)	60.0	58.4	58.5

Tabla 4.16 Gasto de consumo de los hogares polacos.
(Elaboración propia con datos de IMF – World Economic Outlook Database, 2016, retomados por el portal Santander Trade).

Según los datos que se presentan, podemos observar que el gasto de consumo en los hogares polacos ha venido experimentando un crecimiento sostenido derivado del paulatino proceso de superación de los periodos de crisis y estancamiento económico sufridos a raíz de la crisis de 2008. En la misma sintonía vemos el avance de su poder adquisitivo:

Paridad del poder adquisitivo	2012	2013	2014	2015	2016
Paridad del poder adquisitivo (<i>Unidad monetaria local por USD</i>)	1.83	1.82	1.80	1.78	1.79

Tabla 4.17 Paridad del poder adquisitivo
(Elaboración propia con datos de IMF - World Economic Outlook Database, 2016).

Para entender la tabla anterior, es necesario poner en relieve que Polonia, aunque pertenece a la Unión Europea, no forma parte de la Zona Euro, es decir, no tiene como moneda de uso oficial al Euro, sino que mantiene su propia moneda que es el Zloty, el cual se ha venido apreciando sostenidamente frente al dólar en los últimos años. En la siguiente tabla observaremos como se distribuye el gasto por consumo de los hogares polacos:

Gastos de consumo por categoría de productos en %	2015
Alimentos y bebidas no alcohólicas	19.7%
Alcohol, tabaco y narcóticos	6.7%
Ropa y calzado	4.1%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	24.2%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	4.4%
Salud	4.1%
Transporte	9.3%
Comunicaciones	3.1%
Ocio y cultura	7.8%
Educación	1.3%
Hoteles, cafés y restaurantes	2.9%
Otros bienes y servicios	12.6%

Tabla 4.18 Gasto de consumo por categoría de productos en el hogar polaco promedio.
(Elaboración propia con Datos de las Naciones Unidas, Últimos datos disponibles).

De la Tabla 4.18, es necesario destacar que el hogar polaco promedio gasta aproximadamente un 7% en el rubro de alcohol y cigarrillos, rubro dentro del cual se engloba el gasto en cerveza, producto que se pretende exportar, es muy importante saber que el hogar polaco tiene contemplado entre sus gastos este rubro pues implica que ya existe una cuota contemplada para ese producto y que no requiere que se cree la partida presupuestal en el hogar polaco. A continuación, se muestra una tabla que nos permite conocer el acceso a la tecnología de los polacos:

Tasa de equipamiento en tecnología de la información y comunicación, por 100 habitantes	2012
Número de suscriptores de líneas telefónicas	98.5
Número de líneas principales	1.0
Número de suscriptores a líneas telefónicas móviles	98.5
Número de usuarios de Internet	65.0
Número de ordenadores personales	16.9

Tabla 4.19 Tasa de equipamiento y acceso a la comunicación en Polonia.
(Elaboración propia con datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, últimos datos disponibles, retomados por el portal Santander Trade).

En la tabla anterior podemos observar que el pueblo polaco es una sociedad con alto acceso a la tecnología pues cerca de 98.5% de su población cuenta con una línea telefónica o con un celular, respecto al acceso a internet su tasa ronda cerca del 60% y respecto a las computadoras su porcentaje disminuye a 16.5%, lo que se explica porque es una sociedad cuyo acceso a internet se da desde un dispositivo móvil, lo que hay que tomar en consideración al momento de establecer canales de distribución y promoción.

En las Tablas 4.20 y 4.21 que se presentan a continuación, se pretende mostrar un panorama de los medios publicitarios en Polonia y de la Normativa que impera en la misma:

MEDIOS PUBLICITARIOS				
TELEVISIÓN	La publicidad está considerada como crucial en Polonia, no sólo en lo que se refiere a los productos básicos de consumo sino también con el objetivo de desarrollar una imagen de la sociedad en lo referente a varios tipos de productos.			
	La televisión, que llega prácticamente a la totalidad de los hogares polacos vía canales locales o satélites, es considerada la manera más eficiente de publicitarse en Polonia.			
	Los productos que se publicitan en la televisión registran el mayor volumen de ventas entre todos los productos. Una gran parte de los ingresos por publicidad van a la televisión.			
	El precio de un anuncio durante un evento importante ha crecido dramáticamente en los últimos años dado que la demanda ha aumentado.			
	Principales cadenas de Televisión:			
	❖ Canal + Polska	❖ Polska	❖ Polska	❖ TV Polonia
	❖ Polsat TV SA	1	2	
PRENSA	La publicidad en la prensa es sofisticada, y el mercado de la prensa se ha desarrollado para incluir una gama completa de publicaciones. Los principales periódicos se pueden encontrar en los cuatro costados del país. Además, varias revistas, periódicos económicos, revistas de mercado nicho y otros tipos de publicaciones especializadas han proliferado. La prensa parece particularmente adaptada para llegar a los clientes.			
	Principales diarios:			
	❖ Fakt	❖ Super Express	❖ Dziennik Gazeta	
	❖ Gazeta Wyborcza	❖ Rzeczpospolita	Prawna	
RADIO	La radio es otro medio para dar a conocer los productos, con más de 200 estaciones locales de radio y 2 cadenas nacionales.			
	Principales cadenas de radio:			
	❖ Polskie	❖ Radi1	❖ Muzyczne Radio	
INTERNET	Los portales de Internet son un buen método publicitario, así como las diversas redes sociales.			
AGENCIAS PUBLICITARIAS	Principales agencias de publicidad:			
	❖ McCann Erickson Polska	❖ J. Walter Thompson	❖ Saatchi & Saatchi	❖ Young & Rubicam
		❖ Ogilvy & Mather Poland	❖ BBDO Warsaw	
	❖ Leo Burnett			

Tabla 4.20 Medios publicitarios utilizados en Polonia.
(Elaboración propia con datos del portal Sales Poland, retomados por el portal Santander Trade).

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA NORMATIVA PUBLICITARIA	
Bebidas y Alcohol	Prohibido en la televisión, la radio y la prensa, excepto la cerveza.
Cigarrillos	Prohibido en todos los sitios.
Productos farmacéuticos y medicamentos	Permitido con la nota "antes de su uso lea el folleto o pregunte a su farmacéutico".
Uso de Lenguas Extranjeras	Generalmente no se aceptan lenguas extranjeras pero hay ciertas excepciones.
Organismos de regulación de la publicidad	❖ Consejo de la Publicidad (asociación miembro de la Alianza EASA). ❖ Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji (Consejo Nacional Audiovisual).

Tabla 4.21 Principios fundamentales de la normatividad publicitaria en Polonia.
(Elaboración propia con datos del portal Sales Poland, retomados por el portal Santander Trade).

La tabla 4.20 se encarga de mostrar las diferentes opciones promocionales con las que se cuenta en Polonia, sin perder de vista que como se afirmó en apartados anteriores, los polacos le dan gran importancia a la publicidad “boca a boca”, no obstante, se debe de buscar medios que permitan dar a conocer la marca como podrían ser las redes sociales, herramienta de gran importancia si se tiene en consideración el alto grado de integración económica de la sociedad polaca. Ahora bien, por lo que respecta la normativa aplicable a la publicidad de cerveza en el mercado polaco se debe de tener en consideración que la cerveza no tiene la prohibición de las demás bebidas alcohólicas respecto a no poder anunciarse en radio y televisión y se debe de tener en consideración, lo que podría parecer obvio, que toda publicidad y promoción deberá de hacerse en el idioma polaco.

4.10.2 Descripción Del Sector De La Cerveza Artesanal En Polonia

La cerveza artesanal es un nicho de mercado que en años recientes ha visto una evolución importante en Polonia. Es de notar que el país eslavo ha visto grandes

transformaciones en ese sector, a tal punto que, un sector que antes era considerado como minoritario o hasta irrelevante hoy en día muestra incluso signos de saturación (KPMG, 2015).

Tal saturación, lo que podría demostrar es el auge por el que la industria estaría pasando actualmente. Ello es posible aun cuando una importante proporción del mercado sigue bajo control de las grandes firmas (Kompania Piwowarska (SAV Miller), Grupa ywiec (Heineken) y Carlsberg Polska, pues solo estas representaban en 2008 el 87.6% del mercado polaco, tendencia que no habría de mantenerse, pues para 2013 su participación decayó hasta el 81.8% (KPMG, 2015).

Esa decaída en la participación del mercado se debe a que los consumidores perdieron interés por las marcas más ampliamente conocidas, y en cambio pusieron más atención en la cerveza artesanal, a tal grado que su participación en el mercado paso del 3.1% al 4.7% entre 2008 y 2015. Ese cambio en las expectativas puede deberse a múltiples factores, siendo los principales: el sabor, el precio, el patriotismo, la reputación; el contexto y la imagen (Zebrowzca, 2017).

El sabor se puede definir como el factor principal para que el consumidor de cerveza polaco opte por una marca u otra, y ello se debe a que hoy en día el consumidor es sumamente consiente, cuenta con mucha información y en general la cultura cervecera es más sofisticada. Todo lo cual implica que el gran volumen, los precios bajos y las grandes campañas de marketing no sean suficiente, puesto que hoy en día las expectativas van enfocadas a nuevas experiencias sensoriales, la innovación, la identidad nacional, y la preservación de la tradición cervecera (Demertzi, 2017).

En segundo lugar, el precio es sumamente relevante, aun en un país en pleno auge económico. No es solo que se busque una cerveza de calidad a precios asequibles, sino también que estos cuenten con un valor agregado (Demertzi, 2017). Esto se ve reflejado en el sentido de que las cervezas de mezclas y sabores presenten una

creciente demanda, como es el caso de la cervecería artesanal Amber, la cual lanzó su variedad “Grand Imperial Porter Chilli”, misma que, aun cuando las variedades oscuras representan una proporción mínima en el mercado a comparación de las variedades Lager, y considerando poco común al chilli (chile) como agregado, tuvo un considerable éxito comercial (KPMG, 2015).

El tercer factor que determina la preferencia por la cerveza artesanal es el apoyo al comerciante local, un aspecto ético que implica el consumir lo nacional y/o regional a fin de fomentar su crecimiento. Este factor parece estar sumamente arraigado en el consumidor polaco, no obstante, no merma en lo más mínimo el deseo por experimentar nuevas experiencias sensoriales al degustar cerveza (Euromonitor International, 2014).

El cuarto factor que determina incremento de la preferencia hacia el sector artesanal es la reputación que las marcas llegan a ganar gracias a las recomendaciones. El consumidor polaco tiende a ser muy perceptivo ante las experiencias que personas de su confianza puedan compartirle (Zebrowzca, 2017).

El quinto factor es el contexto dentro del que se desenvuelve el consumo de cerveza, este concepto es amplio e involucra muchos factores siendo algunos de los más importantes el clima, las tendencias sociales, las condiciones económicas etcétera. Podría parecer irrelevante, no obstante, se ha visto una correlación entre años con marcadas bajas temperaturas y un descenso en el consumo de cerveza (Euromonitor International, 2014).

De igual forma debe tomarse en cuenta la imagen como factor determinante del presente auge por el que pasa la cerveza artesanal polaca. Ello se debe a que, sobre todo en mujeres, se ve una alta tendencia a preferir las marcas que presentan colores llamativos u otras características estéticas o distintivas que permitan que un producto destaque de los demás (Zebrowzca, 2017). Una vez más es visible como la creatividad y la innovación juegan un papel importante.

Es posible verse como el sector artesanal gana terreno al sector industrial debido a que el consumidor tiende a ver al primero como un promotor de creatividad, innovación, identidad y orgullo; mientras que por otro lado perciben al segundo como una maquina industrial que vela por las ganancias sobre todo, generando grandes volúmenes con una calidad estandarizada y poco o ningún valor agregado (Zebrowzca, 2017).

Todo ello ha generado que la tendencia que se presentaba hace apenas unas décadas donde las escasas y recién surgidas cervecerías artesanales querían ser como las grandes compañías se haya invertido, pues actualmente son las grandes compañías las que buscan emular a las regionales o artesanales (KPMG, 2015). Lo cual permite ver que tanta importancia ha ganado en años recientes el sector.

Por lo tanto, la cerveza artesanal tiene una gran importancia para el consumidor polaco, pues considera que esta preserva la identidad de una antigua herencia y además esta le permite tener acceso a muchas variedades de gran calidad que satisfagan su deseo por experimentar cosas nuevas. Por otro lado, el sector industrial se ve mermado en comparación, por lo que ha tenido que identificar los factores que determinan el éxito de su contraparte artesanal y recuperar en lo posible el terreno que ha perdido, aun cuando su reputación frente al consumidor no se encuentre en las mejores condiciones.

- **Sector purista**

El sector purista cervecero se define como aquel que busca el cumplimiento de la ley de pureza que permite que con los tres ingredientes principales de la cerveza (lúpulo, malta y agua) se logre el cuerpo, textura, sabor y olor deseados, siguiendo el procedimiento de elaboración ancestral sin conservadores, ni aditivos. El sector purista de la cerveza artesanal ha venido sufriendo una fuerte y constante caída a través de los años y se estima que está representado principalmente por hombres, de la clase trabajadora, mayores de 45 años y con un fuerte sentimiento hacia lo

polaco. Es en virtud de lo anterior que se considera que las exportaciones de la Cervecería Artesanal Niebla y sus esfuerzos mercadológicos deben de focalizarse en el sector exótico de la cerveza artesanal, el cual se detalla en el siguiente apartado.

- **Sector exótico**

La cerveza artesanal es sumamente apreciada en diversas partes del mundo no solo como una bebida espirituosa, sino como el fruto de una rica y antigua tradición cuya degustación implica una experiencia que involucra todos los sentidos (Demertzi, 2017). En el caso de Polonia la tendencia ampliamente predominante entre los consumidores es el deseo por experimentar con nuevos sabores y variedades, lo cual para los productores implica constante innovación en la búsqueda de la diferenciación de su marca y la satisfacción del cliente.

Tal innovación implica que cada productor haga uso de todo su conocimiento, experiencia y creatividad en un mercado sumamente competitivo, donde la autenticidad y la calidad lo son todo (Berning & McCulough, 2017). Donde el consumidor no solo se mantiene al tanto de cuáles son las marcas nacionales y regionales, sus variedades, canales de distribución y precios, sino también de los ingredientes y los procesos.

Esa tendencia del consumidor informado se debe a que como ya se dijo la autenticidad y la calidad son cruciales, además de que no es poco común que haya personas quienes elaboren su propia cerveza, pues la cultura cervecera se difunde y se perfecciona. Entonces es posible ver cuán arraigado puede estar el consumidor polaco a su producto de malta.

Tal vínculo genera que paradójicamente, aunque se busque experimentar nuevas experiencias a través de la cerveza, la cerveza importada no sea la primera opción. La actitud nacionalista respecto al consumo de cerveza no impide que la cerveza

importada tenga participación en el mercado, pues este representa un 10% de este, puesto que, si bien dicha actitud está ampliamente difundida, no es tan fuerte como el deseo de vivir nuevas experiencias multisensoriales cerveceras (Euromonitor International, 2014). Una tendencia que se está gestando a la par del surgimiento de las cervecerías artesanales o craft breweries es el surgimiento de pubs o bares como parte de estas.

Ello implica que muchos consumidores quienes defienden el consumo de sus productos nacionales lleguen a estos establecimientos y consuman las variedades regionales que valoran, pero también que tengan acceso a variedades importadas, las cuales son importantes para estos establecimientos, pues brindan diferenciación y reconocimiento, así como permiten que el consumidor pueda satisfacer su ferviente deseo por experimentar. Ello sin que se esté afectando a la industria nacional, pues lo consumen en un establecimiento polaco, donde ofrecen otros productos nacionales.

La cultura cervecera artesanal puede resultar paradójica también en el sentido de que las variedades oscuras británicas como la Porter o la Stout, cuya participación es relativamente minúscula (0.9% del mercado) en comparación con las variedades lager en cualquiera de sus categorías (premium, standard o económica), la cual domina el mercado con un 90.6%, forman parte también de un sector altamente valorado y con gran crecimiento (KPMG, 2015). Ello debido a que, si bien las preferencias por las variedades oscuras británicas ganan popularidad, no lo hacen en la misma medida que cuando se le agrega algún elemento a la fórmula, para que de este modo se integre al sector de las cervezas saborizadas y bebidas a base de cerveza, las cuales representan un 7% del mercado y creciendo a un ritmo vertiginoso.

Es importante poner atención a este último aspecto, pues en uno de los sectores de más crecimiento de la cerveza artesanal en Europa del Este, es importante mantenerse al día con las nuevas tendencias (Demertzi, 2017). Lo mismo es para

aquellos productores quienes planean incursionar en el mercado polaco desde el exterior, pues el querer llevar una variedad Porter podría no ser la mejor opción comparándola por ejemplo con una variedad Pale Ale cuyas características emulan en cierta medida a las variedades Lager que tan bien implantadas están, y más aún cuando se tiene el agregado de una bebida con denominación de origen y que puede despertar el interés del consumidor como es el mezcal. Todo ello en aras de poder participar exitosamente en un mercado sumamente competitivo.

En cuanto a este último aspecto de la competencia debe remarcarse que llega a tal punto que incluso es difícil cuantificarlas, ya no solo en las cervecerías artesanales o regionales, sino a las cervecerías en general, pues unas fuentes cuantifican para 2013 155 (The Brewers of Europe, 2015), mientras que otras 97 (Euromonitor International, 2014). Esa circunstancia se complica cuando se trata del sector artesanal, pues las productoras son tan numerosas y tan variadas que es difícil tener certeza de cuántas son, aunque ya se están llevando a cabo esfuerzos para resolver esa situación. No obstante, con todo lo anterior se concluye que la competencia es numerosa y sumamente capaz.

Por tanto, se puede concluir que el mercado de la cerveza en Polonia puede llegar a ser contradictorio, pues por un lado buscan experimentar con nuevas variedades e ingredientes, pero a la vez quieren proteger al producto nacional. Por otro lado, las variedades que no tenían tanta popularidad antes, ahora tienen un fuerte empuje gracias a que, eran poco conocidas y ahora son complementadas con nuevos ingredientes. Todo lo cual nos lleva a ver que la alta competencia y el apremiante deseo por nuevas variedades y sabores terminan por ser los factores determinantes para que productores extranjeros puedan implantar su producto en este mercado. Por último, debe tenerse en consideración que los representantes de este sector son principalmente los jóvenes, menores de 45 años, de sexo indistinto, que si bien tienen la nacionalidad polaca implantada también tienen la visión cosmopolita de haber nacido y pertenecer a la Unión Europea y por ende ser ciudadanos del mundo,

por lo que se encuentran abiertos a nuevas experiencias provenientes de cualquier parte del mundo.

Así mismo, para concluir la presente Investigación del mercado polaco es necesario poner en relieve que la población de Polonia destina 6.7% de su ingreso mensual al consumo de alcohol, siendo la cerveza su bebida predilecta, superando por mucho a su competidor más cercano, el vodka. La cerveza representa cerca del 60.5% de las bebidas alcohólicas consumidas por el polaco promedio. De igual forma se puede resumir que la forma en la que el consumidor polaco consume la cerveza ha cambiado en los últimos años, dejando de optar por la compra de cerveza en las grandes cadenas comerciales y enfocándose al consumo en pubs, restaurantes y bares. Por último, pero no menos importante resulta que, derivado de las altas tasas de consumo de alcohol de los polacos, el gobierno ha emprendido acciones para reducir su consumo, por medio de campañas publicitarias y de salud, sin embargo, dichas campañas no han menguado el consumo de alcohol en Polonia, por lo que, en virtud de lo anterior, la Cervecería Artesanal Niebla encontrará en Polonia un mercado pujante que busca adquirir su producto.

4.12 COMPETENCIA

Como se ha mencionado en apartados anteriores, Polonia es un país con una afinidad importante por las bebidas espirituosas, mención importante merece la cerveza, en sus presentaciones tanto industrial como artesanal, y en particular la cerveza de tipo artesanal que ha venido creciendo en popularidad en Europa del Este desde mediados de la década de los 90's. Polonia cuenta con algunas marcas de cerveza artesanal, que tienen renombre en el país y una creciente presencia en la zona europea, y que además representan la competencia para la cervecera Niebla. A continuación, se mencionan algunas de ellas.

- **BROWAR ZARZECZE**

Es una empresa local especializada en la producción de cerveza de malta artesanal, reconocida por su variedad Ambar, se posiciona como líder del mercado polaco y de Europa del Este, tiene su sede en Cracovia. Se mantiene a la vanguardia por sus constantes renovaciones a sus plantas. A partir del año 2000 ha incursionado en el mercado internacional como un exportador de cerveza artesanal con cada vez más adeptos en el mundo. Exporta entre sus destinos a México.



Imagen 4.4 Logo Browar Zarzecze.

(ckbrowar.pl, 2017).

- **PINTA**

Pinta crea esta cerveza artesanal de estilo Saison. De color dorado, tirando a pálido, pues es ligeramente turbia, y con una espuma abundante, duradera y esponjosa. Se mantiene a la vanguardia por sus constantes renovaciones a su planta. A partir del año 2010 ha incursionado en el mercado internacional como un exportador de cerveza artesanal con cada vez más adeptos en el mundo. Exporta entre sus destinos a México.



Imagen 4.5 Logo Pinta Brewery.

(browarpinta.pl, 2017)

- **BROWAR HAJER**

Browar Hajer es una empresa especializada en la producción de cerveza artesanal tipo americano. Busca competir con su estilo fresco y captar al sector de mercado de los jóvenes interesados en el estilo de vida americano. Se caracteriza su cerveza por el clásico sabor amargo, aunque en los últimos años ha incursionado en el nicho de las cervezas de sabores. A partir del año 2012 ha incursionado en el mercado internacional como un exportador de cerveza artesanal a los mercados de Europa del Este.



Imagen 4.6 Logo Browar Hajer.
(browarhajer.pl, 2017).

- **CERVECERÍA PRACOWNIA**

En el borde de Kaków, en la pequeña ciudad llamada Modlniczka hay una cervecería. Pracownia Piwa. El 20 de septiembre de 2012, nace esta cervecería como un proyecto de estudiantes de negocios. Busca competir con su estilo fresco y captar al sector de mercado de los jóvenes interesados en rescatar las costumbres polacas de antaño. Tiene variedades clásicas y variedades de tipo gourmet y mezcla la producción y distribución de cerveza artesanal con el negocio restauranero.



Imagen 4.7 Logo cervecería Pracownia.
(pracowniapiwa.pl, 2017).

- **BROWAR STU MOSTÓW**

La misión de Browar Stu Mostów es ofrecer la mejor cerveza de Polonia. Browar Stu Mostów significa esencialmente la cervecería de los cientos de puentes. La cerveza debe construir puentes entre las personas, las ciudades y los países. Puentes entre historia, presente y futuro.

La idea de poner en marcha una cervecería nació en 2012. En una feria de la industria de la cerveza en Alemania eligieron BrauKon y una de sus instalaciones de elaboración de cerveza de vanguardia. Ganaron el concurso a la mejor cerveza artesanal de la feria y crearon la empresa cervecera, posicionándose como una de las más reconocidas en Alemania y Polonia.



Imagen 4.8 Logo Browar Stu Mostow.
(100mostow.pl, 2017).

Así mismo, pueden encontrarse en México cerveceras que cuenten con productos muy similares al de la Cervecería Artesanal Niebla y que se encuentren exportando actualmente. Tal es el caso de las que se mencionan a continuación.

- **CERVECERÍA ALLENDE**

Empresa 100% mexicana que nace con el objetivo de crear cervezas artesanales de alta calidad, apegadas a las técnicas tradicionales que manifiestan un sólido compromiso y amor por México, busca reflejar la cultura mexicana en cada una de las botellas que produce.

Cuenta con cuatro estilos de cerveza diferentes, Golden Ale, Brown Ale, India Pale Ale y una cerveza con agave, Agave Lager.

El parecido de su cerveza de agave con la cerveza de mezcal, es una de las razones por la que se considera a la Cervecería Allende como competencia, además de su venta a otros países como Estados Unidos, España, Francia, el Reino Unido y China; que, si bien no exportan aún a Polonia, su búsqueda de nuevos mercados puede representar un riesgo latente.



Imagen 4.10 Logo de Cervecería Allende.
(cerveceriaallende.mx, 2018).



Imagen 4.9 Agave Lager.
(cerveceriaallende.mx, 2018).

- **MINERVA**

Cerveza Minerva es una empresa mexicana y altamente especializada en la producción de bebidas artesanales que se funda en el corazón de Jalisco, con la intención de distinguirse por producir cervezas altamente especializadas a un precio justo. Cuenta con una línea de cervezas 100% malta que se caracteriza tanto por el riguroso proceso artesanal con el que son fabricadas, como por la calidad suprema de sus ingredientes.

Es la cervecería artesanal líder de México con un 30% del mercado. Tiene presencia a nivel nacional y exportación al extranjero. Cuenta con 7 estilos diferentes de cerveza y dos de temporada.



Imagen 4.11 Logo de Minerva.
(cervezezaminerva.mx, 2018).

4.12 BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO POLACO

La cerveza artesanal cuenta con la fracción arancelaria 2203.00.01 en México de acuerdo a la Ley Impuestos Generales a la Importación y Exportación (LIGIE) y el correspondiente 22030001 de acuerdo al Arancel Integrado de las Comunidades Europeas (TARIC), correspondiente a la cerveza de malta, sin hacer una distinción entre cerveza industrial y cerveza de tipo artesanal. A continuación, se enuncian los requisitos para poder ingresar en Polonia.

4.12.1 Barreras Arancelarias

Polonia al ser miembro de la Unión Europea, desde el 2004, y al tener ratificado el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM), dentro del marco del citado tratado comercial, le proporciona a México un trato preferencial y en caso en particular de la cerveza de malta identificada en la fracción arancelaria citada con anterioridad, el arancel ad valorem de ingreso a Polonia es a tasa de 0%. Por lo que en tales términos es de concluirse que no se tienen barreras de tipo arancelario para ingresar al país.

Por otro lado, no deben dejar de considerarse el aspecto impositivo interno del país destino, el cual sólo se menciona para fines de tomarlo en consideración al momento de integrar el precio, para el caso de que el incoterm en cuestión lo requiera, las cervezas artesanales, independientemente del lugar de procedencia, son gravadas con una tasa del 23% de Impuesto al Valor Agregado y en el caso en

particular de la cerveza artesanal, adicionalmente con un Impuesto Especial a las cervezas con un grado alcohólico volumétrico superior al 1.2 % por grado Plato⁶, a una tasa de 7.79% por grado Plato.

4.12.2 Barreras Y Regulaciones No Arancelarias

La cerveza artesanal para su ingreso al territorio polaco tiene que cumplir con una serie de restricciones y regulaciones no arancelarias, las cuales se describen a continuación (Comisión Europea (TARIC), 2017):

1. Registro de control de los contaminantes en alimentos.
2. Registro de Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal.
3. Certificado de Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos.
4. Etiquetado de productos alimenticios.
5. Certificado de Productos de producción ecológica (Certificado Voluntario).

- **Registro de control de contaminantes en los alimentos**

A fin de garantizar unos niveles elevados de salud pública, la Unión Europea (UE) establece en la ley que regula este registro, el contenido máximo de determinados contaminantes en los alimentos. Los contaminantes son sustancias que no se han añadido a los alimentos de forma intencionada, sino que han llegado a ellos durante la producción, el envasado, el transporte, etcétera.

El ordenamiento que contiene la declaración para la cerveza artesanal se encuentra regulada en el Reglamento (CE) nº 1831/2003 de la Comisión Europea, de 19 de

⁶ El número de grados Plato mide el porcentaje en peso del extracto original por 100 gramos de cerveza; este valor se calcula a partir del extracto real y el alcohol contenido en el producto acabado.

diciembre de 2006, por el que se fija el contenido máximo de determinados contaminantes en los productos alimenticios (Comisión Europea TARIC, 2017).

Establece los contenidos máximos de determinados contaminantes en los alimentos, en particular para proteger la salud de los grupos de la población más sensibles, es decir, personas de edad avanzada y mujeres embarazadas.

Se incluyen los siguientes contaminantes:

- Micotoxinas (aflatoxinas, ocratoxina A, toxinas de fusarium, patulina y citrinina).
- Metales (plomo, cadmio, mercurio, estaño inorgánico).
- Monocloropropano-1,2-diol (3-MCPD).
- Dioxinas y policlorobifenilos (PCB) de tipo dioxina.
- Hidrocarburos aromáticos policíclicos (HAP).
- Melamina.
- Ácido erucico.
- Nitratos.

No se pueden vender alimentos con contenidos de contaminantes superiores a los especificados en el anexo de la ley. Estos límites abarcan la parte comestible de los alimentos y también se aplican a los alimentos compuestos o transformados, desecados o diluidos.

El Reglamento establece, además, los contenidos máximos más bajos de contaminantes que sean razonablemente posibles (ALARA, as low as reasonably achievable) mediante prácticas correctas de fabricación y buenas prácticas agrícolas.

- **Registro de control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal**

A fin de garantizar unos niveles elevados de salud pública, la Unión Europea (UE) establece en la ley que regula este registro, las condiciones que deben imperar en la producción y conservación de los alimentos.

Los principios generales de la legislación actual en materia de alimentación entraron en vigor en 2002, con el Reglamento (CE) n.º 178/2002, reglamento marco por el que también se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), encargada de evaluar y comunicar todos los riesgos relacionados con la cadena alimentaria (Comisión Europea (TARIC), 2017). El Reglamento toma en consideración el «principio de cautela», fija un enfoque para la evaluación del riesgo y establece disposiciones generales para imponer la trazabilidad en alimentos y piensos. El Reglamento establece también el sistema de alerta rápida para alimentos y piensos (RASFF), que permite a los Estados miembros y a la Comisión intercambiar información con rapidez y coordinar sus respuestas a las amenazas sanitarias provocadas por alimentos o piensos.

En abril de 2004, en el contexto del enfoque «de la granja a la mesa», se adoptó un nuevo marco legislativo sobre higiene, conocido como el «paquete higiene» (Reglamento (CE) n.º 852/2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios, Reglamento (CE) n.º 853/2004 por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal y aquellos de origen no animal y Reglamento (CE) n.º 854/2004 por el que se establecen normas específicas para la organización de controles oficiales de los productos de origen no animal destinados al consumo humano.

El «paquete higiene» atribuye la responsabilidad de la higiene de los productos alimenticios directamente a los distintos actores de la cadena alimentaria mediante un sistema de autorregulación que utiliza el método APPCC («análisis de peligros y

puntos de control crítico»), que se supervisa por medio de controles oficiales que deben realizar las autoridades competentes, como se establece en el Reglamento (CE) n.º 854/2004, modificado por el Reglamento (CE) n.º 882/2004.

- **Certificado de trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos**

Regulado por el Reglamento (CE) no. 1831/2003 relativo a la trazabilidad y al etiquetado de organismos modificados genéticamente (OMG) y a la trazabilidad de los alimentos y piensos producidos a partir de estos (Comisión Europea (TARIC), 2017).

Establece normas para garantizar que los productos que contienen OMG y los alimentos y piensos obtenidos a partir de estos, puedan ser objeto de una trazabilidad en todas las fases de las cadenas de producción y distribución. Las normas abarcan el etiquetado, el seguimiento de los riesgos para el medio ambiente y la salud, y la capacidad, en caso necesario, de retirar los productos.

La trazabilidad (la capacidad de seguir los OMG y los productos producidos a partir de estos en todas las fases de las cadenas de producción y distribución) es clave para proporcionar información y protección a los consumidores y al comercio de alimentos en relación con los alimentos o los piensos obtenidos a partir de OMG. Les permite seleccionar un producto habiendo sido previamente informados mediante un etiquetado preciso.

Se establecen tres requisitos principales para los vendedores:

- Informar por escrito a los compradores comerciales que un producto contiene OMG.
- Comunicar los identificadores únicos asignados a cada OMG con arreglo al Reglamento (para alimentos y piensos).

- Identificar cada ingrediente producido a partir de OMG, si existe una lista de ingredientes.

Esta información debe facilitarse en todas las fases de las cadenas de producción y distribución, y conservarse durante cinco años.

- **Etiquetado de productos alimenticios**

La libre circulación de alimentos seguros y saludables en la Unión Europea (UE) aporta grandes beneficios a la salud y al bienestar público y es un aspecto esencial del mercado único. Además de garantizar un alto nivel de protección de la salud, la legislación de la UE garantiza que los consumidores dispongan de la información adecuada para elegir con conocimiento de causa los alimentos que compran y comen.

El cumplimiento de esta regulación garantiza el derecho de los consumidores a estar debidamente informados estableciendo los principios, requisitos y responsabilidades principales para el etiquetado de los productos alimenticios que consumen. Proporciona flexibilidad suficiente para responder a los futuros avances en el sector alimentario.

Regulado por el Reglamento (UE) no 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor y por el que se modifican los Reglamentos (CE) no 1924/2006 y (CE) no 1925/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, y por el que se derogan la Directiva 87/250/CEE de la Comisión, la Directiva 90/496/CEE del Consejo, la Directiva 1999/10/CE de la Comisión, la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, las Directivas 2002/67/CE, y 2008/5/CE de la Comisión, y el Reglamento (CE) no 608/2004 (DO L 304 de 22.11.2011, pp.18-63) (Comisión Europea (TARIC), 2017).

Se deben tener en consideración los siguientes aspectos para el etiquetado de la cerveza artesanal:

- La presente legislación es aplicable a las empresas en todas las fases de la cadena alimentaria y a todos los alimentos destinados al consumo final, incluidos los entregados o suministrados a colectividades.
- La responsabilidad de facilitar la información necesaria y garantizar que sea precisa recae en el fabricante que comercializa los alimentos bajo su marca y, si está establecido fuera de la UE, en el importador.
- Determinada información es obligatoria. Esta incluye la denominación del alimento, la lista de ingredientes, la cantidad neta, la fecha de caducidad, el modo de empleo en caso necesario, el nombre y la dirección del operador y la información nutricional.
- La información obligatoria deberá estar disponible para los consumidores que utilizan la venta a distancia para comprar alimentos antes de realizar su compra y sin ningún coste suplementario.
- Se especificará el grado alcohólico volumétrico adquirido de toda bebida que tenga más del 1.2 % en volumen de alcohol.
- Deberá facilitarse información obligatoria adicional de determinados tipos de alimentos, como los que contengan edulcorantes, sal de amonio o un contenido elevado de cafeína.
- La cantidad neta de los alimentos y líquidos se expresará en litros, centilitros, mililitros, kilogramos o gramos.
- La información alimentaria no deberá inducir al error, en particular, sugiriendo que posee unas características o efectos especiales de los que carece. Tendrá que ser precisa, clara y fácil de comprender para el consumidor.
- **Etiquetado de producción ecológica**

La obtención de la certificación que permite el etiquetado de producción ecológica deriva del cumplimiento de las disposiciones del Reglamento (CE) nº882/2004 que

se controla mediante un sistema basado en medidas precautorias y de control establecidas por la Comisión. Este sistema garantiza la trazabilidad de los alimentos de acuerdo con el Reglamento (CE) nº178/2002 (Comisión Europea (TARIC), 2017).

Para determinar la naturaleza y frecuencia de los controles se realiza una evaluación del riesgo de infracciones. Estos controles los dirigen autoridades designadas por los países de la UE. En determinadas condiciones, estas autoridades pueden delegar tareas de control en organismos acreditados, pero siguen siendo responsables de la supervisión de los controles realizados y de la delegación. Los países de la UE deben comunicar con periodicidad a la Comisión la lista de autoridades y organismos de control.

Las autoridades deben controlar, además, las actividades de cada operador implicado en la comercialización de un producto ecológico antes de su comercialización. Tras este control, el operador recibe un certificado que acredita que cumple el Reglamento. Si se observan irregularidades, la autoridad debe velar por que el etiquetado de los productos considerados no contenga ninguna referencia al modo de producción ecológico.

La obtención del certificado que permite el etiquetado como un producto ecológico, es de obtención voluntaria y el hecho de no contar con el mismo no impide la comercialización en el territorio polaco.

- **Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)**

Si bien el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) no constituye por sí mismo una regulación o restricción no arancelaria que impida u obstaculice la entrada del producto a Polonia, ni es un documento por sí mismo que sea solicitado para el ingreso al mercado destino, sí es un requisito necesario para

la obtención y cumplimiento de cualquiera de las medidas regulatorias descritas anteriormente, a saber (Comisión Europea TARIC, 2017):

- Registro de control de los contaminantes en alimentos.
- Registro de Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal
- Certificado de Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos
- Etiquetado de productos alimenticios
- Certificado de Productos de producción ecológica (Certificado Voluntario).

Por lo que se recomienda su diseño, implementación y control a lo largo de toda la cadena productiva, situación que el exportador deberá de verificar e implementar.



Imagen 4.12 Implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
(Global STD Certification, 2017).

Es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria, aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y

previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendiente a asegurar la inocuidad.

Nace con el objetivo de desarrollar sistemas que proporcionen un alto nivel de garantías sobre la seguridad de los alimentos y de sustituir los sistemas de control de calidad de la época basados en el estudio del producto final que no aportaban demasiada seguridad. Al principio su aplicación no tuvo demasiado éxito y el impulso dado por la Administración de Drogas y Alimentos (FDA) no tuvo repercusión. En los años 80 instituciones a nivel mundial impulsaron su aplicación, entre otros, la Organización Mundial de la Salud.

5. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN

En el presente capítulo se analizarán todos los aspectos relacionados con las operaciones de exportación para la implementación del presente proyecto, aspectos que serán estudiados desde seis perspectivas, la primera, la logística y distribución, en la cual se desarrollará la cadena de valor del proyecto, seguida de los documentos requeridos por la exportación, en tercer lugar, el aspecto del precio, que permitirá fijar el precio de venta bajo dos métodos, en cuarto lugar, el aspecto promocional, en el que se analizará lo relativo a la promoción internacional del producto, seguidos por las recomendaciones de las formas de pago y contratación y para concluir se analizarán los medios recomendados para el soporte al cliente polaco.

5.1 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

El transporte de la mercancía desde las instalaciones de la Cervecería Artesanal Niebla en la ciudad de Xalapa, hasta el cliente en la ciudad de Varsovia, Polonia se llevará a cabo de una forma multimodal. Es decir, los medios de transporte serán tanto por vía marítima, para el transporte principal, como terrestre para el transporte secundario. Sin embargo, antes de iniciar con la logística, se llevarán a cabo los cálculos necesarios para estimar cuánto producto se enviará, para qué, con base a ello se desarrollen los temas siguientes.

5.1.1 Cubicaje

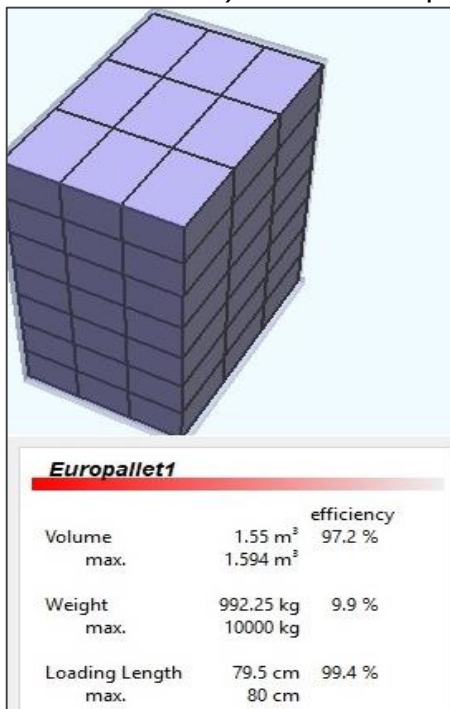
Como se mencionó anteriormente, en el apartado de envase y embalaje, las botellas de cerveza se encontrarán contenidas en cajas de cartón corrugado con separadores, también de cartón, con capacidad para 24 de dichas botellas. De este modo se facilitará el manejo y se resguardará la integridad de la mercancía.



Imagen 5.1 Caja de cartón corrugado con separadores.
(Mercado Libre México, 2017).

Para el transporte de las cajas de cerveza es necesario emplearlas, entiéndase esto como agrupar dichas cajas en euro pallets de madera; debido a que Polonia es miembro de la Unión Europea y con el fin de cumplir con la legislación vigente.

La capacidad es de 63 cajas por pallet, con 9 cajas por cama o base y seis estibas sobre esta, mismas que irán recubiertas por película plástica para consolidarlas y facilitar así su manejo. Tomando en consideración las dimensiones de un europallet (1.2 x 0.8 x 0.145) el contenido por cada uno será el siguiente:



Europallet	
Botellas de cerveza por pallet	1512 botellas de cerveza
Cajas por pallet	63 cajas
Cajas por cama	9 cajas
Estibas	7 camas (6 estibas sobre la primera cama)
Peso de la carga por pallet	990 kilogramos
Litros de cerveza por pallet	537 litros de cerveza artesanal

Tabla 5.1 Contenido por europallet.
(Elaboración propia).

Imagen 5.2 Modelo de cajas unitarizadas en europallet.
(Elaborado con Load Container, 2018).

En lo que respecta al contenedor se planea que este sea de 20 pies Dry Cargo, considerando la capacidad de producción actual de la empresa. Las características de dicho contenedor son las siguientes:

	Medidas Exteriores	Medidas Interiores
Largo	6.05 metros	5.9 metros
Ancho	2.43 metros	2.40 metros
Alto	2.59 metros	2.34 metros
CBM Bruta	N/A	38.13 m ³
CBM Real (10% de capacidad no utilizable)	N/A	34.32 m ³

Tabla 5.2 Medidas de contenedor 20' Dry Cargo.
(Elaboración propia con información de Load Container).



Imagen 5.3 Contenedor Dry Cargo 20 pies.
(Load Container 2018).

Considerando las especificaciones del contenedor, se ha hecho el cálculo del cubicaje, a fin de que se optimice el aprovechamiento de la capacidad disponible y se transporte la mayor cantidad posible de mercancía; de este modo los costos de transporte serán los menores posibles. Es por ello que con el apoyo del programa Load Container 2018, la cantidad y la distribución de la mercancía dentro del contenedor quedaría de la forma mostrada en la Tabla 5.3:

Contenido por contenedor de 20 pies	
Botellas de cerveza por contenedor	16,632 botellas de cerveza
Cajas por contenedor	693 cajas
Pallets por contenedor	11 pallets
Peso de la carga en el contenedor	10,890 kilogramos
Litros de cerveza en el contenedor	5907 litros de cerveza artesanal

Tabla 5.3 Contenido por contenedor.
(Elaboración propia).

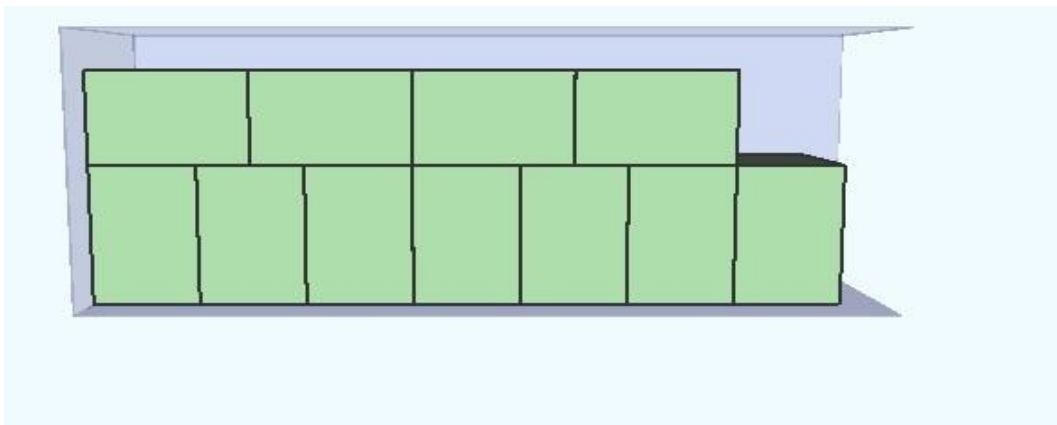


Imagen 5.4 Vista interior de contenedor cargado.
(Load Container, 2018).

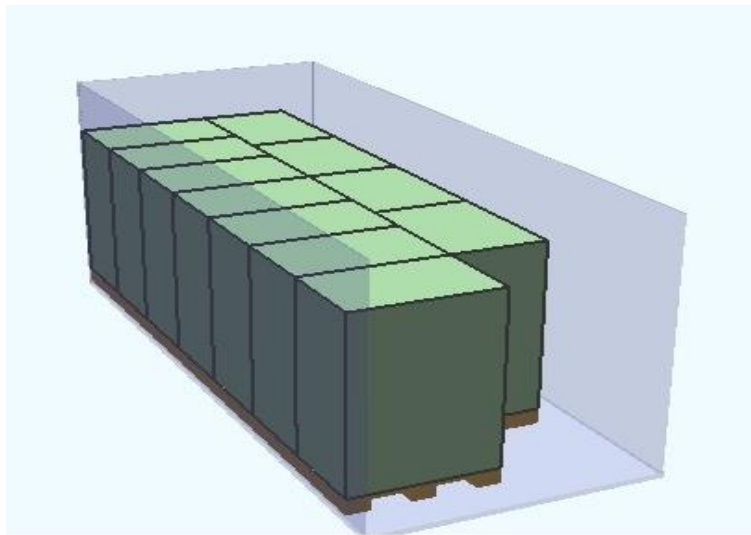


Imagen 5.5 Vista área del contenedor cargado.
(Load Container, 2018).

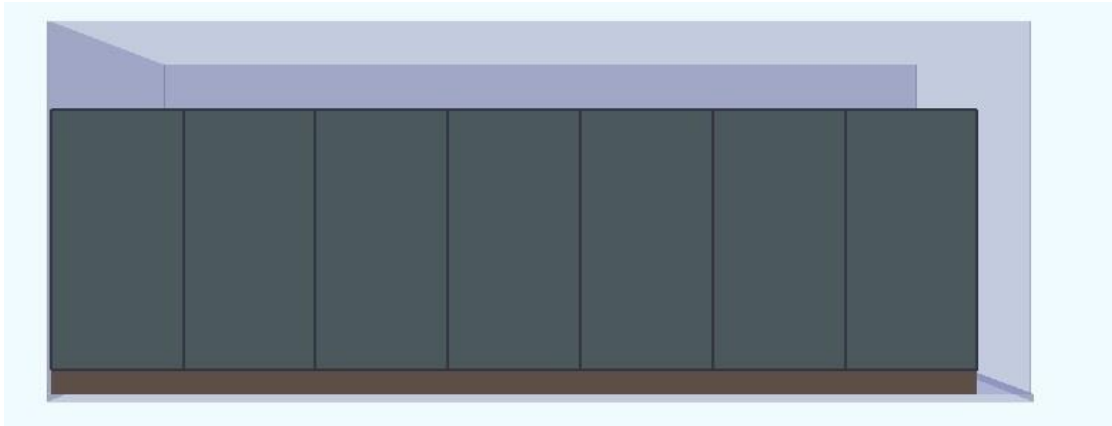


Imagen 5.6 Vista lateral del contenedor cargado.
(Load Container, 2018).

5.1.2 Logística y transporte

Como se mencionó anteriormente el transporte será multimodal y el incoterm a utilizar es Free on Board (FOB), por lo que se contratarán los servicios la empresa logística International Traders México, para que de este modo pueda haber una mayor coordinación y eficiencia.

Se debe considerar el cubicaje antes expuesto, pues es responsabilidad de la empresa Niebla que su mercancía ya se encuentre debidamente empacada, paletizada y unitarizada. Por tal motivo, y considerando que la consolidación será en las instalaciones de la Cervecería Artesanal Niebla ubicada en la calle Pino Suarez 27 de la Colonia Centro en Xalapa Veracruz será imperativo contar para la fecha de la consolidación con el personal y maquinaria necesarios.

El transporte nacional seleccionado para la entrega de la mercancía es el terrestre en la ruta Xalapa, México - Puerto de Veracruz, México, esta ruta media una distancia de 106.8 kilómetros. Para esta primera etapa, la empresa logística International Traders, como parte de su servicio, proporcionará un camión el cual se encargará de llevar a cabo el flete entre los ya mencionados lugares.

La ruta que seguirá por tierra entre la ciudad de Xalapa y el Puerto de Veracruz será a través del libramiento de Plan del Rio, pasar por la Ciudad de Cardel y finalmente arribar al destino por la carretera 180 y posteriormente por la zona urbana del puerto.

Una vez en puerto, la mercancía deberá ser despachada por las autoridades aduaneras pertinentes, para finalmente la mercancía sea puesta a disposición de la naviera para el transporte. A continuación, se resume el proceso logístico y el tiempo que podría tomar el trayecto hasta el transporte principal:

1. Primeramente, se hará una reservación o booking con la línea naviera.
2. El siguiente paso será enviar la factura comercial al agente aduanal, así como especificar el número de BL, Bill Landing o conocimiento de carga proporcionado por la naviera, así como las marcas y el número de contenedor que el agente aduanal asentará en el pedimento de exportación, es este último quien también se encargará de expedir el certificado de origen.
3. Posteriormente será tiempo del flete de Xalapa al Puerto de Veracruz, momento para el que ya se deberá contar con Factura Comercial, Packing List o lista de empaque y Certificado de origen. La consolidación de la mercancía en el contenedor Dry de 20', previamente empacada, paletizada y unitarizada, se llevará a cabo en las instalaciones de la Cervecería Artesanal Niebla.
4. El contenedor será llevado al patio de contenedores donde el agente aduanal llevará a cabo el despacho ya sea en la modalidad de desaduanamiento libre o de reconocimiento aduanero.
5. Finalmente, el contenedor será llevado al patio de contenedores llenos y puesto a disposición de la naviera, quien se encargará de llevarlo hasta el puerto de Gdansk en Polonia.

Etapas	Días
Carga del producto al transporte	1
Traslado al recinto fiscal y descarga del mismo	1
Maniobras del contenedor y carga al buque (Maniobras y Despacho)	3
Total	5

Tabla 5.4 Etapas y duración de logística.
(International Traders México, 2018).

Finalmente, aun cuando el incoterm que se utilizará en este proyecto es FOB, lo que implica que las responsabilidades y los costos se transferirán al cliente una vez la mercancía esté a bordo del buque, es importante contar con tiempos y fechas tentativas del resto de la cadena logística, pues es importante brindar seguimiento al transporte para vigilar que la mercancía llegue en tiempo y forma, y de este modo garantizar la satisfacción del cliente.

El transporte internacional, transporte principal, seleccionado para la entrega de la mercancía es el marítimo en la ruta Puerto de Veracruz, México- Puerto de Gdansk, Polonia, con una distancia de 9,771 kilómetros. Las salidas programadas por esta vía de transporte cuentan con las siguientes características:

Características	Observaciones
Periodicidad de la Ruta	Se establecen salidas cada 15 días aproximadamente.
Duración del Trayecto	Entre 35 y 40 días.
Transbordo	1 transbordo en el Puerto de Bremen (Bremerhaven).
Duración del transbordo	Entre 5 y 6 días.

Tabla 5.5 Características de la transportación marítima Puerto de Veracruz, México-Gdansk, Polonia.
(Elaboración Propia con base en información de Maersk Line, 2018).

5.2 DOCUMENTACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

Para que la Cervecería Artesanal Niebla pueda realizar la exportación de su producto deberá de contar con una serie de documentos que le permitan la salida de la mercancía del país por parte de la autoridad aduanera, dichos documentos se encuentran enlistados en el artículo 36-A fracción II de la Ley Aduanera. A continuación, se presentan los documentos y requisitos con los que deberá de cumplir la empresa para poder exportar:

a) Alta en el Padrón Sectorial de Exportadores

Como uno de los requisitos que impone la autoridad aduanera para la salida del territorio nacional de cerveza se encuentra la obligación de registrarse en el Padrón Sectorial de Exportadores de Bebidas Alcohólicas, en particular de la Cerveza, lo anterior de acuerdo con el Anexo 10, inciso B, de las Reglas de Carácter General en Comercio Exterior, trámite que puede ser solicitado en la oficialía de partes de cualquiera de las 67 Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente, o directamente a la oficialía de partes de la Administración Central de Operación de Padrones ubicada en Av. Paseo de la Reforma Norte No. 10, Edificio Torre Caballito, 1er piso, Col. Tabacalera, C.P. 06030 Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México, siendo los requisitos los siguientes:

1. Copia de identificación oficial vigente y/o instrumento notarial que acredite la personalidad jurídica del solicitante del trámite, según sea el caso (persona física o persona moral).
2. Estar inscrito y activo en el Registro Federal de Contribuyente.
3. Contar con e. Firma vigente.
4. La constancia de cumplimiento de obligaciones fiscales previstas en el artículo 32-D del CFF, deberá estar en sentido positivo.
5. Tener el domicilio fiscal como localizado en el Registro Federal de Contribuyente o en proceso de verificación por parte de la Administración Central de Investigación Aduanera.

6. No encontrarse al momento de ingresar la solicitud en el listado de empresas publicadas por el Servicio de Administración Tributaria en términos de los artículos 69 y 69-B, tercer párrafo, del Código Fiscal de la Federación, con excepción de lo dispuesto en la fracción VI, del referido artículo 69.
7. El estatus del buzón tributario deberá encontrarse como “Validado”.
8. Para el caso de personas físicas, deben realizar actividades empresariales en términos del Título II, Capítulo VIII y Título IV, Capítulo II, Secciones I y II de la Ley del Impuesto sobre la Renta.
9. Autorización para la Inscripción en el Padrón Sectorial de Exportadores.

b) Pedimento de Exportación

Este documento elaborado por el Agente Aduanal es el que permite al titular de las mercancías comprobar sus exportaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los efectos fiscales que correspondan, tales como las devoluciones o acreditaciones de contribuciones de Impuesto al Valor Agregado, u otros impuestos.

En toda operación de exportación debe considerarse el pago del Derecho de Trámite Aduanero (DTA), el cual es actualizado de forma trimestral y publicado en el Diario Oficial de la Federación, dentro de la Resolución Anexo 19 Debe de ir acompañado con una serie de documentos que comprueben su llenado en términos de lo previsto por el artículo 36-A fracción II de la Ley Aduanera.

En el apartado de ANEXOS, bajo el número I se encuentra un ejemplo de pedimento de exportación.

c) Factura Comercial/ Comprobante Fiscal Digital (CFDI)

La factura es el documento, emitido por el exportador, que inicia todo el proceso de exportación, ya que la requiere el vendedor para acreditar su venta, la tasa del impuesto al valor agregado (IVA) y la descarga de su inventario; por otra parte, para

el comprador es necesaria porque con ella comprueba la propiedad de la mercancía, el desembolso realizado y es vital para importar en el país de destino (ProMéxico, 2018). Entre los requisitos que debe contener encontramos los siguientes:

- ❖ La clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien expide la factura y el régimen fiscal en que tributa.
- ❖ Domicilio del establecimiento que expide la factura.
- ❖ El número de folio asignado y el sello digital del SAT y del contribuyente que lo expide.
- ❖ Lugar y fecha de expedición.
- ❖ La clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expida; para el caso de extranjeros, se anota el Número Tributario (en algunos países, Tax ID), o se puede anotar el Registro Federal de Contribuyentes genérico para clientes en el extranjero, que es XEXX010101000.
- ❖ La cantidad, unidad de medida y clase de los bienes o mercancías.
- ❖ El valor unitario consignado en número.
- ❖ El importe total consignado en número o letra.
- ❖ Señalar en forma expresa si el pago de la contraprestación que ampara se hace en una sola exhibición o en parcialidades.
- ❖ Monto de los impuestos que deban trasladarse (en el caso de ventas nacionales), la exportación definitiva no está sujeta a IVA, por lo que este gravamen no debe incluirse en el precio de las mismas.
- ❖ Forma en que se realizó el pago.
- ❖ Fecha y hora de certificación.
- ❖ Número de serie del certificado digital del SAT con el que se realizó el sellado.

Además de estos datos, se recomienda que en su factura aparezca la siguiente información (no obligatoria fiscalmente en México, aunque sí puede ser requerida en el país de destino) (ProMéxico, 2018):

- ❖ El domicilio, nombre o razón social del comprador en el extranjero.

- ❖ El número de la referencia de la orden de compra o pedido (si existiese).
- ❖ Lugar de entrega y condiciones de venta de acuerdo con los Términos Internacionales de Comercio (sigla del Incoterms respectivo), los cuales se explican detalladamente en este mismo capítulo.
- ❖ Los montos por concepto de fletes, seguros, comisiones y embalajes (en caso de que el cliente lo solicite o de conformidad con las condiciones de venta, ya que, en el país de destino, estos conceptos pueden formar parte de la base gravable para calcular los impuestos de importación).
- ❖ Medio de transporte.
- ❖ Puerto de carga y de descarga.
- ❖ Tipo de envase y de embalaje.
- ❖ Peso neto.
- ❖ Peso bruto.
- ❖ Tipo de divisa utilizada (se recomienda que se facture utilizando una divisa dura, como el dólar de los Estados Unidos de América o el euro).

En el apartado de ANEXOS, bajo el número II se encuentra un ejemplo de factura comercial.

d) Carta de Encargo

Documento emitido por el exportador por medio del cual conforme a las disposiciones aduaneras, es obligación del agente aduanal cumplir con el encargo conferido de quienes lo hubieran contratado para prestar el servicio del despacho de las mercancías (**artículo 163, fracción IV** de la Ley Aduanera).

Por ello, no debe olvidarse entregar al agente aduanal la carta de encomienda o instrucciones, documento en el que, bajo protesta de decir verdad, se le girarán las instrucciones en forma clara y precisa (manejo y consignación de la mercancía, etc.) para realizar dicho despacho. Entre los datos que debe de incluir encontramos los siguientes:

- ❖ Nombre de quien confiere el encargo.
- ❖ Nombre del agente aduanal al que es conferido el encargo.
- ❖ Lugar y fecha.
- ❖ Tipo de mercancías.
- ❖ Valor y cantidad de la mercancía.
- ❖ Régimen aduanero de exportación.
- ❖ Cualquier otra especificación importante.

Se recomienda entregar una carta de instrucciones por cada operación encomendada, y conservar una copia en la cual conste el acuse de recibo del original para cualquier aclaración posterior.

e) Lista de Empaque

La lista de empaque (Packing List) es un documento elaborado por el exportador que le permite identificar el contenido de cada empaque. Así mismo puede de ser gran ayuda para el transportista, compañía de seguros, aduana y al comprador por lo que debe realizarse una lista de empaque metódica que coincida con lo vendido en la factura, esto significa para el exportador que durante el transporte de sus mercancías dispondrá de un documento claro que identifique el embarque completo, ya que, en caso de percance, se podrán hacer las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros u otras. En la lista de empaque se indicará (ProMéxico, 2018):

- 1) La cantidad exacta de los artículos que contiene cada bulto y el tipo de embalaje.
- 2) En cada bulto se deben anotar, en forma clara y legible, los números y las marcas que lo identifiquen, mismos que deben relacionarse en la factura, anotando la descripción de cada una de las mercancías que contiene.
- 3) Se debe procurar contener e identificar la mercancía del mismo tipo, ya que esto simplifica y facilita la revisión de la aduana.

Un embarque confuso propicia un mayor tiempo de permanencia en la aduana, ya que de practicar el reconocimiento aduanero tomará más tiempo al tratar de identificar y establecer la cantidad y tipo de la mercancía declarada; esto genera gastos de maniobras no considerados, lo que aumenta el costo del producto, el tiempo de entrega y los riesgos para las mercancías.

f) Certificado de Origen

El mercado objetivo para la exportación de la cerveza artesanal Niebla es Polonia, país que forma parte de la Unión Europea desde el 01 de mayo de 2004, por lo que las exportaciones dirigidas a ese mercado se encuentran reguladas en el marco del Tratado de Libre Comercio de la Unión Europea y México firmado por el ejecutivo federal y ratificado por el Senado entrando en vigor en el año 2000.

Para obtener los beneficios vinculados al Tratado de Libre Comercio es necesario contar con el debido certificado de origen que, como su nombre lo indica, tiene la finalidad de avalar el país de origen de materias primas y de productos terminados (ProMéxico, 2018). El certificado de origen que se emplea en el caso en concreto es el EUR-1, el cual se emite bajo el método de certificado controlado por la autoridad mexicana competente y puede ser solicitado en cualquiera de las Delegaciones de la Secretaría de Economía.

En el apartado de ANEXOS, bajo el número III se encuentra un ejemplo de certificado de origen EUR-1.

g) Certificados que acrediten el cumplimiento de las Regulaciones y Restricciones No Arancelarias

Las bebidas alcohólicas están sujetas en todos los países a una serie de regulaciones que permiten asegurar que el producto que se está vendiendo, consumiendo y exportando no es nocivo para el consumo humano. En virtud del

Tratado de Libre Comercio celebrado entre la Unión Europea y México algunos de los documentos, como son los certificados que acreditan el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, son válidos en ambos países, como muestra la Tabla 5.6.

Certificaciones requeridas para el ingreso de Cerveza Artesanal a Polonia		
Certificado de Registro de Control de Contaminantes en los alimentos	- Solicitud: \$154.49 -Visita de cumplimiento: \$2,322.61 -Toma de Muestras: \$7,954.72	Ante cualquiera de las delegaciones de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud (SSA). Se cumple con dichos certificados a través de los homólogos en México:
Certificado de Registro de control sanitario en los productos alimenticios de origen no animal	-Solicitud: \$154.49 -Visita de cumplimiento: \$2,322.61 -Toma de Muestras: \$7,954.72	❖ Modalidad A.- Solicitud de certificado para exportación libre venta (alimentos, bebidas alcohólicas, no alcohólicas, etc. (COFEPRIS-01-007-A). ❖ Modalidad B.- Solicitud de certificado para exportación (COFEPRIS-01-007-B).
Certificado de Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos	-Solicitud: \$154.49 -Visita de cumplimiento: \$2,322.61	❖ Modalidad C.- Solicitud de certificado para exportación de conformidad de buenas prácticas sanitarias (COFEPRIS-01-007-C). ❖ Modalidad D.- Solicitud de certificado para exportación, análisis de producto (COFEPRIS-01-007-D).

Tabla 5.6 Equivalencia entre los certificados sanitarios solicitados por la Unión Europea y los equivalentes emitidos por la autoridad sanitaria mexicana.
(Elaboración propia con base en información COFEPRIS y Ley Federal de Derechos).

Como puede observarse cualquiera de las modalidades se tramita ante la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud (SSA), se llena el formato y se paga el derecho para la toma de muestras, una vez que se hayan tomado las muestras se analizan y si el resultado es favorable se procede a la emisión del certificado correspondiente.

h) Constancia de Medidas fitosanitarias para el embalaje de madera

Constancia que otorga la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) directamente a las empresas que prestan el servicio de renta o venta de embalajes de madera. Material que es uno de los embalajes más comunes, que puede tener diversas formas, tales como tarimas, cajas, cajones, jaulas, carretes, calzas, entre otros. En el caso del embalaje que utilizará la Cervecería Artesanal Niebla esta regulación aplica para los pallets. En el mercado europeo se reconoce al embalaje de madera como una de las principales vías de introducción y diseminación de plagas; por ello los países exportadores crearon procedimientos para certificar la limpieza de la madera y plasmar una Marca reconocida mundialmente.

México aplica la NOM-144-SEMARNAT-2012 sobre “Medidas fitosanitarias reconocidas internacionalmente para el embalaje de madera, que se utiliza en el comercio internacional de bienes y mercancías”, en la cual se menciona la obligación de tratar la madera de los embalajes con dos procesos (ProMéxico, 2018):

- 1) Fumigación con bromuro de metilo. (Método de fumigación que se encuentra prohibido para mercancía que desee ingresar al mercado europeo).**
- 2) Sometimiento a un tratamiento de térmico conocido como “estufado”, que consiste en calentar la madera hasta 56 grados centígrados y después secado en estufa y recubierta a presión con un preservador químico aceptado. (Método de fumigación que se encuentra permitido para mercancía que desee**

ingresar al mercado europeo y que es el que deberá de implementar Cervecería Artesanal Niebla).

Cumplido lo anterior, se aplicará un sello por el cual México acredita internacionalmente que la madera del embalaje fue sometida a alguno de los dos tratamientos, en este caso obligatoriamente bajo el segundo método. La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) ha autorizado y certificado a cerca de 400 empresas para efectuar estos procesos y colocar la marca adecuada. Las empresas autorizadas podrán emitir, a solicitud del exportador, una constancia de tratamiento aplicado de acuerdo con la NOM-144-SEMARNAT-2012 (ProMéxico, 2018).

i) Conocimiento de Embarque/ Bill of Lading

El Conocimiento de embarque o B/L (por sus iniciales en inglés, Bill of lading) es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza en el marco de un contrato de transporte de las mercancías en un buque en línea regular. La finalidad de este documento es establecer las reglas de la relación contractual entre el cargador, el consignatario de la carga y el transportista, dando confianza a cada parte respecto al comportamiento de las otras (Centro de Estudios Tributarios de la Unión Europea, 2018). La información básica que contienen estos documentos es:

- ❖ Nombre y dirección del remitente.
- ❖ Nombre y dirección del destinatario o consignatario.
- ❖ Mercancía que se transporta.
- ❖ Número de contenedores y/o cantidad de bultos.
- ❖ Lugar de origen-destino, entre otros.

Los términos del documento de transporte deben coincidir con los de la carta de crédito o, en su caso, con los del contrato de compraventa, la factura, lista de empaque, entre otros (ProMéxico, 2018). Asimismo, se debe conservar la copia del

documento de transporte, debido a que constituye un respaldo de la operación y, en su caso, para aclaraciones.

En el apartado de ANEXOS, bajo el número IV se encuentra un ejemplo de un Conocimiento de Embarque Internacional.

- **Documentos necesarios para la importación del producto al mercado polaco.**

Como ha quedado establecido a lo largo del presente proyecto de exportación, para la incursión de la Cervecería Artesanal Niebla en el mercado polaco se ha recomendado el uso del término de comercio internacional FOB (Free On Board) lo que implica que su obligación documentaria concluye en el despacho de exportación, sin embargo, en el presente apartado a manera de ilustrar el procedimiento se incluirán a aquellos documentos que son necesarios para que se realice el despacho de exportación.

Todas las mercancías importadas en la Unión Europea (UE) deben ser declaradas a las autoridades aduaneras del Estado miembro de ingreso utilizando el Documento Único Administrativo (DUA), que es el formulario de declaración de importación común para todos los Estados miembro, previsto en el Código Aduanero Comunitario, publicado en el Reglamento (CEE) no 2913/92 del Consejo (DO L-302 19/10/1992) (CELEX 31992R2913).

Aunado a lo anterior entre la documentación que es necesaria para de que se lleve a cabo el despacho aduanero de importación podemos encontrar la siguiente:

- ❖ Declaración del valor en la aduana.
- ❖ Declaración de importación (Documento único administrativo, DUA).
- ❖ Póliza de seguro de transporte de mercancías.

- ❖ Documentación que acredite el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias:
 - Certificado de Registro de Control de Contaminantes en los alimentos.
 - Certificado de Registro de control sanitario en los productos alimenticios de origen no animal.
 - Certificado de Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos.
 - Implementación del sistema de análisis de peligro y puntos críticos de control.

En virtud del Tratado de Libre Comercio celebrado entre la Unión Europea y México algunos de los documentos, como son los certificados que acreditan el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, son válidos en ambos países, por lo que deberá de existir una estrecha relación entre exportador e importador.

5.3 ASPECTOS DEL PRECIO

En el presente apartado se analizará el aspecto relativo a la conformación del precio de exportación, cuestión medular en el éxito de la implementación del presente proyecto, la fijación del precio se analiza a través de dos herramientas, el costing y el pricing, cada una se desarrolla con los elementos que le son propios en el apartado correspondiente.

5.3.1 Cotización de costos logísticos

Para efectos del presente trabajo, fueron consultadas diversas empresas prestadoras de servicios logísticos, siendo la que mejores tarifas ofreció, International Traders México. En la Tabla 5.7, que se encuentra a continuación se desglosa detalladamente los incrementables correspondientes a dicha cotización.

CONCEPTO	COSTO USD	OBSERVACIONES
Flete marítimo a Gdansk, Polonia *BAF por Contenedor	\$2250.00 \$250.00	+ IVA por Contenedor Por contenedor
Flete Xalapa-Veracruz	\$535.00	+ IVA por Contenedor
Handling Fee (Honorarios)	\$200.00	Por Contenedor
Transmisión Electrónica/Administración Fee	\$100.00	+IVA por B/L
Despacho Aduanal en Veracruz	\$450.00	+IVA por contenedor
Maniobras en puerto Gdansk, Polonia	\$400.00	
Seguro Marítimo México-Polonia	.5%	Del Valor declarado
Despacho Importación en Polonia y conceptos auxiliares	\$325.00	+IVA por contenedor
Flete Gdansk-Varsovia	\$735.00	+IVA por contenedor
TOTAL	\$5,245.00	+IVA. No incluye el valor del seguro

Tabla 5.7 Cotización de costos logísticos de contenedor 20' Dry Cargo.
(Elaboración propia con datos de International Traders México, 2018).

5.3.2 Costing

Previo a la cotización mediante el esquema de costing debemos de tomar en cuenta una serie de elementos esenciales que serán determinantes en el precio, tal es el caso del costo total por botella de cerveza artesanal con adjunto de mezcal es de \$.58 ⁷centavos de dólar y debemos de considerar la utilidad que le empresa desea obtener:

	Dólares
Costo unitario	\$0.58
Utilidad deseada	\$1.29
Precio de venta	\$1.87
Porcentaje de ganancia	222%

Tabla 5.8 Utilidad deseada de la Cervecería Artesanal Niebla (por botella).
(Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa).

⁷ Tipo de cambio al 06/03/2018 de 18.7178 pesos mexicanos por dólar.

Con la Tabla 5.8 se puede observar que el precio Exworks de la cerveza artesanal con adjunto de mezcal sería de \$1.87 dólares la botella. Por otro lado, debemos calcular el valor de los incrementables por unidad a exportar, para ello debemos retomar el dato presente en el cubicaje de 16,632 botellas de cerveza por contenedor.

Gastos de distribución (USCy)		USCy
Flete Xalapa-Veracruz	535	0.032
Handling Fee (Honorarios)	200	0.012
Administration Fee / Transmisión Electrónica	100	0.006
Despacho Aduanal en Veracruz	450	0.027
Flete marítimo a Gdansk, Polonia.	2250	0.135
BAF por contenedor	250	0.015
Seguro Marítimo México-Polonia	0.50%	
Descarga en destino Gdansk Polonia	400	0.024
Despacho de importación en Polonia y conceptos auxiliares	325	0.02
Flete Gdansk-Varsovia	735	0.044

Tabla 5.9 Costos de transportación unitarios.
(Elaboración propia con datos proporcionados por International Traders México mediante cotización folio ITM-MXVZ-2345).

Mención especial requiere el cálculo del seguro, el cual se determina con base en el valor declarado. A continuación, se muestra una tabla que ilustra su cálculo:

Valor Factura de la Mercancía	
Valor MXN	\$582,120.00
Valor USCy	\$31,101.84
Costo del Seguro	\$155.51

Tabla 5.10 Costo de seguro para transportación.
Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa International Traders México mediante cotización folio ITM-MXVZ-2345.

Una vez que se han recopilado y determinado los elementos anteriores podemos proceder a realizar la cotización con base en el esquema de costing, para dicha cotización se van a emplear los International Commercial Terms (INCOTERMS 2010) en su versión vigente al momento de realizar la cotización:

Cotización mediante el esquema de costing.	
Costo EXW	\$1.870
Flete Xalapa-Veracruz	0.032
Administration Fee / Transmisión Electrónica	0.006
Despacho Aduanal en Veracruz	0.027
Costo FAS	\$1.935
Handling Fee (Honorarios)	0.012
Costo FOB	\$1.947
Flete marítimo a Gdansk, Polonia.	0.135
BAF por contenedor	0.015
Costo CFR	\$2.098
Seguro Marítimo México-Polonia	0.009
Costo CIF	\$2.107
Descarga en Gdansk Polonia	0.024
Costo DAT	\$2.13
Despacho de Importación en Polonia y conceptos auxiliares.	0.02
Flete Gdansk. Varsovia	0.044
Impuestos de Importación.	0 ⁸
Costo DDP	\$2.19

Tabla 5.11 Cotización unitaria mediante el esquema de costing.
 (Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa International Traders México mediante cotización folio ITM-MXVZ-2345).

⁸ Al amparo del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea mediante Certificado de Origen Eur1.

Lo que implica que la Cervecería Artesanal Niebla está en posibilidad de vender en Exwork una botella de cerveza artesanal con mezcal por \$1.87 dólares y en DDP por \$2.19 dólares. Con los riesgos y obligaciones que le son inherentes ante cada incoterm que llegue a asumir. Sin embargo, considerando que el incoterm elegido es el FOB, el precio por botella sería de \$1.947.

5.3.3 Pricing

Al igual que en el apartado anterior para la cotización mediante el esquema de pricing es imperativo retomar una serie de elementos determinantes para el precio, comenzando con el costo total por botella de cerveza artesanal con adjunto de mezcal es de \$.58 centavos de dólar y debemos de considerar la utilidad que le empresa desea obtener, y se integran una serie de nuevos elementos como son los siguientes:

Aspectos que considerar en el mercado polaco en relación con el precio de la cerveza artesanal.	
Precio de Venta de Cerveza Artesanal en Polonia con características similares a la cerveza de mezcal.	\$4.20 dólares.
Margen de ganancia para intermediario para distribuir en pubs, restaurantes y bares.	10% sobre el valor de lo adquirido.
Margen de Ganancia aproximado de establecimientos que venden cerveza al consumidor final (pubs, restaurantes y bares).	20% sobre el valor de lo adquirido.

Tabla 5.12 Precios y márgenes de referencia a considerar en el esquema de pricing.
(Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Vitinicultura y Bebidas Alcoholicas , 2018).

Una vez que se han incorporado los elementos anteriores podemos determinar el pricing, retomando los elementos de la cotización realizada por la empresa International Traders México, que se pueden consultar en la Tabla 5.9 situada en la sección anterior.

En la Tabla 5.13 de la página siguiente, se realiza un desglosa el precio mediante el método pricing.

Cotización mediante el esquema de Pricing	
Precio en Polonia de Cerveza Artesanal	\$4.20
Margen de Ganancia de Minorista	\$0.70
Precio de venta a Minorista	\$3.50
Margen de Ganancia de Intermediario	\$0.32
PRECIO DDP	\$3.18
Flete Puerto Gdansk-Varsovia	\$0.04
Impuestos a la Importación	\$0.00
Despacho Aduanero de Importación	\$0.02
PRECIO DAT	\$3.12
Maniobras en Puerto Destino, Gdansk	\$0.02
PRECIO CIF	\$3.09
Seguro Flete Principal	\$0.01
PRECIO CFR	\$3.08
BAF por Contenedor	\$0.02
Transporte Marítimo Veracruz-Gdansk	\$0.14
PRECIO FOB	\$2.93
Handling Fee	\$0.01
PRECIO FAS	\$2.92
Despacho Aduanal en Veracruz	\$0.03
Administración Fee	\$0.01
Flete Xalapa-Veracruz	\$0.03
PRECIO EXW	\$2.86

Tabla 5.13 Cotización unitaria mediante el esquema de Pricing.
(Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa International Traders México mediante cotización folio ITM-MXVZ-2345).

Teniendo en consideración que el Precio ExWork que arrojó el ejercicio de costing de la Cervecería Artesanal Niebla es de \$1.87 dólares y el Precio Exwork que arrojó

el ejercicio de Pricing para una cerveza artesanal de iguales condiciones de venta en Polonia es de \$2.86 dólares. Se debe de concluir que el precio de la Cerveza Niebla no sólo es competitivo, sino que presenta un margen de aproximadamente 99 centavos de dólar para el caso de variaciones en el costo de los insumos o para obtener un mayor margen de utilidad al deseado.

5.4 ASPECTOS DE LA PROMOCIÓN

Actualmente las redes sociales y el internet, son una herramienta que nos permite comunicarnos con el mundo en cuestión de segundos, es por ello que, como primer aspecto de la promoción, se considera la importancia de la creación e implementación de una página web.

Cuando una institución cuenta con una página web eleva su prestigio, a la vez que permite que los clientes aumenten su nivel de confianza en el producto o servicio que ofrece. Un sitio web ayuda a incrementar las ventas, la productividad y el valor en el mercado de cualquier PYME.

A continuación, se presentan algunas de las ventajas que le ofrece a una empresa contar con una página web.

-Alcance mundial: hoy en día un gran porcentaje de la población mundial cuenta con acceso a Internet, por lo que cualquier persona sin importar la nacionalidad tiene la oportunidad de acceder a la página y conocer los productos con los que cuenta la empresa.

-Prestigio y calidad: una página web con un contenido interesante y con una línea gráfica de primera calidad, le genera prestigio a cualquier empresa.

-Tarjeta de presentación: sin duda alguna a los clientes modernos les gusta tener referencia previa sobre un producto o servicio antes de comprarlo o utilizarlo. Si una empresa no cuenta con un sitio web, jamás aparecerá indexada en los buscadores,

por eso contar con una página web presentable, alojada en un buen servidor y con una buena calidad, garantiza una buena presentación.

–**Ventaja competitiva:** contar con una página permite una ventaja por encima de la competencia, ya que si se sabe aprovechar al máximo puede utilizarse de plataforma para que los clientes siempre estén cerca y pendientes de la empresa.

–**Relación costo-beneficio:** en comparación a otros medios publicitarios el mantenimiento de una página es relativamente económico. Además, de que no será una publicación temporal y se podrá llegar a todos los públicos.

Para la creación del sitio web, será más que indispensable la contratación de un especialista en la programación y diseño de estos. Los elementos básicos que deberá contener son los siguientes:

- Página de inicio, con un formulario que de acceso únicamente a mayores de 18 años.
- Historia de la empresa, misión, visión y valores.
- Línea de productos (catálogo en línea).
- Ubicación de la empresa.
- Contacto (correo y teléfono).
- Contador de visitas.
- Ubicación de distribuidores.

Esta información es sumamente importante para que la marca se dé a conocer más allá de las fronteras; del mismo modo que la información deberá estar disponible en español, inglés y polaco para ese mismo fin. En la imagen que precede, se muestra una maqueta de la página web, con la información que debería contener.



Imagen 5.7 Propuesta de página web de la Cervecería Artesanal Niebla en español.
(Elaboración propia).

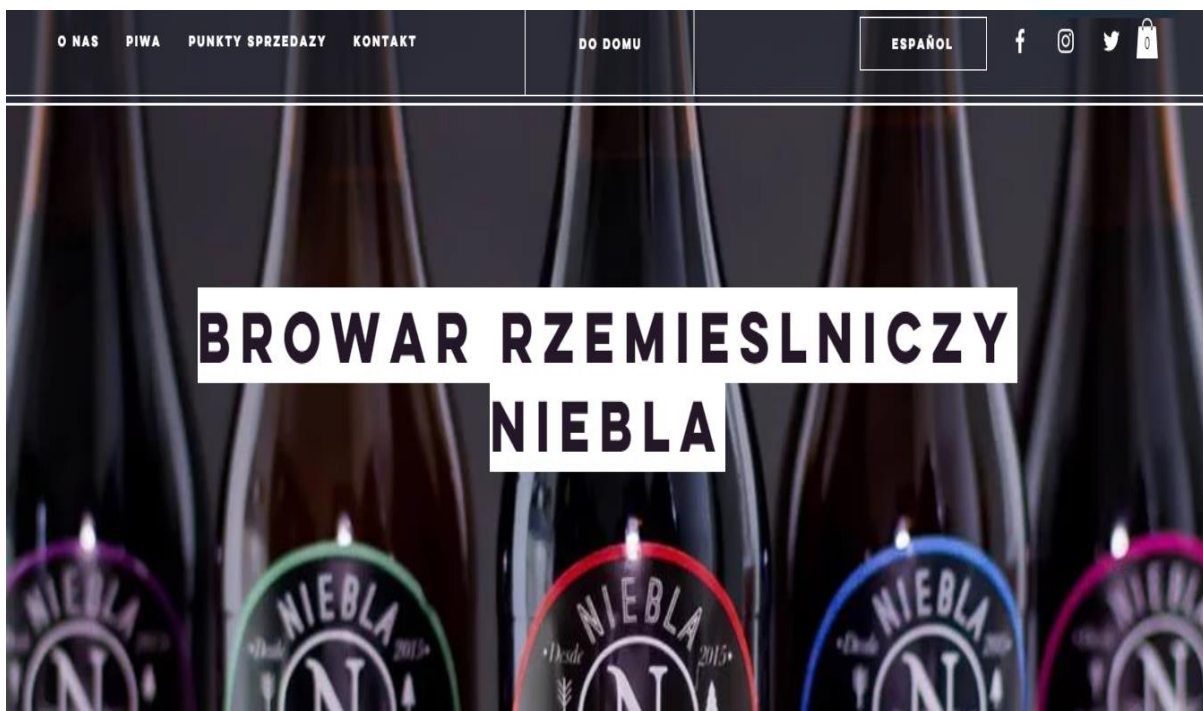


Imagen 5.8 Propuesta de página web de la Cervecería Artesanal Niebla en polaco.
(Elaboración propia).

La importancia de una estrategia de promoción digital es innegable y mayor importancia adquiere en términos de los costos en los que se incurre para su implementación, que son relativamente bajos en comparación con otras estrategias comerciales, sin embargo, se requiere un esfuerzo adicional para la captación de clientes, y en su caso para la diversificación de ellos, es en virtud de lo anterior que se le sugiere al exportador su participación en ferias comerciales.

Se reconoce que, en un primer momento no se puede contar con los recursos suficientes para asistir de forma continua a este tipo de eventos, por lo que con base en el criterio de relevancia, es decir, que la feria comercial aporte al cumplimiento de los objetivos de la organización, se sugiere escoger los eventos bajo dos perspectivas, la primera, cercanía geográfica con la zona deseada del cliente, lo que implicaría eventos cercanos al voivodato de Varsovia o al Puerto de Gdansk y la segunda perspectiva es la relevancia de la temática, la cual deberá ser “alimentos”, “bebidas” o en su caso “negocios”. A continuación, se presentan una serie de ferias comerciales que cumplen con el perfil especificado anteriormente:

- ❖ La feria comercial WorldFood Warsaw (N-Ferias, 2018) que se celebra de forma anual, en el mes de abril, en el Centro de Negocios del voivodato de Varsovia en Polonia, cuya temática principal son los alimentos, y que contiene espacios exclusivos para bebidas alcohólicas, principalmente vino y cerveza. Para su participación se requiere el registro previo en la página del evento con tres meses de anticipación y el pago de derechos y confirmación con un mes de antelación.
- ❖ La feria comercial VAPE EXPO POLAND (N-Ferias, 2018) que se celebra de forma anual, en el mes de marzo, en el Centro de Negocios del voivodato de Varsovia en Polonia, cuya temática principal son los alimentos, bebidas y embalajes, dando prioridad a los que son destinados a la exportación y aquellos que son importados, y que contiene espacios exclusivos para bebidas alcohólicas, principalmente vino y cerveza. Para su participación se

requiere el registro previo en la página del evento con tres meses de anticipación y el pago de derechos y confirmación con un mes de antelación.

- ❖ La feria comercial EURO TAB (N-Ferias, 2018) que se celebra de forma semestral, en los meses de febrero y octubre, en el Centro de Negocios del voivodato de Varsovia en Polonia, cuya temática principal son los alimentos, bebidas y maquinaria, y que contiene espacios exclusivos los productores y distribuidores de cerveza. Para su participación se requiere el registro previo en la página del evento con tres meses de anticipación y el pago de derechos y confirmación con un mes de antelación.
- ❖ La feria comercial IFE POLAND (N-Ferias, 2018) que se celebra de forma anual, en el mes de marzo, en el Expo Centro Internacional del voivodato de Varsovia en Polonia, cuya temática principal son los alimentos, bebidas y equipamiento para hostelería, y que contiene espacios exclusivos los productores y distribuidores de cerveza. Para su participación se requiere el registro previo en la página del evento con tres meses de anticipación y el pago de derechos y confirmación con un mes de antelación.

Para concluir el presente apartado se hace la acotación de que, la Cervecería Artesanal Niebla deberá de acercarse a los órganos de promoción de las exportaciones mexicanas como es ProMéxico, con la finalidad de enterarse de eventos como son Misiones y Rondas comerciales que se adecuen a su perfil de exportador.

5.5 FORMAS DE PAGO Y CONTRATACIÓN

En el presente apartado se analizarán dos aspectos fundamentales para la ejecución del proyecto de exportación que se desarrolla, el primero de ellos es la forma de contratación, que permite generar certeza entre las partes del acuerdo convenido y el segundo de ellos, es la forma de pago, que permitirá que al ser una

operación que se realiza por vez primera se satisfagan los requisitos confianza y liquidez que ambas partes requieren.

5.5.1 Contrato de compraventa internacional de mercaderías

Para el proyecto de exportación de Cerveza Artesanal Niebla a Polonia se analizaron diversas opciones contractuales a fin de cumplir con el objetivo de incursionar en el mercado de exportación, entre las opciones que se analizaron están; el contrato de compraventa internacional de mercaderías, el contrato de agencia y el contrato de distribución. Debe tomarse en consideración que el orden en el que se mencionan indica un grado creciente de control en el mercado destino sobre el uso de la marca.

Uno de los aspectos a considerar es la cultura comercial polaca la cual tiene por máxima expresión las relaciones escritas sobre las orales, lo que implica que se privilegia el contrato escrito sobre los tratos verbales (Centro de Estudios Tributarios de la Unión Europea, 2018), de igual forma optan por ganarse la confianza poco a poco, por lo que antes de integrarse con el vendedor prefieren intentar colocar los productos por su cuenta, por lo que el contrato de compraventa les proporciona la libertad que buscan. Aunado a lo anterior el esquema de trabajo de los clientes potenciales para empresas del tamaño de Cervecería Artesanal Niebla, es mediante la celebración de contratos de compraventa pues consideran no tiene sentido en términos de esfuerzo una integración mayor.

Sin embargo, la decisión de optar por el Contrato de Compraventa Internacional de Mercaderías no deriva de que se busque un menor control sobre el producto, sino que obedece a factores plenamente financieros pues los contratos de agencia y de distribución requieren de una erogación mayor que en este momento la empresa no desea asumir. Aunque no se descarta que en el futuro la Cervecería Artesanal Niebla transite del contrato de compraventa al de agencia o incluso de distribución, pero por el momento se considera que el contrato de Compraventa de mercaderías es suficiente para la consecución de los objetivos.

Una de las grandes ventajas que representa para la empresa el haber optado por el Contrato de Compraventa Internacional de Mercaderías es el hecho de que tanto México como Polonia son signatarios de la Convención de Viena de 1980 y respectivamente de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. México por su parte ratificó la convención el 29 de diciembre de 1987 entrando en vigor el 01 de enero de 1989, lo anterior sin ninguna reserva. Por su parte Polonia firmó la Convención el 29 de septiembre de 1981, siendo ratificado con fecha 19 de mayo de 1995 y entrando en vigor el 01 de junio de 1996; lo anterior sin ninguna reserva al texto.

Para concluir este apartado se pone en relieve el hecho de que tener un marco normativo común representa un gran avance no sólo en la elaboración del contrato de compraventa, sino también en casos como la resolución de conflictos contractuales por medio del Arbitraje Internacional, método de solución de controversias ampliamente afianzado en el comercio exterior.

En el apartado de ANEXOS, bajo el número V se encuentra un modelo de Contrato de Compraventa Internacional de Mercaderías. En dicho contrato se señalan las obligaciones y derechos de cada una de las partes, la forma de pago, término de comercio internacional negociado, los mecanismos de solución de controversias, entre otros.

5.5.2 Carta de crédito

Si bien en el ámbito comercial internacional existen diversas formas de pago, teniendo en consideración que la Cervecería Artesanal Niebla no ha realizado operaciones de comercio exterior, siguiendo las recomendaciones que realiza ProMéxico en su Guía Básica “Decídete a Exportar”, se ha determinado que la forma de pago idónea para las primeras operaciones de exportación que realice la empresa sea la carta de crédito, la cual “es un instrumento de pago, mediante el cual un banco (banco emisor), obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante), o en su propio nombre, se obliga a hacer

un pago a un tercero (beneficiario) o en su orden, o a aceptar y pagar efectos librados por el beneficiario, o autoriza a otro banco para que efectúe el pago, o para que acepte y pague tales efectos, o autoriza a otro banco para que negocie, contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y las condiciones de la propia carta de crédito” (ProMéxico, 2018). La carta de crédito que se deberá de utilizar debe cumplir con las siguientes características:

- ❖ **Irrevocable.** En la actualidad, las cartas de crédito tienen esta característica, aun en el caso de que no se especifique en el documento. Tiene como particularidad principal que el banco emisor se compromete en forma total y definitiva a pagar, aceptar, negociar o cumplir con los pagos diferidos a su vencimiento, siempre que los documentos respectivos cumplan con todos los términos y condiciones (ProMéxico, 2018). Un crédito irrevocable no podrá emitirse, enmendarse o cancelarse sin el consentimiento del banco emisor, del banco corresponsal (banco notificador y/o confirmador) y del beneficiario. Por esta razón, se dice que un crédito documentario irrevocable es sinónimo de seguridad y confianza, sobre todo para el beneficiario, ya que una vez establecido no podrá ser modificado ni mucho menos cancelado de manera unilateral, sino solamente con la anuencia de todas las partes.
- ❖ **Confirmada.** Cuando el banco emisor realiza la apertura de la carta de crédito y el banco avisador, además de avisar, asume el compromiso, directo y principal, de pagar, asumiendo así los mismos compromisos frente al vendedor que el banco emisor. Es decir, tienen que pagar al vendedor al igual que el emisor (ProMéxico, 2018). El banco confirmador y avisador ahora realiza el pago y le cobra al banco emisor. O sea, que tiene que pagar al vendedor al igual que al emisor. El banco confirmador y avisador ahora realiza el pago y le cobra al banco emisor, este revisa los documentos nuevamente y paga al confirmador. Para el vendedor, en este caso, el riesgo comercial es aún menor, porque hay un segundo banco obligado, por lo que el riesgo de no cobrar es casi nulo.
- ❖ **A la vista:** Esta característica implica que una vez que los documentos pactados en la Carta de Crédito son exhibidos al Banco de Pago, este debe sin que medie

dilación alguna hacer efectiva la carta y pagar el importe pactado (ProMéxico, 2018).

Es necesario hacer la acotación de que la Carta de Crédito y las características mencionadas con anterioridad se encuentran regidas por las Reglas y Usos Uniformes relativos a los Créditos Documentarios (Uniform Customs and Practices for Documentary Credits) en su versión UCP 600 emitidos por la Cámara de Comercio Internacional. A continuación, se precisa el procedimiento para el uso de las cartas de crédito en una transacción comercial entre México y un país parte de la Unión Europea, lo anterior con base en lo que detalla la “Guía para Exportar productos mexicanos a la Unión Europea” de ProMéxico:

- 1)** El importador proporciona al banco emisor las órdenes para que emita un crédito a favor del exportador.
- 2)** El banco emisor solicita al banco notificador (situado en el país del exportador) para que confirme el crédito.
- 3)** El banco notificador avisa al exportador de la existencia del crédito documentario a su favor.
- 4)** Una vez que el exportador conoce los términos del crédito, procede al embarque de las mercancías.
- 5)** El banco notificador recibe de parte del exportador todos los documentos requeridos.
- 6)** El banco revisa los documentos y si están conforme a lo que estipula la carta de crédito, procederá al pago según los términos del contrato.
- 7)** El banco notificador enviará los documentos al banco emisor.
- 8)** El banco emisor verifica que los documentos estén en orden y, si es así, efectúa el reembolso del pago al banco notificador.
- 9)** El banco emisor entrega al importador los documentos recibidos, contra pago del importe debido.
- 10)** El importador se dirige al puerto de destino y retira la mercancía.

Para cerrar este apartado, incluiremos una serie de recomendaciones que deberá de tener la Cervecería Artesanal Niebla al momento de manejar Cartas de Crédito, las cuales son recogidas de la Guía Básica “Decídete a Exportar” de ProMéxico y que consideramos le serán de gran utilidad a la empresa, pues será su primera incursión en el comercio exterior:

- ❖ La factura comercial debe ser emitida en la misma moneda de la carta de crédito, a nombre del ordenante y por el vendedor/exportador; de igual manera, la descripción de las mercancías, servicios o prestaciones deben corresponder con lo que aparece en la carta de crédito.
- ❖ El documento de transporte debe indicar la fecha de emisión, nombre y firma del transportista o su agente, así como el lugar de embarque, origen y destino, el tipo de las mercancías estipuladas en la carta de crédito, y contener los términos y condiciones de transporte.
- ❖ Los bancos únicamente aceptarán un documento de transporte limpio, es decir, aquel que no contenga cláusula o anotación que indique el estado defectuoso de las mercancías o su embalaje.
- ❖ Las pólizas o certificados de seguro deben ser emitidos y firmados por una compañía aseguradora; asimismo, deben presentarse todos los originales que se indiquen en la póliza; y, dentro de la misma, se debe señalar el importe asegurado, la misma moneda de la carta de crédito, la cobertura del seguro sobre el valor de la mercancía o valor factura mínimo, e indicar los riesgos cubiertos; además, la fecha del documento de seguro no debe ser posterior a la fecha de embarque.
- ❖ Esperar por la notificación/confirmación de la carta de crédito antes de realizar el embarque.
- ❖ Verificar que todos los términos y las condiciones coincidan con lo convenido con el cliente.
- ❖ Cerciorar la factibilidad de conseguir los documentos que se enlistan en la carta de crédito.
- ❖ Prepare todos los documentos tal como se requieran en la carta de crédito.

- ❖ Verifique si todos los datos consignados en los documentos concuerdan con lo indicado en la carta de crédito.
- ❖ Cualquier enmienda a una carta de crédito deberá realizarse por conducto de los bancos y con conocimiento de los involucrados.

Si bien las Cartas de Crédito generan confianza, certeza y seguridad entre las partes, dichas cartas deben de cumplir una serie de características con la finalidad de cumplir con sus objetivos y las partes deben seguir una serie de formalidades a fin de evitar retrasos en el pago de dichos instrumentos crediticios.

5.6 SOPORTE AL CLIENTE

El soporte al cliente es vital para mantener y forjar las relaciones que se tienen. Para ello se cuentan por diversos medios por los cuales se permita la comunicación y soporte del cliente.

- **Página web**

Dentro de la propuesta de la creación de una página web, se sugiere se anexe una sección exclusiva para la atención del cliente, para que tanto los clientes potenciales como los clientes actuales puedan externar dudas, comentarios, quejas o sugerencias que puedan surgir.

Para ello, como se muestra en la Imagen 5.9, se propone la creación de un formulario en el que, inicialmente se piden los datos del cliente como nombre, correo, ciudad y país; con el fin de contar con una forma de contactarlo para resolver situaciones, así como un espacio donde pueda explicar de forma detallada las circunstancias que se presentan.

Así mismo, en esta sección se podrían encontrar los datos de contacto de la Cervecería Artesanal Niebla, que incluya el correo electrónico, ubicación de planta, ubicación de oficinas y teléfono para una comunicación más directa.

AYUDA AL CLIENTE

¿Necesitas ayuda? ¡Contáctanos!

Envíanos un correo a cervezezaniebla@gmail.com o mándanos un mensaje proporcionándonos tus datos en la casilla inferior y pronto recibirás nuestra respuesta.

Ubicación

Calle Pino Suárez #27 col. centro C.P. 91000
Xalapa, Veracruz, México.
Tel: (228) 124 82 87

Horarios de atención

Lunes a viernes de 9am - 6pm
Sabado: 9am - 4 pm

Imagen 5.9 Formulario de ayuda al cliente en página de web propuesta de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia).

- **Redes sociales**

De igual forma las redes sociales son una forma muy usual de comunicarse hoy en día con los clientes, resolver dudas o proporcionar información. En la etiqueta del producto se encuentra la información de las diversas redes con las que cuenta y en las diversas cuentas con las que ya cuenta la empresa, se proporciona información como teléfonos, correo, dirección, productos y horarios que pudiesen ayudar al cliente a ponerse en contacto con la empresa.

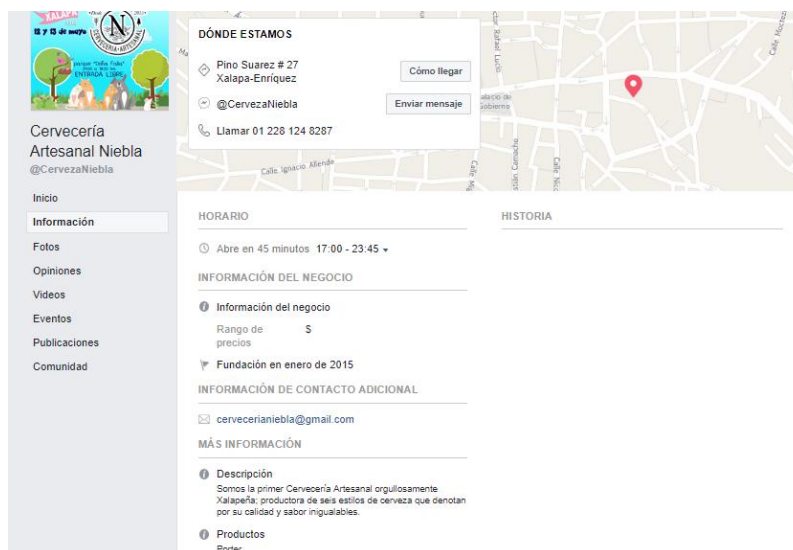


Imagen 5.10 Página de Facebook de Cervecería Artesanal Niebla.
(Facebook Cervecería Artesanal Niebla, 2018)

- **Atención telefónica**

La inmediatez y atención personalizada de este medio, lo hace ideal para mantener el contacto con clientes en la resolución de conflictos y seguimiento en su satisfacción. Uno de los grandes obstáculos en este caso puede ser la barrera del idioma, sin embargo, ya que el inglés suele ser el idioma de los negocios en casi todo el mundo, la atención deberá ser brindada en este idioma para contrarrestar el desconocimiento del polaco.

La línea de atención para llamadas internacionales es 00 52 228 124 82 87 o +52 228 124 82 87.

- **Correo electrónico**

Mediante el uso del correo electrónico, se pueden enviar encuestas de satisfacción que le permitan a la empresa evaluar su desempeño y encontrar las áreas de mejora. Así mismo, como en los medios anteriormente mencionados, permite una comunicación con el cliente que dé solución a conflictos o situaciones que se pudieran presentar.

El correo actual de la empresa es cerveceriaNiebla@gmail.com, sin embargo, se sugiere consecuentemente a la creación de su página web, un correo institucional que le otorgue mayor prestigio y credibilidad a la empresa, además de la creación de una cuenta específicamente al soporte de clientes, que podría ser: clientsupport@cervezaniebla.com o alguna que indique específicamente el uso de este correo para la atención del cliente. Cabe señalar que la revisión y respuesta de esta cuenta debe ser inmediata.

6. ANÁLISIS DE RIESGO

6.1 RIESGOS INTERNOS PARA EL PROYECTO

En el presente apartado se abordarán aquellos aspectos que representan un riesgo interno para el proyecto de exportación de la Cervecería Artesanal Niebla, entendiendo por “Riesgo” según la Real Academia de la Lengua Española en su versión 2018 “la posibilidad de sufrir un contratiempo o una desgracia o de que algo o alguien sufra algún daño”. Estando conscientes de lo anterior se hace la acotación de que en este capítulo se busca identificar los principales riesgos a los que se enfrentará la organización para implementar su proyecto de exportación derivados de sus propias debilidades, habiéndose identificado primordialmente las siguientes:

1. Estructura organizacional centralista

Hasta el momento, la Cervecería Artesanal Niebla ha ejercido una estructura organizacional centralista, es decir, en la cual todas las decisiones son tomadas por el Director General y fundador de la empresa. Al incursionar en el mercado de exportación se han sugerido una serie de cambios en la estructura organizacional que derivan en una mayor delegación de funciones y en la asignación a un área específica de Operaciones Comerciales, que incluye aquellas relacionadas con el Comercio Exterior y de todo lo relacionado con la incursión de la empresa en el mercado polaco.

El riesgo asociado a trasladar la estructura organizacional centralista a esta nueva fase, en la que la empresa se inserta en el mercado global, se asocia con la capacidad del Director General para verse inmerso en todo tipo de decisiones, sin delegar la autoridad a personal más capacitado en ciertas áreas operativas de la empresa o, que como en el caso de la exportación, requerirán que se les destine mayor tiempo. El mantener la estructura centralista podría generar retrasos en los embarques para exportación con el incremento de los costos asociados a dichos retrasos.

2. Retrasos en el embarque atribuibles a la organización

Este riesgo es referente al destino de exportación, como se analizó en el apartado correspondiente, los embarques a Polonia se encuentran programados cada 15 días naturales, lo que implica que cualquier retraso en la cadena de valor implicaría la posibilidad de perder la oportunidad de embarcar la mercancía en el buque correspondiente y quedar varado con la mercancía por 15 días hasta que saliera el nuevo embarque.

Por lo que cualquier retraso en el proceso productivo, en los sistemas de almacenaje o en la manipulación de la carga, generaría retrasos que implicarían no estar en condiciones de embarcar la mercancía en la fecha prevista y tener que esperar 15 días más a que zarpe el nuevo buque con rumbo a Polonia, con los costos adicionales asociados a tal espera.

3. Nuevo Personal en el área de producción

Cervecería Artesanal Niebla, si bien cuenta con las instalaciones y la maquinaria adecuada para hacer frente al reto de incursionar en el mercado de exportación, requiere de la contratación adicional de un turno de operarios de cerveza en el área de producción, con la finalidad de poder producir la cantidad de cerveza demandada. Lo que implica un riesgo asociado a la curva de aprendizaje, es decir, a los errores que comete el recurso humano en un ambiente nuevo de trabajo y que, si bien, estos deben ser mínimos derivados del proceso de selección del personal adecuado y de un proceso de capacitación, dichos errores y el riesgo inherente a ellos, siempre se encontrará presente, pues puede verse impactada la calidad del producto o el tiempo en que se efectúa el proceso productivo.

4. Pérdida de personal especializado esencial

Con la incursión de la Cervecería Artesanal Niebla al mercado polaco, se presenta un riesgo que la empresa no había experimentado y es derivado de la existencia de

personal especializado esencial, como es el que se encontrará en el área de soporte al cliente, que, si bien no hablará polaco, por la dificultad de encontrar recurso humano con esa habilidad, si deberá de tener dominio del inglés comercial.

El riesgo se asocia con la ausencia de ese personal, pues ante una inasistencia temporal o una renuncia súbita, la empresa se vería privada de personal especializado que no podría ser reemplazado de forma inmediata, sin la capacitación correspondiente y la selección adecuada, paralizando esa área funcional de la organización.

6.2 RIESGOS EXTERNOS PARA EL PROYECTO.

En el presente apartado se abordarán aquellos aspectos que representan un riesgo externo para el proyecto de exportación de la Cervecería Artesanal Niebla. Estando conscientes de lo anterior se hace la acotación de que en este capítulo se busca identificar los principales riesgos a los que se enfrentará la organización para implementar su proyecto de exportación, derivados de factores exógenos a la propia organización, habiéndose identificado primordialmente las siguientes:

1. Escasez de Materia Prima

El riesgo que representan los proveedores proviene específicamente de un insumo, la malta, ingrediente vital en la elaboración de la cerveza artesanal. La cebada malteada o malta utilizada por la Cervecería Artesanal Niebla no es producida en México, su fuente de obtención es a través de la importación del insumo por intermediarios que en este caso son los proveedores de Niebla. La malta es un insumo altamente demandado en México por el “boom de la cerveza mexicana” en el mundo y, como todo insumo proveniente del sector agrícola se encuentra expuesto a las inclemencias del clima. Ante la escasez de la malta los intermediarios podrían optar por abastecer a clientes que le representen mayores flujos de consumo dejando de dotar a la empresa del preciado ingrediente.

2. Encarecimiento de la Materia Prima

El riesgo que representan los proveedores, proviene específicamente de un insumo, la malta, ingrediente vital en la elaboración de la cerveza artesanal. La cebada malteada o malta no es producida en México su fuente de obtención es a través de la importación del insumo por intermediarios que le venden a la Cervecería Artesanal Niebla. Ante una eventual depreciación de la moneda mexicana frente al dólar la adquisición de este insumo se vería afectado por la carestía, lo que implicaría un impacto en los márgenes de utilidad de la organización y finalmente en un aumento en el precio del producto.

3. Incumplimiento de los Proveedores

Hasta el momento, la Cervecería Artesanal Niebla ha mantenido un nivel de abastecimiento por parte de sus proveedores que le surten los insumos necesarios para cubrir las necesidades de la organización en el mercado local, sin embargo, la incursión de la organización en el mercado de exportación implicaría que la dinámica con los proveedores cambie, las cantidades proveídas de cada insumo aumenten, lo que podría generar incumplimientos por parte de alguno de los proveedores, generando que la cadena de producción se viera interrumpida y por ende se retrase la fecha de entrega.

4. Deterioro o daño de la mercancía por manipulación

Si bien, el transporte de la mercancía tiene asociado riesgos inherentes por manipulación, los cuales buscan ser reducidos en su máxima expresión mediante el envase y embalaje adecuado, no se puede perder de vista que en el caso de los embarques a Polonia el riesgo asociado a daño o deterioro de la mercancía por manipulación de la carga aumenta considerablemente, lo anterior teniendo en cuenta que todas las rutas Puerto de Veracruz, México- Gdansk, Polonia tienen contemplado un transbordo de la carga en el Puerto de Bremen en Alemania, en el cual existe nuevamente manipulación de la carga y una estancia en la terminal de

aproximadamente cinco días. Es decir, la carga se encuentra expuesta a mayor manipulación y se debe de considerar como un riesgo al proyecto de exportación.

5. Retrasos en el embarque atribuibles al transportista o al agente aduanal

Este riesgo es referente al destino de exportación, como se analizó en el apartado correspondiente, los embarques a Polonia se encuentran programados cada 15 días naturales lo que implica que cualquier retraso en la cadena de valor implicaría la posibilidad de perder la oportunidad de embarcar la mercancía en el buque correspondiente y, que las mercaderías quedaran varadas por 15 días hasta que saliera el nuevo embarque.

Riesgo que surgiría derivado de retrasos por parte de la transportista que presta el servicio Xalapa-Puerto de Veracruz o por parte del agente aduanal, al no realizar los trámites en tiempo y forma que permitan la salida del territorio nacional de la mercancía y poder ser embarcada en tiempo en el buque correspondiente, generando costes de almacenamiento y un retraso significativo en la entrega pactada.

6. Pérdida de Clientes en el mercado polaco

El riesgo se asocia a la cantidad de cerveza producida por la Cervecería Artesanal Niebla, la cual tiene la capacidad de embarcar un contenedor de 20´Dry Cargo de forma mensual de su cerveza con adjunto de mezcal, sin embargo, derivado de lo que los especialistas en comercio exterior han denominado el “boom de la cerveza mexicana” en el mundo y del creciente gusto por la cerveza artesanal en Polonia, el cliente podría optar por hacer negocios con una empresa con una mayor capacidad de abastecimiento.

6.3 PLANES DE CONTINGENCIA

Los planes de contingencia están diseñados con el objetivo de saber qué acciones tomar en caso de que surja algún problema que represente un riesgo para la exportación, en las siguientes tablas se mencionan los riesgos descritos con anterioridad y el plan de contingencia adecuado para cada uno de ellos.

PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS INTERNOS			
RIESGO	Estructura organizacional centralista	Retrasos en el embarque atribuibles a la organización	Nuevo personal en el área de producción
DESCRIPCIÓN	La estructura actual de la empresa impediría una respuesta rápida a imprevistos, debido a la necesidad de aprobación del Gerente General previo cualquier decisión.	Retrasos en la producción o percances en almacenamiento y manipulación, que demoren la entrega y obliguen a perder el envío y esperar el siguiente (15 días después) con los costos de almacenamiento que puedan implicar.	Al requerir mayor producción se deberá contratar mayor personal temporalmente, lo que implica capacitación y riesgo a un mal desempeño del mismo por su reciente incorporación a la empresa.
ACCIONES	Reestructuración del organigrama que incluya un Área de Operaciones Comerciales, encargada de los asuntos de comercio exterior exclusivamente y un gerente de área que atienda y tome decisiones oportunas.	Debido a que no se habla de un riesgo específico, las acciones serán de manera general: • Maquila del producto. • Renta de instalaciones de competencia para aumentar la producción. • Aumentar la cantidad de inventario por riesgos. • Cambio de puerto de salida al de Altamira, Tamaulipas. • Cambio de línea naviera con salidas más recurrentes.	Para evitar situaciones debido al nuevo personal, se deberá considerar las siguientes acciones. • Selección de personal rigurosa. • Capacitación inicial. • Supervisión rigurosa, al menos los primeros días de producción, por parte del Gerente de Producción. • Evaluación y retroalimentación constante. • El personal actual deberá ser dividido en los turnos, para que guíen y apoyen al personal nuevo.

Tabla 6.1 Plan de contingencia de riesgos internos.
(Elaboración propia).

PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS EXTERNOS PARTE I			
RIESGO	Escasez de Materia Prima	Encarecimiento de la Materia Prima	Incumplimiento de los Proveedores
DESCRIPCIÓN	Escasez de malta debido a inclemencias o por alta demanda. Preferencia por parte de los proveedores a abastecer a sus clientes más fuertes.	Elevación del precio de la materia prima debido a una devaluación del peso mexicano frente al dólar.	Al demandar un mayor volumen de materia prima, el proveedor puede no tener suficiente producto para abastecer el pedido.
ACCIONES	• Aumentar el inventario de malta. • Crear alianzas con la competencia para realizar pedidos de materia prima en volúmenes mayores, convirtiéndose en un cliente valioso para los proveedores. • Buscar nuevos proveedores de malta.	• Aumentar el inventario de materia prima para evitar la compra cuando los precios sean elevados. • Crear alianzas con la competencia para realizar pedidos de materia prima en volúmenes mayores, y negociar un menor precio. • Contratar un futuro u opción.	• Aumentar el inventario de materia prima previo a la producción. • Contar con proveedores de respaldo que puedan responder a la demanda con producto óptimo.

Tabla 6.2 Plan de contingencia de riesgos externos Parte I.
(Elaboración propia).

PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS EXTERNOS PARTE II			
RIESGO	Deterioro o daño de la mercancía por manipulación	Retrasos en el embarque atribuibles al transportista o al agente aduanal	Pérdida de Clientes en el mercado polaco
DESCRIPCIÓN	Daño de la mercancía durante la manipulación del producto para su transporte.	Perder el embarque que se planeaba utilizar para el transporte debido a retrasos del transportista o agente aduanal.	Perder clientes debido a la necesidad de un mayor número de producto, imposible de enviar debido a la capacidad de la empresa.
ACCIONES	• Contratación de seguros. • Contar con inventario que pudiese cubrir pérdidas ocasionadas por manipulación. • Rigurosa evaluación de empaquetado y empleado, así como revisión del buen estado de las europallets previo a la unitarización.	• Contar con personal que exclusivamente se dedique al seguimiento y planeación de la exportación, que se encargue de la expedición y obtención de todos los documentos necesarios y así evitar demoras. • Enviar el producto al puerto con suficiente tiempo, que permita un margen al transportista en caso de demora	• Maquilar producto para suprimir la falta de capacidad para cumplir con la demanda de clientes. • Crear alianzas estratégicas con otros productores que en conjunto puedan producir la cantidad requerida.

Tabla 6.3 Plan de contingencia de riesgos externos Parte II.
(Elaboración propia).

6.4 SEGUROS

Los seguros son una parte importante del análisis de riesgos, pues son una cobertura financiera en caso de determinadas contingencias que corre a cuenta de terceros. Es por ello, que el contar con estos es imperativo, ya que sin importar lo bien planificado que este una operación, ya sea de manufactura o logística, siempre puede haber factores de riesgo, que aunque se tomen medidas de acción, pueden desembocar en una situación adversa grave.

Considerando lo anterior se consideran los siguientes seguros:

❖ Seguros de transporte internacional

Este seguro se encarga de cubrir riesgos potenciales durante el tránsito internacional de la mercancía, tales como hundimientos, volcadura, encalladura, etc. Tal seguro como parte del servicio que ofrece en la modalidad multimodal de transporte, la empresa logística International Traders de México se encargará de proveerlo, con un costo del 5% sobre el valor total de la factura.

❖ Seguros contra robo y extravío de mercancía

Considerando que no se puede descartar la posibilidad de que, en algún punto de la larga cadena logística, pudiera haber pérdidas parciales o incluso totales de la mercancía debido a robos o extravíos, se planea contar con esta cobertura. Para ello se contemplan los servicios de la aseguradora Mapfre.

❖ Seguro de crédito

Un aspecto más que se debe de tomar en cuenta en lo que a riesgos potenciales y su cobertura respecta es el riesgo de impago, el cual implica la posibilidad de que el comprador no cumpla con su parte del trato en cuanto al pago correspondiente por la mercancía, lo cual obviamente implicaría graves pérdidas para la Cervecería

Artesanal Niebla. Es por ello que se contempla contratar un seguro con la entidad financiera Atradius.

❖ Seguros laborales

Por último, es importante considerar la contratación de un seguro industrial con cobertura para todo riesgo, pues, dicho sea de paso, todavía no se cuenta con uno. Es importante contar con uno debido a que existen innumerables condiciones que pueden poner en riesgo el patrimonio y las operaciones de la empresa, entre los que se pueden mencionar incendios, fenómenos atmosféricos, fallas en la instalación eléctrica y maquinaria, actos vandálicos, fallo de instalaciones y medidas de extinción de incendios, etc. Para ello se contempla la póliza de Seguro Todo Riesgo de Mapfre como la mejor opción para la empresa.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se realiza un estudio de la viabilidad del proyecto de exportación desde el aspecto financiero, lo que se realiza en tres apartados, en el primero de ellos se analizará la situación actual de la empresa, en el segundo se realizarán las proyecciones financieras de los estados financieros básicos de la organización y por último se realiza la evaluación financiera de la entidad mediante los métodos que se precisan en el apartado correspondiente.

7.1 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Antes de iniciar propiamente el análisis financiero de la Cervecería Artesanal Niebla, es importante conocer cuál es la situación actual de la empresa. Para ello, se utilizarán los estados financieros, útiles herramientas que nos muestran información relevante que servirá de base para un análisis detallado.

Dentro de las siguientes páginas se podrán encontrar los estados financieros que básicos de la Cervecería Artesanal Niebla, para después utilizar dicha información para calcular las razones financieras.

7.1.1 Estado De Resultados

También es conocido como estado de pérdidas y ganancias y proporciona un resumen financiero durante un periodo en específico que generalmente es de un año. En este caso se cuenta con la información de tres estados de resultados, de tres ejercicios diferentes; es decir, desde que la empresa inició sus actividades en 2015 hasta el ejercicio del año anterior, 2017.

ESTADO DE RESULTADOS DE LA PERSONA FÍSICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL, MAXIMINO RAMÍREZ PÉREZ (RFC RAPM860126U27). Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del año en cuestión.			
	2015	2016	2017
Ventas Brutas	\$ 141,300.00	\$ 255,696.00	\$ 433,152.00
Descuentos sobre ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Rebajas sobre ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Devoluciones sobre ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas Netas	\$ 141,300.00	\$ 255,696.00	\$ 433,152.00
Inventario Inicial	\$ -	\$ 7,075.00	\$ 7,924.00
Compras Totales	\$ 46,350.80	\$ 84,735.00	\$ 151,060.95
Inventario Final	\$ 7,075.00	\$ 7,924.00	\$ 9,056.00
Costo de Ventas	\$ 39,275.80	\$ 83,886.00	\$ 149,928.95
Utilidad Bruta	\$ 102,024.20	\$ 171,810.00	\$ 283,223.05
Gastos de Operación	\$ 42,900.00	\$ 87,890.00	\$ 90,900.00
Utilidad por Operación	\$ 59,124.20	\$ 83,920.00	\$ 192,323.05
Gastos financieros	\$ 9,187.00	\$ 11,212.00	\$ 18,934.00
Productos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ -	\$ 1,123.00	\$ 2,546.00
Otros productos	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuestos	\$ 49,937.20	\$ 71,585.00	\$ 170,843.05
Impuestos	\$ 14,981.16	\$ 21,475.50	\$ 51,252.92
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 34,956.04	\$ 50,109.50	\$ 119,590.13

Tabla 7.1 Estado de resultados de Cervecería Artesanal Niebla.
(Cervecería Artesanal Niebla, 2018).

7.1.2 Balance General

Así mismo, se cuenta con el Balance General que permite determinar la situación financiera de la empresa, en un momento específico, al comparar los activos con los que cuenta contra los pasivos o deuda y el capital que aportan los socios, si los hubiere. Al igual que el estado de resultados, se muestra en la página siguiente, el Balance General de tres ejercicios diferentes, 2015, 2016 y 2017.

BALANCE GENERAL DE LA PERSONA FÍSICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL, MAXIMINO RAMÍREZ PÉREZ (RFC RAPM860126U27). Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del año en cuestión.			
	2015	2016	2017
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE			
Caja	\$3,200.00	\$5,200.00	\$3,000.00
Bancos	\$115,600.00	\$150,660.00	\$188,200.00
Clientes	\$30,450.00	\$56,700.00	\$32,500.00
Documentos por cobrar	\$0.00	\$15,600.00	\$5,700.00
Deudores	\$0.00	\$0.00	\$12,000.00
IVA a favor	\$23,000.00	\$43,567.00	\$39,500.00
IVA pendiente de Acreditar	\$3,600.00	\$3,965.00	\$12,300.00
Inventarios	\$7,075.00	\$7,924.00	\$9,056.00
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$182,925.00	\$283,616.00	\$302,256.00
ACTIVO FIJO			
Inmuebles y Planta	\$259,340.00	\$233,406.00	\$310,065.40
Depreciación Acumulada de Inmuebles y Planta	-\$25,934.00	-\$23,340.60	-\$31,006.54
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	\$98,000.00	\$88,200.00	\$79,380.00
Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	-\$9,800.00	-\$8,820.00	-\$7,938.00
Equipo de Transporte	\$157,890.00	\$110,523.00	\$77,366.10
Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	-\$47,367.00	-\$33,156.90	-\$23,209.83
TOTAL ACTIVO FIJO	\$432,129.00	\$366,811.50	\$404,657.13
TOTAL ACTIVO	\$615,054.00	\$650,427.50	\$706,913.13
PASIVO			
PASIVO CIRCULANTE			
Proveedores	\$82,456.00	\$41,456.00	\$78,123.00
Documentos por pagar	\$0.00	\$0.00	\$15,980.00
Acreedores	\$0.00	\$12,000.00	\$18,000.00
Impuestos por pagar	\$23,456.00	\$0.00	\$0.00
IVA pendiente de Causar	\$12,345.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$118,257.00	\$53,456.00	\$112,103.00
PASIVO NO CIRCULANTE			
Acreedores Bancarios	\$350,000.00	\$186,250.00	\$98,764.00
TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE	\$350,000.00	\$186,250.00	\$98,764.00
TOTAL PASIVO	\$468,257.00	\$239,706.00	\$210,867.00
CAPITAL CONTABLE			
Patrimonio Contable	\$111,840.96	\$360,612.00	\$376,456.00
Resultados del Ejercicio	\$34,956.04	\$50,109.50	\$119,590.13
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	\$146,797.00	\$410,721.50	\$496,046.13
PASIVO + CAPITAL CONTABLE	\$615,054.00	\$650,427.50	\$706,913.13

Tabla 7.2 Balance General de Cervecería Artesanal Niebla.
(Cervecería Artesanal Niebla, 2018).

7.1.3 Razones Financieras

El uso de las razones financieras para un análisis de la situación actual de la empresa, incluye métodos de cálculo e interpretación de los resultados para poder evaluar el desempeño que Niebla ha tenido con el paso del tiempo. Con los estados financieros presentados anteriormente, y los datos contenidos en ellos, se calcularon los índices financieros que se abordarán en los apartados que prosiguen.

1. Razones de liquidez

Esta categoría de razones mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, conforme estas llegan a su vencimiento. Los indicadores van desde el menos líquido, pues incluyen cuentas como inventarios y clientes, que demoran más tiempo en convertirse en efectivo, hasta la última razón que sólo toma el dinero con el que efectivamente cuenta la empresa. En la siguiente tabla pueden observarse los resultados obtenidos.

RAZONES DE LIQUIDEZ			
Razón	2017	2016	2015
Liquidez corriente	2.70	5.31	1.55
Prueba ácida	2.62	5.16	1.49
Disponibilidad	1.71	2.92	1.00

Tabla 7.3 Razones de liquidez de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia).

En general, un resultado mayor a uno, significa que la empresa cuenta con los recursos para cubrir sus obligaciones. En la Tabla 7.3 se puede observar que, en la razón de liquidez corriente en los diferentes años, se cuenta con esa capacidad, al obtener resultados mayores de uno en cada uno. Se podría decir que en el año 2016 se tuvo un incremento notorio respecto al anterior, concretamente de un 343% sobre el año pasado, esto debido a que en los años anteriores el pasivo circulante representa una mayor cantidad. Sin embargo, en rasgos generales, se nota un buen desempeño, sobre todo considerando la capacidad de pago en el 2015, a pesar de ser el primer año en el que la cervecería inició sus actividades.

La prueba ácida, es prácticamente igual a la anterior, exceptuando un descuento de inventario, lo que puede observarse es que a pesar de este descuento la diferencia entre este índice y el anterior es mínima. Esta mínima diferencia puede traducirse en que la Cervecería no almacena una gran cantidad de producto terminado, lo que resulta por una parte satisfactorio, pues incluye menos gastos de almacenamiento y menos riesgos de que el producto se dañe, y a la vez pone en tela de juicio si el volumen de inventarios debería aumentar, ya que como se mencionó en los apartados de producción, el proceso de maduración es de 15 días, y en caso de recibir un gran pedido, probablemente no sean capaces de enfrentarlo inmediatamente, lo que podría hacer perder una oportunidad de ventas.

Por último, la razón de disponibilidad examina la posibilidad de pagar las deudas con el dinero con el que hoy se cuenta, y en todos los años observamos que el negocio podría hacerlo sin dificultades. Un resultado elevado en este índice puede indicar que existe dinero ocioso, dinero que bien podría invertirse para impulsar el desempeño, por lo que, en 2016, al llegar casi al triple de esa capacidad de pago, puede decirse que ese dinero pudo invertirse para generar aún más.

2. Razones de actividad

Los índices de actividad miden la rapidez con la que las cuentas pueden convertirse en ventas o mejor dicho en efectivo, podría decirse que gracias a estas razones se puede medir qué tan eficientemente se usan los activos para operar una empresa. En la Tabla 7.4 se conjuntan los resultados que se presentaron en los diferentes años.

RAZONES DE ACTIVIDAD			
Razón	2017	2016	2015
Rotación de activos	0.61	0.39	0.23
Periodo promedio de cobro	31.75	101.79	78.66
Periodo promedio de pago	224.26	176.13	640.42
Rotación de inventarios	21.74	34.01	64.85
Ciclo económico	-170.77	-40.33	-496.92

Tabla 7.4 Razones de actividad de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia).

La rotación de activos indica la eficiencia con la que se han usados los activos para generar ventas, esta razón ha ido aumentando conforme pasan los años, y se puede explicar esto debido a que la producción ha ido aumentando y la maquinaria y equipo que se adquirió, ha sido utilizado con mayor eficiencia recientemente. Sin embargo, sigue siendo un índice demasiado bajo y se conoce que actualmente sólo producen cerca de un 13% de su capacidad total, por lo que es necesario no sólo aumentar la producción, sino impulsar las ventas para poder utilizar cada vez más capacidad de producción.

El periodo promedio de cobro indica cuántos días demoran sus clientes en pagarle, esto depende de las políticas de cobro que la empresa establezca, sin embargo, se puede decir, que, debido a un notable atraso de pago por parte de sus clientes, en 2017 la empresa implementó políticas de cobro mucho más estrictas que se tradujo en un decremento de 70 días del año 2016 al 2017.

El periodo promedio de pago, contrario al anterior, indica los días en que se tarda en pagar a los proveedores, también este análisis depende de las políticas de cobro de los proveedores, dato con el que no se cuenta. Sin embargo, al obtener índices negativos se asegura, que la empresa está trabajando con el dinero de los proveedores para generar el cobro, y que los periodos de pago al ser tan extensos, a la larga pueden resultar en perder alianzas comerciales con sus proveedores o que estos prefieran abastecer a otras cervecerías antes que a Niebla. Este índice representa un foco rojo para la administración y enaltece la necesidad, por parte de la gerencia, de delegar responsabilidades y crear departamentos.

Por otra parte, la rotación de inventarios indica cuántos días tarda el inventario en venderse, para el año 2017 es de 21 días, mientras que, en 2015 de 64 días, este hecho es muy entendible, pues en 2015 fue el lanzamiento al mercado y el desconocimiento del producto en el mercado pudo contribuir a tener el producto mayor tiempo almacenado o puede indicar que manejan mejores políticas de inventario. En cualquier caso, esta reducción de días es un resultado positivo.

Para finalizar, el ciclo económico nos indica cuántos días lleva comprar materias primas, transformarlas, venderlas, pagar a los proveedores y recuperar el efectivo. El resultado se obtiene en días y cuanto menos dure será mejor. Debido al retraso en pago a proveedores, los resultados en este caso son negativos, y si bien entre menor es mejor, las consecuencias de este retraso pueden ser graves.

3. Razones de apalancamiento

Estas razones indican qué tan apalancada se encuentra la empresa, y por apalancamiento se entiende el hecho de utilizar dinero de otras personas para generar utilidades. Cuanto mayor es la deuda, mayor el riesgo de no cumplir con los pagos de estas y a su vez mayor potencial de generar rendimiento (Giman, Zutter, 2012). Las razones de endeudamiento de la Cervecería Artesanal Niebla se muestran a continuación.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
Razón	2017	2016	2015
Razón de endeudamiento	0.30	0.37	0.76
Razón de pasivo-capital	0.43	0.58	3.19
Multiplicador de capital	1.43	1.58	4.19
Cobertura de intereses	10.16	7.48	6.44

Tabla 7.5 Razones de endeudamiento
(Elaboración propia).

La razón de endeudamiento mide en qué proporción los acreedores financian los activos totales de la empresa. Los resultados han ido disminuyendo, y es un índice bajo, que indica que su apalancamiento financiero es poco.

La razón de pasivo-capital indica la relación entre los Fondos a Largo Plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños. Permite estimar el Apalancamiento Financiero de la Empresa. El resultado que cabe destacar es el obtenido en 2015, es un índice alto y esto se debe a ser el primer año de la empresa y la adquisición de pasivo para comprar lo necesario para iniciar actividades.

El multiplicador de capital se ocupa para conocer cómo el capital contable se convierte en activo total, entre más alto, se entiende que las aportaciones de los socios contribuyen de manera significativa a la actividad de la empresa y generación de valor. De igual forma el índice alto en 2015 se debe a que se adquirieron sobre todo activos fijos para iniciar a producción.

Y, por último, la cobertura de intereses mide la capacidad de cumplir con los intereses que genera el financiamiento, entre más alta mayor capacidad. Esta capacidad es suficiente para cumplir con los intereses, y con los años más recientes ha aumentado, debido a la estabilidad que la empresa consigue día a día.

4. Razones de rentabilidad

Este grupo de razones permite evaluar las utilidades de la empresa respecto a los niveles de ventas y se muestran en la siguiente tabla:

RAZONES DE RENTABILIDAD			
Razón	2017	2016	2015
Margen de Utilidad Bruta	65.39%	67.19%	72.20%
Margen de Utilidad Operativa	44.40%	32.82%	41.84%

Tabla 7.6 Razones de rentabilidad.
(Elaboración propia).

El margen de utilidad bruta es el porcentaje que queda por cada peso de ventas después de que la empresa pagó el costo de los bienes, esta razón se puede utilizar para evaluar el margen respecto al giro principal de la empresa. Los índices tienen un resultado constante en los diferentes ejercicios, con una tendencia bajista, lo que habla de una reducción de costos para la producción, esto puede deberse a un aumento en la cantidad a producir en los diversos años.

El margen de utilidad operativa es el porcentaje que queda por cada peso de ventas después de que la empresa pagó costos y gastos, excepto impuestos e intereses. En el 2016 se nota un menor porcentaje, que puede deberse a que los gastos

operativos son muy parecidos en 2016 y 2017, sin embargo, las ventas aumentaron significativamente en el último año de operaciones.

7.2 PROYECCIONES FINANCIERAS

Siguiendo el método clásico para la generación de las proyecciones financiera de la Cervecería Artesanal Niebla, una vez que se ha descrito la situación financiera actual de la organización, se describirán una serie de premisas, basadas en su comportamiento histórico, en datos obtenidos mediante presupuestos y cotizaciones solicitadas o en estimaciones.

7.2.1 Premisa De Estimación De Las Ventas

Para el desarrollo del apartado de las proyecciones financieras se parte del supuesto, explicado en el Capítulo 5 de este proyecto de exportación, que indica que la Cervecería Artesanal Niebla exportará un contenedor 20'Dry Cargo mensualmente, lo que implica en términos de ventas lo siguiente:

Contenido de cada uno de los contenedores a exportar	
Botellas de cerveza por contenedor	16,632 botellas de cerveza
Cajas por contenedor	693 cajas
Pallets por contenedor	11 pallets
Valor económico del contenedor (dólares)	32,266.08 dólares
Valor económico del contenedor (pesos)	\$603,950.03

Tabla 7.7 Contenido de contenedor a exportar mensualmente por la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia con base en cotización a empresa transportista International Traders México).

Aunado a lo anterior deben de considerarse los ingresos por venta relativos a las ventas nacionales, los cuales, en datos proporcionados por la misma empresa rondan los 400 litros mensuales lo que equivale a 1,126 botellas mensuales:

Ventas promedio de la Cervecería Artesanal Niebla en el territorio nacional	
Botellas de cerveza al mes	1, 126 botellas de cerveza.
Valor económico del contenedor (pesos)	\$39,410.00

Tabla 7.8 Venta nacional de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia con base en información de la Cervecería Artesanal Niebla).

Cervecería Artesanal Niebla ha operado desde el año 2015, lo que implica la acumulación de tres años de información financiera, con base en su histórico de ventas se tiene que la empresa debería crecer en 2018 cerca de un 75% en ventas, sin embargo lo anterior se considera como un parámetro alejado de toda proporción y que no considera la actividad exportadora, por lo que consideramos como un mejor indicador un crecimiento anual promedio del 10% en términos de lo que se estima crezca la media del sector cervecero en México, lo anterior como lo precisa el Cerveceros México en su proyección para 2015-2020. Téngase en consideración que el 10% será prorrateado entre los 12 meses de operación que se consideran para el primer año de operación y aplicado de forma directa a las proyecciones de ventas anuales.

7.2.2 Premisa De Estimación Para El Costo De Ventas

En el apartado correspondiente a determinación del precio, se precisó que el costo de producción es de \$10.94 pesos por botella, un estimado .585 dólares por botella al tipo de cambio señalado en el apartado de Determinación del precio. El factor de actualización que utilizaremos para el costo de producción es la inflación, con un estimado del 3% según las previsiones del Banco de México, para los próximos 5 años.

7.2.3 Premisa De Estimación De Inversión Inicial Para La Exportación

En este apartado se analizarán los costos de inversión en los cuales deberá de incurrir la Cervecería Artesanal Niebla para poder incursionar el mercado de exportación, los cuales se muestran en las siguientes tablas:

Certificaciones requeridas para la exportación de cerveza artesanal a Polonia		
Certificado de Registro de Control de Contaminantes en los alimentos	-Solicitud: \$154.49 -Visita de cumplimiento: \$2,322.61 -Toma de Muestras: \$7,954.72	- Ante cualquiera de las delegaciones de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud (SSA). - Se cumple con dichos certificados a través de los homólogos en México:
Certificado de Registro de control sanitario en los productos alimenticios de origen no animal	-Solicitud: \$154.49 -Visita de cumplimiento: \$2,322.61 -Toma de Muestras: \$7,954.72	❖ Modalidad A.- Solicitud de certificado para exportación libre venta (alimentos, bebidas alcohólicas, no alcohólicas, etc. (COFEPRIS-01-007-A). ❖ Modalidad B.- Solicitud de certificado para exportación (COFEPRIS-01-007-B). ❖ Modalidad C.- Solicitud de certificado para exportación de conformidad de buenas prácticas sanitarias (COFEPRIS-01-007-C). ❖ Modalidad D.- Solicitud de certificado para exportación, análisis de producto (COFEPRIS-01-007-D).
Certificado de Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos	-Solicitud: \$154.49 -Visita de cumplimiento: \$2,322.61	
Implementación del sistema de análisis de peligro y puntos críticos de control	\$17,500.00	Por parte de un Ingeniero experto en sistemas de calidad experto en norma HACCP. Cotización: http://www.lrqamexico.com/certificaciones/HACCP-Norma-Inocuidad-Alimentaria/ Empresa Llyods Register.

Tabla 7.9 Inversión inicial para certificaciones necesarias para la exportación de cerveza artesanal a Polonia.

(Elaboración propia con base en información proporcionada por cada una de las dependencias descritas en el apartado Observaciones de la Cotización).

Capital Neto de Trabajo	
Determinación mediante el método histórico con base en información proporcionada por la organización	
Capital Neto de Trabajo Anual	\$ 161,660.33

Tabla 7.10 Inversión inicial para el Capital Neto de Trabajo.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Adecuaciones del producto para exportar	
	Total en pesos
Traducción	\$2,500.00
Rediseño	\$3,000.00
Costo Total (rubro de adecuaciones).	\$5,500.00

Tabla 7.11 Inversión necesaria para adecuaciones del producto.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

La inversión inicial se resume en la siguiente tabla:

Inversión Inicial	
Concepto	Monto de la Inversión (pesos mexicanos)
Certificados y Permisos	\$ 40,825.74
Capital Neto de Trabajo	\$ 161,660.33
Adaptaciones del Producto	\$5,500.00
Total de Inversión Inicial.	\$207,986.07

Tabla 7.12 Inversión inicial total.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Una vez que se ha determinado la Inversión inicial en la que debe de incurrir Cervecería Artesanal Niebla para su incursión en el mercado polaco, es necesario determinar la fuente de donde se obtendrá el recurso, lo cual se realizará en el apartado que continua.

7.2.4 Premisa De Las Fuentes De Financiamiento

Teniendo en consideración que la inversión inicial para la realización del proyecto de exportación de la Cervecería Artesanal Niebla, consta básicamente de tres rubros; permisos y certificaciones, adecuaciones al producto y capital neto de trabajo, se obtuvo un total de \$207, 986.07, para lo cual se sugiere el financiamiento externo, mediante crédito simple, después de realizar varios simuladores del crédito se sugiere hacerlo mediante BBVA, teniendo las siguientes características el crédito:

Característica del crédito	Descripción.
Institución	BBVA Bancomer.
Monto del Crédito	\$207,987.00
Plazo	60 meses.
Fecha de pago	Día 2 de cada mes.
Comisión por apertura	\$2,079.87
CAT	30.2% SIN IVA
Tasa de Interés Variable Anual	26.37%
Descripción del Interés	Los intereses estarán sujetos a variación en cada pago de acuerdo con el valor de la TIIE publicado por Banco de México

Tabla 7.13 Detalles del financiamiento en BBVA Bancomer.
(Elaboración propia con datos del Simulador de Créditos BBVA BANCOMER al 19 de mayo de 2018).

La amortización del crédito simple descrito en esta sección, así como sus efectos, se ven reflejados en el apartado de gastos financieros del estado de resultados para el caso de los intereses y en bancos, con los movimientos correspondientes del balance general. La amortización del crédito fue calculada con base en el simulador de crédito BBVA Bancomer para empresas con fecha de 20 de mayo de 2018.

7.2.5 Premisa De Estimación De Gastos De Operación

Los gastos de operación aglutinan los gastos de venta y los de administración, cualquier gasto que le permita a la organización operar con normalidad (servicios públicos, sueldos, gastos de papelería, entre otros). En el apartado de Aspectos del Precio del presente proyecto de exportación se detalla su cálculo, en esta sección sólo se abordará lo referente a su actualización dentro de las proyecciones.

El factor de actualización que utilizaremos para el costo de ventas es la inflación, con un estimado del 3% según las previsiones del Banco de México, para los próximos 5 años.

7.2.6 Premisa De Depreciación Para Activo Fijo Y Amortización Para Activos Intangibles

Como referente de proyección para la depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos intangibles o diferidos tomaremos la Ley del impuesto sobre la Renta que precisa los montos sobre los cuales deberá devengarse el valor de dichos activos. A continuación, se presenta una tabla en la cual se hace referencia a lo anterior:

Tipo de Activo	Cuenta de Registro	Porcentaje de Devengación	Porcentaje de Amortización
Fijo	Inmuebles y Planta	10%	No aplica
Fijo	Maquinaria, Mobiliario y Equipo	10%	No aplica
Fijo	Equipo de Transporte	25%	No aplica
Intangible	Gastos de Inversión	No aplica	10%

Tabla 7.14 Porcentajes de proyección para la depreciación y amortización de activos fijos e intangibles de la Cervecería Artesanal Niebla.

(Elaboración propia con base en la Ley del Impuesto sobre la Renta).

Estos porcentajes se verán reflejados en la proyección del balance general en los apartados posteriores.

7.2.7 Proyecciones Del Estado De Resultados Integral

Con base en las premisas descritas en los apartados anteriores, se procede a elaborar el estado de resultados proyectado para la Cervecería Artesanal Niebla. A continuación. En las Tablas 7.15 y 7.16 se muestran los estados de resultados para los primeros doce meses de operación de la empresa, mientras que en la Tabla 7.17 se muestran los estados de resultado consolidados de los siguientes cinco años.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL NIEBLA						
	Número del mes del año de Operación					
	1	2	3	4	5	6
Ventas Netas	\$643,360.03	\$648,699.92	(Elaboración propia). \$654,084.13	\$659,513.03	\$664,986.98	\$670,506.38
Costo de Ventas	\$199,766.04	\$201,424.10	\$203,095.92	\$204,781.61	\$206,481.30	\$208,195.09
Utilidad Bruta	\$443,593.99	\$447,275.82	\$450,988.21	\$454,731.41	\$458,505.69	\$462,311.28
Gastos de Operación	\$27,810.48	\$28,644.79	\$29,504.14	\$30,389.26	\$31,300.94	\$32,239.97
Utilidad por Operación	\$415,783.51	\$418,631.03	\$421,484.07	\$424,342.15	427,204.74	\$430,071.31
Gastos financieros	\$2,132.71	\$4,570.10	\$4,642.39	\$4,562.35	\$4,337.72	\$4,402.27
Utilidad antes de Impuestos	\$413,650.80	\$414,060.93	\$416,841.68	\$419,779.80	\$422,867.02	\$425,669.04
Impuestos	\$124,095.24	\$124,218.28	\$125,052.51	\$125,933.94	\$126,860.11	\$127,700.71
Utilidad del Ejercicio	\$289,555.56	\$289,842.65	\$291,789.18	\$293,845.86	\$296,006.92	\$297,968.33

Tabla 7.15 Estados de resultado proyectados del 1° al 6° mes de operación exportadora de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia).

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL NIEBLA						
	Número del mes del año de Operación.					
	7	8	9	10	11	12
Ventas Netas	\$676,071.58	\$681,682.97	\$687,340.94	\$693,045.87	\$698,798.15	\$704,598.18
Costo de Ventas	\$209,923.11	211,665.47	\$213,422.30	\$215,193.70	\$216,979.81	\$218,780.74
Utilidad Bruta	\$466,148.47	\$470,017.50	\$473,918.64	\$477,852.17	\$481,818.34	\$485,817.43
Gastos de Operación	\$33,207.17	\$34,203.38	\$35,229.48	\$36,286.37	\$37,374.96	\$38,496.21
Utilidad por Operación	\$432,941.30	\$435,814.12	\$438,689.16	\$441,565.80	\$444,443.38	\$447,321.23
Gastos financieros	\$4,182.80	\$4,242.19	\$4,162.15	\$3,687.06	\$4,002.06	\$3,795.51
Utilidad antes de Impuestos	\$428,758.50	\$431,571.93	\$434,527.01	\$437,878.74	\$440,441.32	\$443,525.72
Impuestos	\$128,627.55	\$129,471.58	\$130,358.10	\$131,363.62	\$132,132.40	\$133,057.71
Utilidad del Ejercicio	\$300,130.95	\$302,100.35	\$304,168.91	\$306,515.12	\$308,308.93	\$310,468.00

Tabla 7.16 Estados de resultado proyectados del 7° al 12° mes de operación exportadora de la Cervecería Artesanal Niebla.

(Elaboración propia).

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL NIEBLA					
	Número del año de Operación.				
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	\$8,082,688.16	\$8,890,956.97	\$9,780,052.67	\$10,758,057.93	\$11,833,863.73
Costo de Ventas	\$2,509,709.19	\$2,760,680.11	\$3,036,748.13	\$3,340,422.94	\$3,674,465.23
Utilidad Bruta	\$5,572,978.96	\$6,130,276.86	\$6,743,304.54	\$7,417,635.00	\$8,159,398.50
Gastos de Operación	\$394,687.15	\$406,527.77	\$418,723.60	\$431,285.31	\$444,223.87
Utilidad por Operación	\$5,178,291.81	\$5,723,749.09	\$6,324,580.94	\$6,986,349.69	\$7,715,174.63
Gastos financieros	\$48,719.31	\$40,180.72	\$28,770.97	\$17,461.91	\$6,162.86
Utilidad antes de Impuestos	\$5,129,572.50	\$5,683,568.37	\$6,295,809.97	\$6,968,887.78	\$7,709,011.77
Impuestos	\$1,538,871.75	\$1,705,070.51	\$1,888,742.99	\$2,090,666.33	\$2,312,703.53
Utilidad del Ejercicio	\$3,590,700.75	\$3,978,497.86	\$4,407,066.98	\$4,878,221.44	\$5,396,308.24

Tabla 7.17 Estados de resultado proyectados del 1° al 5° año de operación exportadora de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia).

Como se podrá observar en el estado de resultados integral se reflejan la mayoría de las premisas: las ventas, el costo de lo vendido, los gastos de operación, constituidos por los gastos de venta y de administración, los impuestos y por último se determina la utilidad neta del ejercicio, elemento que se integrará al balance general.

7.2.8 Balance General Integral

Con base en las premisas descritas en los apartados anteriores se procede a elaborar el balance general proyectado para la Cervecería Artesanal Niebla. Los balances generales que se presentan proyectan las cuentas que generalmente emplea la empresa. La proyección contempla un balance para cada uno de los primeros doce meses de operación de la empresa al incursionar en el comercio exterior y posteriormente se proyecta a nivel anual para los cinco años iniciales en la incursión al mercado polaco.

Los Balances Generales proyectados podrán ser observados en el apartado de ANEXOS, del presente proyecto de exportación en el Anexo VI.

Como se podrá observar el Balance General proyectado a 5 años, muestra una acumulación de efectivo en el banco que se encuentra ocioso, en el apartado correspondiente a la evaluación financiera se indicarán las medidas correctivas que la Cervecería Artesanal Niebla deberá de tomar al respecto.

7.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Una vez que se ha analizado la situación actual de la Cervecería Artesanal Niebla y que se han proyectado los estados financieros para los cinco años posteriores a la incursión al comercio exterior, se vuelve necesario realizar una evaluación financiera de la factibilidad de llevar a cabo el presente proyecto de exportación. Como primer paso, en el apartado siguiente se presentan los flujos de efectivo esperados.

7.3.1 Flujos De Efectivo

Con base en las premisas descritas en los apartados anteriores se procede a elaborar el flujo de efectivo esperado para la Cervecería Artesanal Niebla. A continuación, se muestra el flujo de efectivo para los primeros doce meses de operación de la empresa en el comercio exterior:

Flujo de Efectivo Proyectado para la Cervecería Artesanal Niebla						
Número del año de Operación						
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
Efectivo Inicial	\$352,861.26	\$638,891.62	\$925,209.07	\$1,213,473.05	\$1,503,793.71	\$1,796,275.43
INGRESOS						
Ventas	\$643,360.03	\$648,699.92	\$654,084.13	\$659,513.03	\$664,986.98	\$670,506.38
TOTAL DE INGRESOS	\$643,360.03	\$648,699.92	\$654,084.13	\$659,513.03	\$664,986.98	\$670,506.38
EGRESOS						
Costo de lo vendido	\$199,766.04	\$201,424.10	\$203,095.92	\$204,781.61	\$206,481.30	\$208,195.09
Gastos de Operación	\$27,810.48	\$28,644.79	\$29,504.14	\$30,389.26	\$31,300.94	\$32,239.97
Gastos financieros	\$2,132.71	\$4,570.10	\$4,642.39	\$4,562.35	\$4,337.72	\$4,402.27
Impuestos	\$124,095.24	\$124,218.28	\$125,052.51	\$125,933.94	\$126,860.11	\$127,700.71
Pago a Acreedores Bancarios	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20
TOTAL DE EGRESOS	\$357,329.67	\$362,382.47	\$365,820.15	\$369,192.36	\$372,505.27	\$376,063.25
Efectivo al final del periodo	\$638,891.62	\$925,209.07	\$1,213,473.05	\$1,503,793.71	\$1,796,275.43	\$2,090,718.56

Tabla 7.18 Flujo de Efectivo para la Cervecería Artesanal Niebla para los meses del 1 al 6 de operación al incursionar en el comercio exterior

(Elaboración propia).

Flujo de Efectivo Proyectado para la Cervecería Artesanal Niebla						
Número del año de Operación						
CONCEPTO	7	8	9	10	11	12
Efectivo Inicial	\$2,090,718.56	\$2,387,324.31	\$2,685,899.46	\$2,986,543.16	\$3,289,533.08	\$3,594,316.81
INGRESOS						
Ventas	\$676,071.58	\$681,682.97	\$687,340.94	\$693,045.87	\$698,798.15	\$704,598.18
TOTAL DE INGRESOS	\$676,071.58	\$681,682.97	\$687,340.94	\$693,045.87	\$698,798.15	\$704,598.18
EGRESOS						
Costo de lo vendido	\$209,923.11	\$211,665.47	\$213,422.30	\$215,193.70	\$216,979.81	\$218,780.74
Gastos de Operación	\$33,207.17	\$34,203.38	\$35,229.48	\$36,286.37	\$37,374.96	\$38,496.21
Gastos financieros	\$4,182.80	\$4,242.19	\$4,162.15	\$3,687.06	\$4,002.06	\$3,795.51
Impuestos	\$128,627.55	\$129,471.58	\$130,358.10	\$131,363.62	\$132,132.40	\$133,057.71
Pago a Acreedores Bancarios	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20	\$3,525.20
TOTAL DE EGRESOS	\$379,465.83	\$383,107.82	\$386,697.23	\$390,055.95	\$394,014.43	\$397,655.38
Efectivo al final del periodo	\$2,387,324.31	\$2,685,899.46	\$2,986,543.16	\$3,289,533.08	\$3,594,316.81	\$3,901,259.61

Tabla 7.19 Flujo de Efectivo para la Cervecería Artesanal Niebla para los meses del 7 al 12 de operación al incursionar en el comercio exterior

(Elaboración propia).

A continuación, se muestra el flujo de efectivo para los primeros cinco años de operación de la empresa en el comercio exterior:

Flujo de Efectivo Proyectado para la Cervecería Artesanal Niebla					
Número del año de Operación					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Efectivo Inicial	\$352,861.26	\$3,901,259.61	\$7,837,725.06	\$12,202,759.64	\$17,038,948.69
INGRESOS					
Ventas	\$8,082,688.16	\$8,890,956.97	\$9,780,052.67	\$10,758,057.93	\$11,833,863.73
TOTAL DE INGRESOS	\$8,082,688.16	\$8,890,956.97	\$9,780,052.67	\$10,758,057.93	\$11,833,863.73
EGRESOS					
Costo de lo vendido	\$2,509,709.19	\$2,760,680.11	\$3,036,748.13	\$3,340,422.94	\$3,674,465.23
Gastos de Operación	\$394,687.15	\$406,527.77	\$418,723.60	\$431,285.31	\$444,223.87
Gastos financieros	\$48,719.31	\$40,180.72	\$28,770.97	\$17,461.91	\$6,162.86
Impuestos	\$1,538,871.75	\$1,705,070.51	\$1,888,742.99	\$2,090,666.33	\$2,312,703.53
Pago a Acreedores Bancarios	\$42,302.40	\$42,032.40	\$42,032.40	\$42,032.40	\$42,032.40
TOTAL DE EGRESOS	\$4,534,289.81	\$4,954,491.51	\$5,415,018.09	\$5,921,868.89	\$6,479,587.89
Efectivo al final del periodo	\$3,901,259.61	\$7,837,725.06	\$12,202,759.64	\$17,038,948.69	\$22,393,224.52

Tabla 7.20 Flujo de Efectivo para la Cervecería Artesanal Niebla para los años 1 al 5 de operación al incursionar en el comercio exterior (Elaboración propia).

En los apartados posteriores se desarrollarán las herramientas financieras que permitirán evaluar de forma óptima el proyecto de exportación.

7.3.2 Punto De Equilibrio

La primera herramienta por utilizar para evaluar la viabilidad financiera del proyecto de exportación será el punto de equilibrio, el cual representa el nivel exacto de ventas donde ingresos y costos se igualan, es decir el punto donde no hay pérdidas ni ganancias. Es a partir de este, que el proyecto empezaría a ser rentable.

Para determinar el punto de equilibrio primero es necesario identificar los costos fijos y variables que la empresa presenta en su actividad productiva. Tales costos vienen dados de la siguiente manera:

Determinación de la Contribución Marginal por botella en MXP	
Costos Fijos Totales	\$ 27,810.48
Costos Variables por lote	\$ 2,627.94
Unidades Producidas (Botellas) por lote	240 unidades
Costos Variables Unitarios	\$ 10.95
Precio de Venta	\$ 36.31
Contribución Marginal (CM)	\$ 25.36

Tabla 7.21 Determinación de la contribución marginal por botella en pesos mexicanos.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Tal como es posible visualizar en la Tabla 7.21, la contribución marginal por cada botella asciende a \$25.36 M.N., es decir la diferencia entre ingreso por unidad y costo variable unitario. Tal contribución es importante de determinar pues, una vez se superó el punto de equilibrio, representa el beneficio que la empresa recibirá por cada unidad vendida.

Ahora bien, debe mencionarse que, si bien los costos fijos no se utilizan para la determinación de la contribución marginal, es importante tomarlos en cuenta pues estos representan la parte rígida de la estructura de costos. Esto es así debido a que, sin importar cuanto se produzca, los costos fijos se mantendrán constantes,

por lo que es importante siempre tenerlos presentes para que el proyecto sea rentable.

Con el fin de alcanzar tal rentabilidad se debe precisar la cantidad exacta que permite cubrir sus costos de operación. Tal cantidad se presenta de la siguiente manera:

<i>PEI</i> =	$C_{Ft} / (1 - (C_{vu}/PV))$
Costo Fijo Total (C _{Ft})	\$ 27,810.48
Costo Variable Unitario (C _{vu})	\$ 10.95
Precio de Venta (PV)	\$ 36.31
PEI = 27,810.48 / (1 - (10.95/36.31))	
Ingreso	\$ 39,818.15

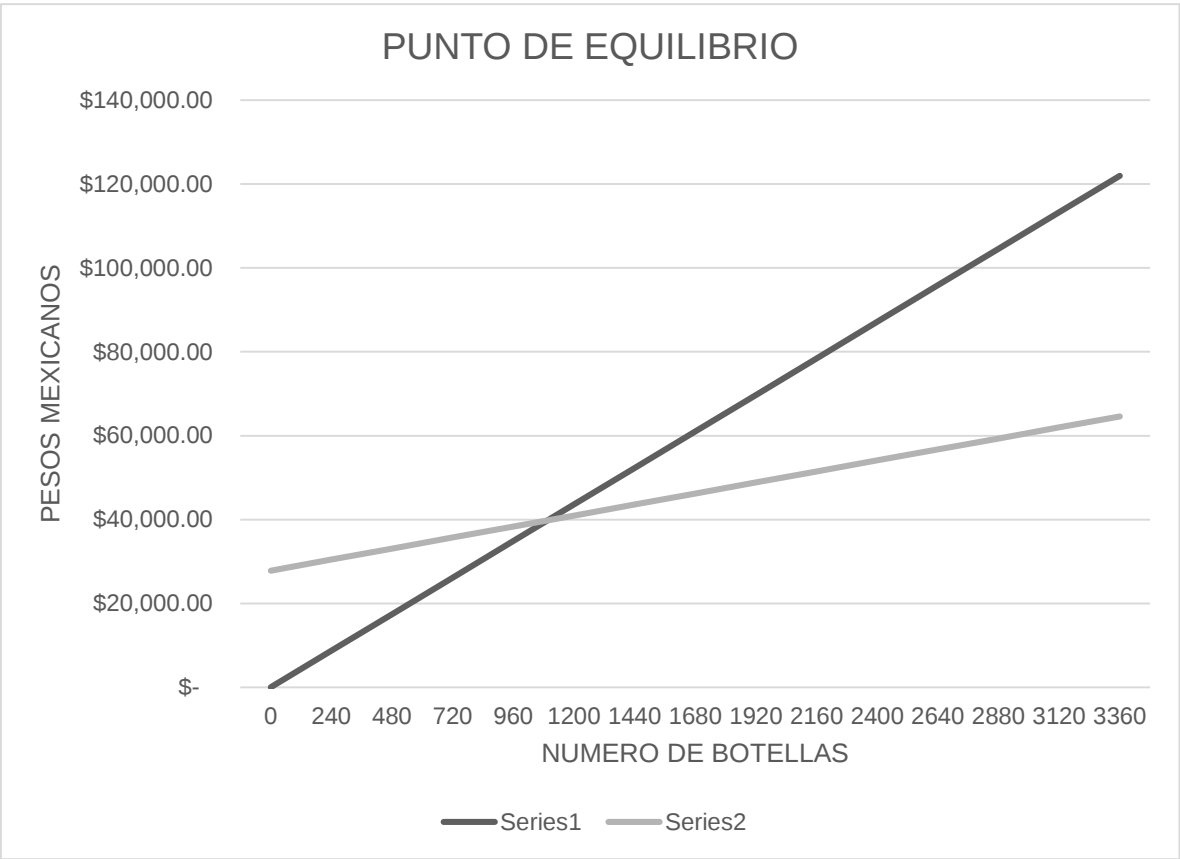
Tabla 7.22 Determinación del punto de equilibrio por nivel de ingreso en pesos mexicanos.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

En la Tabla 7.22, anteriormente presentada, se muestra el punto de equilibrio estático por nivel de ingreso (PEI), o lo que es lo mismo, el nivel de ingreso con el que se cubren todos los costos y a partir del cual hay utilidades. La cantidad \$39,818.15 M.N. es lo mínimo que se necesita para que el proyecto de exportación sea rentable, no obstante, no se sabe a cuántas unidades equivale tal número, por lo que se tiene que calcular el punto de equilibrio respecto por unidades producidas o PEUP, mismo que se asciende a:

<i>PEUP (a)</i> =	C_{Ft} / CM
Costo Fijo Total (C _{Ft})	\$27,810.48
Contribución Marginal Unitaria (CM)	\$25.36
PEUP = 27,810.48 / 25.36	
Botellas	1,097
<i>PEUP (b)</i> =	PEI / PV
Punto de Equilibrio por Ingreso (PEI)	\$39,818.15
Precio de Venta (PV)	\$36.31
PEUP = 39818.15 / 36.31	
Botellas	1,097

Tabla 7.23 Determinación del punto de equilibrio por unidades producidas en pesos mexicanos.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Tal como se puede notar en la tabla anterior, ambas fórmulas convergen en el hecho de que se requiere vender al menos 1,096 botellas de cerveza a un precio de \$36.31 M.N. o \$1.94 USCY para que el proyecto sea rentable. La convergencia entre el PEI y el PEU respecto del ingreso y el volumen de ventas mínimo, puede ser representado mediante el siguiente gráfico:



Gráfica 7.1 Punto de equilibrio de la Cervecería Artesanal Niebla.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Como era de esperarse, el gráfico es consistente con los resultados mostrados en los cuadros del PEI y el PEUP, gracias a ello es posible vislumbrar los rendimientos potenciales del proyecto una vez superado el punto de equilibrio. Dichos beneficios son más fáciles de cuantificar en el **Anexo VII**, el cual desglosa lote por lote a producir (70 lotes, para un total de 16,800 botellas), junto con sus costos fijos, variables y totales, ingresos por ventas y el beneficio que se obtendría por cada uno de ellos. Debido a esto último sabemos que la contribución marginal total del

proyecto ascendería hasta a \$398,241.86 M.N. o \$21,278.38 USCY, lo cual es considerable tomando en consideración que tal contribución marginal total o agregada es diez veces superior a el PEI; dicho en otras palabras, los beneficios potenciales superan en una proporción de 10 a 1 al ingreso mínimo para ser rentable.

7.3.3 Valor Actual Neto (VAN) O Valor Presente Neto (VPN)

La segunda técnica que se habrá de utilizar para cuantificar la viabilidad financiera del proyecto, es el valor actual neto, el cual representa el valor de sus flujos futuros traídos a valor presente y descontando de estos la inversión inicial (Sapag y Sapag, 2008). Gracias a dicha herramienta podemos saber si en el tiempo de vida previsto para el proyecto se puede esperar plus valor de parte del capital que se invirtió, etapa por etapa.

Para calcularlo se requieren de un flujo de efectivo o caja que muestre la expectativa de los beneficios (BN) a obtener en el tiempo previsto para el proyecto, el cual para el presente análisis contempla dos plazos: 12 meses y 5 años. Del mismo modo se requiere una tasa de descuento (i), la cual representa la proporción a la que el valor del proyecto variará a través del tiempo, en este caso dicha tasa será del 15 % anual. Por último, también se requiere de la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto, la cual para el presente caso asciende a \$207,287.00 M.N.

Para el cálculo del VAN o VPN se hará uso de la siguiente formula, misma que implica la sumatoria del flujo de beneficios del periodo 1 al periodo n, menos la inversión inicial:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

(Sapag y Spaga, 2008).

Imagen 7.1 Fórmula del Valor Actual Neto.

Considerando los datos antes presentados, así como los flujos de efectivo mostrados en el capítulo anterior, el VPN o VAN, se conforma de la siguiente manera:

Determinación del Valor Presente Neto		
Inversión Inicial	\$207,987.00	
Meses	Flujo de efectivo	Flujo a Valor Presente
1	\$286,030	\$283,198
2	\$286,317	\$280,676
3	\$288,264	\$279,786
4	\$290,321	\$278,992
5	\$292,482	\$278,286
6	\$294,443	\$277,379
7	\$296,606	\$276,650
8	\$298,575	\$275,729
9	\$300,644	\$274,891
10	\$302,990	\$274,293
11	\$304,784	\$273,185
12	\$306,943	\$272,396
Sumatoria VP	\$3,325,461	
VPN	\$3,117,473.98	
Años	Flujo de efectivo	Flujo a Valor Presente
1	\$3,548,398	\$3,085,564
2	\$3,936,465	\$2,976,533
3	\$4,365,035	\$2,870,081
4	\$4,836,189	\$2,765,107
5	\$5,354,276	\$2,662,021
Sumatoria VP	\$14,359,306	
VPN	\$14,151,319.46	

Tabla 7.24 Determinación del Valor Presente Neto.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Lo que la Tabla 7.24 expresa, es que el valor de los flujos futuros convertidos a valor presente y restando la inversión inicial, tras el periodo previsto en primer lugar de 12 meses aportaría \$3,117,473.98 M.N., mientras que en el periodo de 5 años aportaría \$14,151,319.46 M.N., en ambos casos debe decirse que el proyecto

debería de aprobarse, pues los resultados positivos en sus VAN implican potencial de rentabilidad. Como puede notarse los flujos a valor presente conforme pasa el tiempo son menores y por tanto aportan menos, esto se debe a la ley de rendimientos marginales decrecientes.

7.3.4 Tasa Interna De Retorno (TIR)

Otra herramienta que se utiliza para medir la viabilidad financiera de un proyecto es la Tasa Interna de retorno o TIR, la cual puede considerarse como la máxima tasa de rendimiento que se puede obtener de un proyecto (Sapag y Sapag, 2008). Tal tasa está sumamente vinculada con el VAN, pues esta es la tasa en la que este equivale a 0. Tomando en cuenta lo anterior, la fórmula para tal tasa se expresa:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Imagen 7.2 Tasa Interna de Retorno.
(Sapag y Sapag, 2008).

Tomando en cuenta la formula anterior se puede notar que la TIR equivale a la tasa de descuento que iguala la sumatoria de los flujos de efectivo a la inversión inicial. No obstante, y como ya se dijo, esta tasa nos permite saber a cuanto equivaldrían los retornos de capital de un proyecto en un periodo determinado.

Para estimar la TIR se parte de la identidad antes mostrada, y en general se usa el método de ensayo y error hasta llegar a cumplir con esta. No obstante, puede ser estimada por métodos algebraicos y de geometría analítica, sin mencionar que actualmente existe una gran variedad de software que nos permite precisarla, tal es el caso de Excel, el cual nos brinda los siguientes resultados:

Tasa Interna de Retorno	
TIR (12 meses)	138%
TIR (5 años)	1717%

Tabla 7.25 Determinación de la Tasa Interna de Retorno.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Es posible ver entonces la elevada rentabilidad que el proyecto mostraría de acuerdo a las TIR, más aún cuando se compara con la Tasa de Rendimiento Esperado Mínima Aceptable (TREMA), el cual es un indicador que se obtiene de las expectativas de inflación (3%), el interés a pagar por el financiamiento (CAT 30.2%) y las expectativas propias de la dirección de la empresa (7%), para un total de 40.3%, la cual no debería ser menor a la TIR a 5 años; condición que efectivamente se cumple, pues no solo $1717\% > 40.3\%$, sino que esta es 42 veces superior a la TREMA, por lo que el proyecto muestra viabilidad financiera de acuerdo a esto.

7.3.5 Relación Coste-Beneficio

La última técnica que se empleará para la evaluación de la viabilidad del proyecto es la Relación Coste-Beneficio, que como su nombre lo dice se trata de una ratio que nos muestra la relación proporcional que existe entre ambos (Baca, 2001), pero considerando flujos futuros. Para este método se utilizará la siguiente formula:

$$B/C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+i)^n}}$$

Imagen 7.3 Fórmula Relación Costo-Beneficio.
(Baca, 2001).

Por tanto, se puede ver que se trata de identificar cuánto se obtiene de beneficio por cada unidad monetaria invertida, en este caso pesos. Para el análisis, una vez más, se hará uso del flujo de efectivo antes mostrado solo que ahora se tomarán en cuenta únicamente los flujos de ingresos y egresos y no su diferencia, como en el caso del VAN, no obstante, se utilizará la misma tasa de descuento anual (15%)

Considerando los flujos de efectivo mostrados anteriormente, y con la ayuda del programa Excel, el VPN o VAN se conformaría de la siguiente manera:

Relación Costo / Beneficio				
	Ingresos	Ingresos a VP	Egresos	Egresos VP
1	\$ 643,360.03	\$ 636,990.13	\$ 357,329.67	\$ 353,791.75
2	\$ 648,699.92	\$ 629,621.75	\$ 362,382.47	\$ 351,724.85
3	\$ 654,084.13	\$ 628,561.99	\$ 365,820.15	\$ 351,545.97
4	\$ 659,513.03	\$ 633,779.05	\$ 369,192.36	\$ 354,786.61
5	\$ 664,986.98	\$ 632,712.30	\$ 372,505.27	\$ 354,425.98
6	\$ 670,506.38	\$ 631,647.34	\$ 376,063.25	\$ 354,268.59
7	\$ 676,071.58	\$ 630,584.17	\$ 379,465.83	\$ 353,934.63
8	\$ 681,682.97	\$ 629,522.79	\$ 383,107.82	\$ 353,793.65
9	\$ 687,340.94	\$ 628,463.20	\$ 386,697.23	\$ 353,572.68
10	\$ 693,045.87	\$ 627,405.39	\$ 390,055.95	\$ 353,112.57
11	\$ 698,798.15	\$ 626,349.36	\$ 394,014.43	\$ 353,164.48
12	\$ 704,598.18	\$ 625,295.11	\$ 397,655.38	\$ 352,898.96
	Sumatoria	\$ 7,560,932.56	Sumatoria	\$ 4,241,020.71
	Relación C/B		1.78	
1	\$ 8,082,688.16	\$ 7,028,424.48	\$ 4,534,289.81	\$ 3,942,860.70
2	\$ 8,890,956.97	\$ 6,722,840.81	\$ 4,954,491.51	\$ 3,746,307.38
3	\$ 9,780,052.67	\$ 6,430,543.38	\$ 5,415,018.09	\$ 3,560,462.29
4	\$ 10,758,057.93	\$ 6,150,954.54	\$ 5,921,868.89	\$ 3,385,847.76
5	\$ 11,833,863.73	\$ 5,883,521.73	\$ 6,479,587.89	\$ 3,221,500.35
	Sumatoria (Vi)	\$ 42,914,253.34	Sumatoria (Ci)	\$ 23,864,541.53
	Relación C/B		1.80	

Tabla 7.26 Determinación de la Relación Costo-Beneficio.
(Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa).

Tomando en cuenta los resultados antes mostrados, se puede decir que para los primeros 12 meses del proyecto por cada peso invertido se podrían obtener 1.79, y para los 5 años que se tienen previstos en el análisis, esa proporción subiría a 1.8. Todo lo cual es un gran indicador de rentabilidad, pues de haber salido menor a 1 implicaría pérdida en lugar de ganancia.

Por tanto, se puede concluir que el Proyecto de exportación de cerveza artesanal a Polonia tiene un gran potencial financiero, pues todas y cada una de las técnicas de evaluación implementadas lo corroboran. Considerando lo anterior deberían aprovecharse las ventajas que ofrece el nicho de mercado, en cuanto a altos márgenes, relativos bajos costos de producción, y demanda creciente para poder implementar el proyecto,

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Una vez que han sido desarrollados todos los apartados del presente proyecto de exportación de la Cervecería Artesanal Niebla a Polonia se obtienen una serie de recomendaciones y conclusiones que se desarrollarán en el presente apartado y del hecho de que sean observadas depende el éxito de la incursión de la empresa en el comercio exterior.

CONCLUSIONES

Derivado del presente proyecto de exportación de cerveza artesanal con destino en Polonia se obtienen las siguientes conclusiones:

- ❖ La Cervecería Artesanal Niebla a pesar de su reciente creación, en 2015, se ha posicionado como líder en Xalapa y la región, siendo impulsora de eventos que den a conocer la cerveza artesanal en el mercado local.
- ❖ La organización contaba ya con algunos elementos de planeación estratégica, como son la visión, misión, planes, entre otros, sin embargo, dicha filosofía empresarial debería ser adaptada a los nuevos retos y objetivos que desea encarar la Cervecería.
- ❖ El análisis FODA de la Cervecería Artesanal Niebla revela la existencia de grandes oportunidades en el mercado de exportación, las cuales pueden ser robustecidas mediante las fortalezas de la organización, sin embargo, se deben de poner especial énfasis en mantener bajo control las debilidades de la empresa y tener planes de contingencia frente a las amenazas, con la finalidad de encarar con éxito el reto de la exportación del producto.

- ❖ Con respecto al producto de la Cervecería Artesanal Niebla, para efectos del proyecto de exportación se analizó la variedad con adjunto de mezcal, la cual conjuga elementos característicos de la identidad mexicana. Es un producto que se encuentra consolidado en el mercado local, que se posee una receta para su elaboración y que se tiene identificado el proceso productivo, con tiempos y movimientos, lo que implica un alto grado de consistencia en la réplica de la producción del producto. Con respecto al sector cervecero en México, se puede concluir que la exportación de cerveza mexicana se encuentra en su mejor momento, México es el principal exportador de cerveza en el mundo con cerca del 21% de las exportaciones. Se le conoce al momento que estamos viviendo como el “Boom de las Bebidas Alcohólicas mexicanas” y viene representado por la exportación de cerveza, tequila y mezcal.

- ❖ El estudio del mercado polaco arroja como conclusión que la población de Polonia destina 6.7% de su ingreso mensual al consumo de alcohol, siendo su bebida predilecta la cerveza, superando por mucho a su competidor más cercano, el vodka. La cerveza representa cerca del 60.5% de las bebidas alcohólicas consumidas por el polaco promedio. De igual forma se puede concluir que la forma en la que el habitante polaco consume la cerveza ha cambiado en los últimos años, dejando de optar por la compra de cerveza en las grandes cadenas comerciales y enfocándose al consumo en pubs, restaurantes y bares. Por último, y no menos cierto resulta que derivado de las altas tasas de consumo de alcohol de los polacos, el gobierno ha emprendido acciones para reducir su consumo, por medio de campañas publicitarias y de salud, sin embargo, dichas campañas no han menguado el consumo de alcohol en Polonia, por lo que, en virtud de lo anterior, la Cervecería Artesanal Niebla encontrará en Polonia un mercado pujante que busca adquirir su producto.

- ❖ Se concluye en el presente proyecto de exportación que, por la oferta exportable de la Cervecería Artesanal Niebla y la creciente demanda del mercado polaco de cerveza mexicana, a razón del 14% anual, lo idóneo en un primer momento es concentrar los recursos de la empresa abasteciendo solo un voivodato polaco, en este caso Varsovia, lo anterior atendiendo a las razones de logística, consumo y clientes descritos en los apartados correspondientes.
- ❖ Se puede concluir que los clientes objetivos de la Cervecería Artesanal Niebla en el mercado polaco deberán ser distribuidores de cerveza artesanal que abastezcan a los restaurantes, bares y pubs de Varsovia, ya que por las condiciones descritas del mercado polaco no es posible vender directamente al consumidor final.
- ❖ Se concluye que para que la Cervecería Artesanal Niebla pueda incursionar en el mercado polaco, aún necesita cubrir una serie de requisitos documentales como son darse de alta en el Padrón Sectorial de Exportadores de Cerveza o la obtención de los permisos sanitarios de exportación por parte de COFEPRIS.
- ❖ Se concluye que uno de los principales obstáculos para la promoción del producto es el idioma del país destino y la escasez de personas con el dominio del mismo, aunado al elevado costo de dichos traductores por lo que en una primera etapa los aspectos de promoción de la Cervecería Artesanal Niebla serán a través de su página de internet.
- ❖ Con respecto a la situación financiera actual de la empresa se puede concluir que en general es una empresa contablemente sana, que puede afrontar en el corto plazo sus deudas, que cuenta con liquidez, que rota su inventario de forma constante y que se encuentra en posibilidades de incursionar en el mercado del comercio exterior, pues se ha venido consolidando en el mercado local.

Por tanto, se puede concluir que el Proyecto de exportación de cerveza artesanal a Polonia tiene un gran potencial financiero, lo cual se puede notar al contemplar que una vez alcanzado el punto de equilibrio, al comercializar 1,097 botellas a un precio de \$36.31 M.N. y cubriendo \$39,818.15 M.N. de costes de operación, las utilidades ascenderían a aproximadamente \$398,241.86 M.N. Adicionalmente es digno de mención que el VAN del proyecto ascendería a \$3,117,473.98 M.N., la TIR a 138% y la Relación Costo-Beneficio a 1.78 para los primeros doce meses; mientras que para los cinco primeros años se espera que el VAN ascienda a \$14,151,319.46 M.N., la TIR a 1717% y la Relación Coste-Beneficio a 1.80. Todo lo cual nos permite afirmar que se trata de un proyecto que no solo es capaz de cubrir eficientemente la inversión necesaria para llevarlo a cabo, sino que también es capaz de generar cuantiosos beneficios económicos.

RECOMENDACIONES

Derivado del presente proyecto de exportación de sugieren a la Cervecería Artesanal Niebla las siguientes recomendaciones:

- ❖ Se les recomienda a los fundadores de la Cervecería Artesanal Niebla constituirse como una sociedad mercantil con la finalidad de que tengan claros los derechos y obligaciones de cada uno de ellos y formalicen los acuerdos internos.
- ❖ Se recomienda difundir entre los trabajadores la filosofía institucional de la Cervecería Artesanal Niebla con la finalidad de que todos los integrantes de la organización conozcan el rumbo que sigue la compañía.
- ❖ Utilizar la herramienta del análisis FODA como herramienta de planeación estratégica, reflexionando sobre las debilidades que se enlistaron respecto a la organización, con la finalidad de poder aminorar el impacto de las posibles amenazas.

- ❖ Se recomienda a la Cervecería Artesanal Niebla adoptar y en caso necesario adaptar el organigrama propuesto en el presente proyecto de exportación, en el cual se detalla la descripción de cada uno de los puestos, lo anterior en virtud de que no pueden seguir operando sin contar con una estructura organizacional definida.
- ❖ Se recomienda a la organización abandonar la estructura de mando centralista, en la cual todas las decisiones dependen del Director General, y transitar a un esquema de delegación de mando, lo anterior, con la finalidad aumentar el crecimiento de la empresa, ya que una persona no cuenta con el tiempo y fuerza suficiente para encarar todos los proyectos en los que la empresa desea incursionar.
- ❖ Para su ingreso en el mercado polaco la Cervecería Artesanal Niebla deberá de modificar su etiquetado con los requisitos que se presentan en el capítulo correspondiente del presente proyecto, de igual forma se muestra una sugerencia de etiqueta que integra todos los elementos necesarios para introducir el producto en el mercado europeo, todos estos cambios ya se encuentran en el idioma polaco, que es el requerido por las leyes de Polonia para la venta de productos comestibles.
- ❖ Se recomienda a la Cervecería Artesanal Niebla el ingreso al mercado polaco mediante la estrategia de diferenciación- especialización atendiendo a los intermediarios que abastecen a bares, pubs y restaurantes, resaltando en todo momento los atributos exclusivos de su producto.
- ❖ Se recomienda a la Cervecería Artesanal Niebla que para la incursión en el mercado polaco de exportación se negocié mediante el incoterm FOB (Free On Board), lo anterior porque con base en el estudio de costos desarrollado en el apartado respectivo no se encuentra en condiciones financieras de asumir mayores costos, como sería el transporte principal o el seguro del transporte principal.

- ❖ Se recomienda el cubillaje desarrollado en el apartado correspondiente con las especificaciones consignadas para cada caja, pallet y finalmente para el contenedor, lo anterior, teniendo en consideración que una sobre carga de mercancía generaría que se dañara su calidad por ser frágil, para ello se especifica el marcaje que debe contener cada una de las cajas.
- ❖ Por las condiciones de la mercancía, los costos y los tiempos de traslado se recomienda como medio de transporte principal la vía marítima, lo anterior, sin menoscabo de la recomendación de sólo negociar el término FOB.
- ❖ Se recomienda a la Cervecería Artesanal Niebla para poder incursionar en el comercio exterior darse de alta en el Padrón Sectorial de Exportadores de Cerveza, en el apartado de “Documentos para la Exportación” se detallan los requisitos y ante quien realizar el trámite respectivo.
- ❖ Se recomienda a la Cervecería Artesanal Niebla para poder incursionar en el comercio exterior obtener los permisos y certificaciones sanitarias correspondientes para su producto, en el apartado de “Documentos para la Exportación” se detallan los requisitos y ante quién realizar el trámite respectivo.
- ❖ De igual forma se recomienda a la empresa hacer uso de los beneficios que se obtienen al amparo del tratado de libre comercio que existe entre México y la Unión Europea, del cual es signatario Polonia, y obtener el certificado de origen EUR-1 ante la Secretaría de Economía.
- ❖ Se le recomienda a la organización al momento de entablar una negociación comercial hacer uso de las herramientas de costeo, costing y pricing, que acompañan al presente proyecto de exportación, las cuales fueron desarrolladas desde el incoterm Ex Work, la mínima responsabilidad para el exportador, hasta el DDP (Delivered Duty Paid), la máxima responsabilidad para el exportador, al usarlos sabrá con precisión que cada compromiso que adquiera tiene una

repercusión en sus costos, lo que le dará una idea de los márgenes de beneficio que puede comprometer.

- ❖ Se recomienda el desarrollo de una página web de la empresa, en el que se contemplen por lo menos las opciones de idioma español e inglés. Preferentemente incluir polaco.
- ❖ Se recomienda plasmar toda negociación de forma escrita y los acuerdos finales en un Contrato de Compraventa Internacional de Mercaderías. En el Anexo V del presente proyecto se encuentra un ejemplo de contrato llenado en los términos sugeridos.
- ❖ Para la incursión de la Cervecería Artesanal Niebla en el comercio exterior se recomienda que emplee como medio de pago una carta de crédito a la vista, confirmada e irrevocable.
- ❖ Cervecería Artesanal Niebla debe de desarrollar un sistema de soporte al cliente, lo anterior, se recomienda con la finalidad de atender las necesidades de los clientes previo, durante y de forma posterior a la compra.
- ❖ Se recomienda a la Cervecería Artesanal Niebla tener sumo cuidado y prestar especial atención al análisis de riesgos internos y externos que se realizó en el apartado correspondiente del presente proyecto de exportación, ya que son situaciones a las que se puede encontrar en su incursión en el comercio exterior y saber que, si llegan a presentarse algunas de esas situaciones, puede recurrir a los planes de contingencia planteados en el mismo apartado.
- ❖ Por las condiciones de la mercancía, los costos, los tiempos de traslado y el medio de transporte principal, se recomienda que el comprador haga uso de un seguro comercial respecto al transporte principal, lo anterior, sin menoscabo de la recomendación de sólo negociar el término FOB.

- ❖ Se le recomienda a la empresa hacer frente a la inversión inicial que requiere el proyecto de exportación mediante el financiamiento externo, por un crédito bancario, lo anterior con la finalidad de no comprometer la liquidez de la Cervecería Artesanal Niebla.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Araujo, F. M. (26 de Mayo de 2017). *Desarrollo de la industria cervecera en México*. Obtenido de Researchgate:
https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Araujo_Reyes/publication/317170760_Desarrollo_de_la_Industria_Cervecera_en_Mexico/links/5928e427458515e3d466a61a/Desarrollo-de-la-Industria-Cervecera-en-Mexico.pdf
- Banco Mundial. (2017). *Polonia*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de Pagina oficial del Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/pais/polonia>
- Barragán, A. (7 de Septiembre de 2014). *Cerveza artesanal, un sector emergente en México*. Obtenido de Economía hoy:
<http://www.economiahoy.mx/reportajes-en-eAm-mx/noticias/6060450/09/14/Cerveza-artesanal-un-sector-emergente-en-Mexico.html>
- BeertorioMX. (27 de Noviembre de 2017). *Estadísticas de la cerveza artesanal mexicana*. Obtenido de BeertorioMX:
<http://www.beertorio.mx/p/estadisticas.html>
- Bernáldez, A. I. (Julio/Diciembre 2013). Cerveza Artesanal en México: ¿soberanía cervecera y alimentaria? *Culinaria: Revista virtual especializada en Gastronomía*, 56-63. Obtenido de
http://web.uaemex.mx/Culinaria/seis_ne/PDF%20finales%206/cerveza%20artesanal%20ok.pdf
- Berning, J., & McCulough, M. (Tercer trimestre de 2017). Theme Overview: Gobar Craft Beer Renaissance. *CHOICES: A publication of the Agricultural and Applied Economics Association*, 3(32), 1-21. Obtenido de
http://www.choicesmagazine.org/UserFiles/file/cmstheme_587.pdf
- Calvillo, E. (2017). *La cerveza artesanal: una experiencia multisensorial*. Obtenido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>
- Carmona, R. I., Huerta, A., Martínez, O., & Díaz, G. (2010). *Tesina: "Creación de una microempresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal"*. Obtenido de Pagina del Instituto Politécnico Nacional:
<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8382/A7.1840.pdf?sequence=1>

- Carrion, A. (2017). *La cerveza artesanal en México*. Obtenido de Cerveza artesanal mexicana: <https://www.cervezaartesanalmexicana.mx/cultura-cervecera/la-cerveza-artesanal-en-mexico>
- Central Statistical Office of Poland. (21 de Septiembre de 2017). *Poland macroeconomic indicators*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de Central Statistical Office of Poland Web site: <http://stat.gov.pl/en/poland-macroeconomic-indicators/>
- Centro de Estudios Tributarios de la Unión Europea. (18 de febrero de 2018). *Centro de Estudios Tributarios UE*. Obtenido de https://www.fasyde.es/public/contents/tiny/MY-29-05_NOTA_INFORMATIVA_ALCOHOL_UE.pdf
- Cervecería Artesanal Allende. (23 de Enero de 2018). *Cervecería Allende*. Obtenido de <http://cerveceriaallende.mx/inicio>
- Chamorro, D. A. (2012). *Elaboración de un plan de negocios para la producción de cerveza artesanal (Tesis de licenciatura)*. Puerto Montt: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfcic448e/doc/bpmfcic448e.pdf>
- Comisión Europea (TARIC). (30 de 08 de 2017). *Arancel Integrado de las Comunidades Europeas (TARIC)*. Obtenido de http://ec.europa.eu/taxation_customs/
- Demertzi, C. (16 de Noviembre de 2017). *The Emergence of Craft Beer in Europe*. Obtenido de Zenith Global: <https://www.bordbia.ie/industry/events/SpeakerPresentations/2017/CraftBeerBriefing2017/The%20Emergence%20of%20Craft%20Beer%20in%20Europe%20-%20Zenith%20Global.pdf>
- Euromonitor International. (Noviembre de 2014). *BEER IN POLAND*. Obtenido de Rynkologia Web site: http://rynkologia.pl/wp-content/uploads/2015/05/Beer_in_Poland2.pdf
- Europe Economics & The Brewers of Europe. (Enero de 2016). *The Contribution made by Beer to the European Economy: Poland - January 2016*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de The Brewers of Europe Web site: <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/images/2016/publications/economic-report-countries/poland.pdf>
- Expansión. (2017). *Polonia: Economía y demografía*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de Portal de Expansión / Datosmacro.com: <https://www.datosmacro.com/paises/polonia>

- González, C. H. (18 de octubre de 2016). *Milenio*. Obtenido de http://www.milenio.com/negocios/rse-responsabilidad_social-millenials-negocios_0_830917200.html
- Grande, G. (9 de Noviembre de 2017). Exporta solo el 5% de las cervezas artesanales en México. *Milenio*, págs. http://www.milenio.com/negocios/cerveza_artesanal-acermex-exportacion-colaborativas-lupulo-noticias_0_1063693860.html.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (12 de Agosto de 2015). *Industria cervecera en México*. Obtenido de Pagina oficial del INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/infografias/infic_ce.pdf
- Instituto Español de Comercio Exterior. (08 de Enero de 2018). *ICEX-Polonia*. Obtenido de https://www.icex.es/polonia_cerveza
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia. (20 de Febrero de 2018). *INEGI*. Obtenido de Censo Económico 2014: <http://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Viticultura y Bebidas Alcoholicas . (14 de Febrero de 2018). *Informe Comercio Exterior Polonia- Bebidas Alcoholicas* . Obtenido de http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/ComercioExterior/Polonia.pdf
- International Trade Centre. (08 de Enero de 2018). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/>
- KPMG. (29 de Enero de 2015). *The alcoholic beverages in Poland*. Obtenido de KPMG in Poland: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/The-alcoholic-beverages-market-in-Poland-2014-online.pdf>
- Lawrence J. Gitman, C. J. (2012). *Principios de Administración financiera*. México: Pearson.
- Lewis, R. (2006). *When cultures collide*. Boston: Nicholas Brealey International.
- Manzano, A. (15 de Junio de 2015). *Cerveza artesanal, el "boom" invisible en México*. Obtenido de Animal político: <http://www.animalpolitico.com/2015/06/cerveza-artesanal-el-boom-invisible-en-mexico/>
- Martínez-Gándara, A. (2008). TEQUILA, MEZCAL Y CERVEZA: DE MÉXICO PARA EL MUNDO. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 143-150.
- Meraz, V. (2010). *Crecimiento Económico de Polonia: Oportunidad Comercial (Tesis de licenciatura)*. San Luis Potosí: Universidad Autonoma de San Luis

Potosí. Recuperado el Septiembre 21, 2017, de
<http://cicsa.uaslp.mx/ciese/tesis.php>

Ministry of Treasury of Poland. (23 de Mayo de 2014). *Poland's beer market – flavoured and niche beers becoming more and more popular*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de Ministry of Treasury from the Government of Poland Web site: <http://www.msp.gov.pl/en/polish-economy/economic-news/5435,Polands-beer-market-flavoured-and-niche-beers-becoming-more-and-more-popular.html>

Morales, R. (18 de Mayo de 2017). *EL ECONOMISTA*. Obtenido de México se consolida como el mayor exportador de cerveza:
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/05/18/mexico-se-consolida-como-mayor-exportador-cerveza>

Morales, R. (2017 de mayo de 2017). México se consolida como el mayor exportador de cerveza. *El Economista*.

Negrín, A. (Enero-Marzo de 2017). Polonia: esa desconocida. Un modelo para armar la nueva relación estratégica con Europa. *Comercio Exterior*(9), 76-79. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de
https://embamex2.sre.gob.mx/polonia/images/contenido_2016/revista-comercio-exterior.pdf

Oratlas. (08 de Enero de 2017). *Libro Mundial de Hechos. Polonia- Datos Geograficos*. . Obtenido de <http://www.oratlas.com/libro-mundial/polonia/geografia>

Organización Mundial del Comercio. (18 de febrero de 2018). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de Informe Integración Comercial Polonia:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tp136_s.htm

Rebolledo, R. A. (17 de Junio de 2017). Mexico, ¿Una potencia en cervezas artesanales? *El Economista*. Obtenido de
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-una-potencia-en-cervezas-artesanales--20170617-0016.html>

Sánchez, L. A., Guajardo, L. G., Almeraya, S. X., Pérez, L. M., & Guajardo, I. (24 de Febrero de 2016). *Gustos y preferencias del consumo de cerveza artesanal: Caso de microempresa productora en Texcoco Estado de México*. Obtenido de Agroproductividad:
<http://132.248.9.34/hevila/Agroproductividad/2015/vol8/no4/10.pdf>

Sánchez, S. (14 de Febrero de 2017). Las grandes cerveceras tienen "sed" por artesanales en México. *Expansión*. Obtenido de

<http://expansion.mx/empresas/2017/02/13/la-sed-por-tener-una-cerveza-artesanal-en-mexico>

Santander Trade. (Agosto de 2017). *POLONIA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de Portal de Santander Trade: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/polonia/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=35&memoriser_choix=memoriser

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Statista. (08 de Enero de 2018). *The Statistics Portal*. Obtenido de <https://www.statista.com/>

The Brewers of Europe. (2015). *The Beer statistics: 2015 edition*. Obtenido de The Brewers of Europe Web site: http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2015/statistics_2015_v3.pdf

Wojna, B. (2017). Más allá del vodka y el tequila. Relaciones económicas entre Polonia y México. *Comercio Exterior*(9), 80-82. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de https://embamex2.sre.gob.mx/polonia/images/contenido_2016/revista-comercio-exterior.pdf

Zebrowzca, M. (17 de Marzo de 2017). *Examining the Image and Preferences of Local Beer Brands: A Case of Study of Polish Consumers*. Obtenido de Kostera: <http://www.kostera.pl/documents/MZebrowska-Dissertation.pdf>

ANEXOS

ANEXO I: Pedimento de exportación

IMPRESION SIMPLIFICADA DEL PEDIMENTO									
NUM. PEDIMENTO:		T. OPER		CVE. PEDIMENTO:			CERTIFICACIONES		
DESTINO:		PESO BRUTO:		ADUANA E/S:					
NUM. E-DOCUMENT:									
DATOS DEL IMPORTADOR /EXPORTADOR									
RFC:				CURP:					
ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION:					CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO:				
MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS:									
FECHAS									
OBSERVACIONES									
CUADRO DE LIQUIDACION									
CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES			
						EFFECTIVO			
						OTROS			
						TOTAL			

(Aduanas México. SAT, 2018).

ANEXO II: Factura Comercial de Exportación

Factura Comercial de Exportación						
Datos del Exportador (Shipper Exporter)				# de Factura (Comercial Invoice N°)		
				# de Orden		B/L AWD N°
				País de Origen		Fecha de Embarque
Consignatario (Consignee)				Términos de Pago (Terms of Payment)		
				Referencias Exportación (Export References)		
Intermediario (Intermediate Consignee)						
				Referencia Línea (Exporting Carrier Route)		
Embarcador (Forwarding Agent)						
				Referencia Línea (Exporting Carrier Route)		
Este documento describe la Venta y Términos de Pago. (This document describes the Sale and Terms of Payment.)						
Packs.	Cantidad (Quantity)	Peso Neto (Net WT.)	Peso Bruto (Gross WT.)	Descripción de Mercadería (Description of Merchandise)	Precio Unitario (Unit Price)	Precio Total (Total Value)
Marcas en Bultos (Package Marks)				Cargos Adicionales (Misc. Charges)		
				Total Factura (Invoice Total)		
Certificaciones (Certifications)						
Autorización (Authorization)						

ANEXO III: Certificado de Origen EUR 1

[illegible]

ANEXO IV: Conocimiento de Embarque Internacional

		Carrier Name		NON-NEGOTIABLE COPY	
SHIPPER			DOCUMENT NUMBER		
			EXPORT REFERENCES		
CONSIGNEE			FORWARDING AGENT REFERENCES		
			POINT AND COUNTRY OF ORIGIN (FOR THE MERCHANT'S REFERENCE ONLY) FL - FLORIDA		
NOTIFY PARTY			DOMESTIC ROUTING/EXPORT INSTRUCTIONS (FOR THE MERCHANT'S REFERENCE ONLY).		
PRECARRIAGE BY *		PLACE OF RECEIPT *			
VESSEL / VOYAGE NO		PORT OF LOADING		FINAL DESTINATION (FOR THE MERCHANT'S REFERENCE ONLY)	
PORT OF DISCHARGE		PLACE OF DELIVERY			

PARTICULARS FURNISHED BY THE MERCHANT					PAGE 1
Container No., Seal No.; Marks & No's	No. of Containers or Packages	H * * M	Kind of Packages; Description of Goods	Gross Weight/Code	Measurement/Code

TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR PACKAGES (IN WORDS)								
ITEM NUMBER	WEIGHT	MEASUREMENT	CUR.	RATE	BASIS	P/C	PREPAID	COLLECT

LADEN ON BOARD THE VESSEL		Number of Original Bills of Lading THREE	Place of Bills of Lading Issue	Prepaid at	Payable at
DATE	BY				
		(TERMS OF BILL OF LADING CONTINUED FROM BACK HEREOF) ENLARGED VERSION OF BACK CLAUSES IS AVAILABLE UPON REQUEST FROM THE CARRIER. In witness whereof, the undersigned, on behalf of _____, the Master and the owner of the Vessel, has signed the number of Bill(s) of Lading stated above, all of this tenor and date, one of which being accomplished, the others to stand void.			

Dated _____
Month _____ Day _____ Year _____ B/L No. _____

Declared Valued (U.S. \$) _____

ANEXO V: Contrato de compraventa

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS.

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte **Cervecería Artesanal Niebla**, debidamente representada por su Director General **Ingeniero Maximino Ramírez Pérez**, con registro federal de contribuyentes **RAPM860126U27** expedido bajo las leyes mexicanas, domiciliado en su Oficina principal ubicado en **Calle Pino Suarez No. 27 de la Colonia Centro, Código Postal 91000 en la Ciudad de Xalapa, Veracruz**, a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, por la otra parte **AMKA S.P. Z.O.O.** inscrito en la Partida Número **127-765-003** Del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral Número **166-A de la Ciudad de Varsovia, Polonia**, debidamente representado por su Gerente General **Emilia Kaczorowska**, identificado con **DNI 1962.166.4567**, señalando domicilio el ubicado en **Calle Aleja Rzeczypospolitej 18/83, C.P. 02-972 Varsovia, Polonia**, a quien en adelante se denominará **EL COMPRADOR**, que acuerdan en los siguientes términos:

DECLARACIONES

I. Declara EL VENDEDOR:

1. Que es una persona moral con actividad empresarial conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio con la Cédula de Identificación fiscal bajo el registro federal de contribuyentes **RAPM860126U27** y que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo Número 1 (uno).
2. Que su legítimo representante es el Ingeniero Maximino Ramírez Pérez en su calidad de Gerente General de la Cervecería Artesanal Niebla, según se acredita con el testimonio que se indica en el punto que antecede.

3. Que entre su objeto de la Cervecería Artesanal Niebla se encuentra la fabricación y comercialización de Cerveza artesanal contando para ello con la capacidad de suministro, así como, con todos los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para cumplir con el objeto de este contrato.
4. Que su establecimiento se encuentra ubicado en Calle Pino Suarez No. 27, de la Colonia Centro en la Ciudad de Xalapa. Veracruz; México, el cual se señala como único para todos los efectos de este contrato.

II. Declara EL COMPRADOR:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de la República de Polonia según se acredita con Partida Número **127-765-003** Del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral **Número 166-A de la Ciudad de Varsovia, Polonia** y que pasa a formar parte de este contrato como anexo Número 2 (dos).
2. Que su legítimo representante es la Sra. **Emilia Kaczorowska** en su carácter de Gerente General de AMKA S.P. Z.O.O. y que está facultado para suscribir este contrato de conformidad con el instrumento señalado en el punto anterior.
3. Que entre otras actividades se dedica a la comercialización e importación de los productos objeto de este contrato, que conoce en cuanto a especificaciones, calidad y demás características y que tiene interés en adquirirlos en términos del mismo.
4. Que cuenta con la solvencia económica y moral para el pago del precio de la mercancía en los montos y forma estipulados en este contrato.
5. Que su establecimiento se encuentra ubicado en **Calle Aleja Rzeczypospolitej 18/83, C.P. 02-972 Varsovia, Polonia** mismo que señala como único para todos los efectos de este contrato.

III. DECLARAN LAS PARTES:

1. Que se reconocen mutuamente la capacidad y personalidad, respectivamente con las cuales concurren a la celebración del presente Contrato, estando facultadas para obligarse personalmente en los términos y condiciones que en el mismo se precisan.
2. Que en el presente contrato ambas partes lo celebran de conformidad no existiendo error, dolo, mala fe, violencia, lesión, o cualquier otro vicio de la voluntad que pudiera afectar el presente contrato.
3. Que desean ambas partes celebrar el presente contrato de acuerdo con el contenido de las siguientes:

CLÁUSULAS

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. LAS PARTES acuerdan que **EL VENDEDOR** venderá **16 632 (dieciséis mil seiscientos treinta y dos) botellas de cerveza artesanal con adjunto de mezcal de 35,5 centilitros de la marca Niebla, en 693 cajas de cartón, cada una con 24 botellas de cerveza,** y **EL COMPRADOR** pagará el precio de dichos productos de conformidad con la cláusula segunda del presente contrato.

También es acordado que cualquier información relativa a los productos descritos anteriormente referente al uso, peso, dimensiones, ilustraciones, no tendrán efectos como parte del contrato a menos que esté debidamente mencionado en el contrato.

CLÁUSULA SEGUNDA. DEL PRECIO. LAS PARTES acuerdan el precio de **32 100.00 dólares americanos según cotización Free On Board (FOB) de la Cámara Internacional del Comercio (CCI) en su versión 2010**, por el envío de los productos de conformidad con la carta oferta recibida por el comprador en fecha **10 de marzo de 2018.**

El precio establecido en este contrato no podrá modificarse por ningún motivo durante la vigencia del mismo.

CLÁUSULA TERCERA. FORMA DE PAGO. EL COMPRADOR se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante carta de crédito pagadera a la vista, confirmada e irrevocable a cargo del banco BBVA Bancomer con plaza en la Ciudad de México; México y con 60 días de vigencia, contra presentación de factura, documentación de embarque y certificado A3 emitido por la Comisión Federal para la Prevención contra Riesgos Sanitarios; que amparen la remisión de la mercancía.

CLÁUSULA CUARTA. DE LA ENTREGA DE LA MERCANCÍA Y TRANSMISIÓN DE LA RESPONSABILIDAD. EL VENDEDOR se compromete a realizar la entrega de la mercancía en un periodo de **45 (CUARENTA Y CINCO)** días luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador.

Las partes han acordado el uso de término internacional de comercio (INCOTERM) denominado **“Free On Board” (FOB-Veracruz) en la versión 2010 de la CCI.** Lo que implica que la responsabilidad por el manejo de la mercancía para EL VENDEDOR termina al encontrarse la mercancía estibada en el buque elegido por EL VENDEDOR.

CLÁUSULA QUINTA. DEL ENVASE Y EMBALAJE. LA VENDEDORA declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuenta con el sistema de embalaje apropiado para su adecuado manejo, transporte y entrega.

CLÁUSULA SEXTA. DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO. LA VENDEDORA se obliga a permitir el acceso al lugar donde se encuentre la mercancía objeto de este contrato antes de ser enviada, a un inspector nombrado por cuenta y riesgo de LA COMPRADORA a fin de que verifique la calidad de la misma en los términos pactados.

CLÁUSULA SÉPTIMA. DEL USO DE LA MARCA. LA VENDEDORA declara que la marca de la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente registrada ante autoridad competente con Número de registro **456-898-JHX-**

IMPI2015 y de fecha 15 de enero de 2015 su vez LA COMPRADORA se obliga a respetar el uso de dicha marca y a dar aviso de cualquier mal uso que observe en su país.

CLÁUSULA OCTAVA. DE LA VIGENCIA DEL CONTRATO. El presente contrato se dará por terminado cuando LA COMPRADORA reciba el producto en términos del mismo y LA VENDEDORA obtenga el pago en el mismo sentido.

CLÁUSULA NOVENA. DE LA ENTREGA DE DOCUMENTO. LA VENDEDORA se obliga a entregar todos los documentos que por su naturaleza y como consecuencia de la presente operación le corresponda tener a LA COMPRADORA o a quien legalmente la represente a la suscripción de este contrato o en el momento que fuere procedente según el tipo de documento de que se trate. A su vez LA COMPRADORA se obliga a entregar a LA VENDEDORA o a quien legalmente la represente, los documentos que avalen la entrega y recepción de la mercancía objeto de este contrato y cualquier otro documento a que quede obligada en términos del mismo.

CLÁUSULA DÉCIMA. RESCISIÓN POR INCUMPLIMIENTO. La compradora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la vendedora no entregue la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo. La vendedora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la compradora no pague el precio de la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA. SUBSISTENCIA DE LAS OBLIGACIONES. La rescisión de este contrato no afectará de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad o de aquellas que, por su naturaleza, disposición de la ley aplicable o por voluntad de las partes, según el caso, deban diferirse, por lo que las partes podrán exigir con posterioridad a la rescisión del contrato, el cumplimiento de dichas obligaciones.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA. CASO FORTUITO. Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor, por lo que convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, de ser esto posible.

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA. CLÁUSULA COMPROMISORIA. Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver cualquier controversia que derive del mismo, LAS PARTES se someten a la conciliación y arbitraje del Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara Nacional De Comercio de la Ciudad de México (CMA CANACO) con domicilio en Paseo de la Reforma #42, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06048, México, Ciudad de México y Teléfono 3685-2269.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA. DEL PAGO DE INTERESES. Si una de las Partes no paga las sumas de dinero en la fecha acordada, la otra Parte tendrá derecho a intereses sobre la suma por el tiempo que debió ocurrir el pago y el tiempo en que efectivamente se pague, equivalente al UNO POR CIENTO (1 %) por cada día de retraso, hasta un máximo por cargo de retraso de QUINCE PORCIENTO (15 %) del total de este contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA. RETRASO DE ENVÍOS. EL COMPRADOR tendrá derecho a reclamar a **EL VENDEDOR** el pago de daños equivalente al 0,5 % del precio de los productos por cada semana de retraso, a menos que se comuniquen las causas de fuerza mayor por parte del **EL VENDEDOR** a **EL COMPRADOR**.

CLÁUSULA DÉCIMA SEPTIMO. INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS. EL COMPRADOR examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 15 días desde la fecha en que **EL COMPRADOR** descubra dicha inconformidad y deberá probar a **EL VENDEDOR** que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de **EL VENDEDOR**.

En cualquier caso, **EL COMPRADOR** no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al **EL VENDEDOR** dicha situación dentro de los 45 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado.

Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular.

Si dicha inconformidad es notificada por **EL COMPRADOR**, **EL VENDEDOR** deberá tener las siguientes opciones:

- a) Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador; o.
- b) Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA. COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES. EL COMPRADOR deberá informar inmediatamente a **EL VENDEDOR** de cualquier reclamo realizado contra **EL COMPRADOR** de parte de los clientes o de terceras partes en relación con los productos enviados o sobre los derechos de propiedad intelectual relacionado con estos.

EL VENDEDOR deberá informar inmediatamente a **EL COMPRADOR** de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de **EL COMPRADOR**.

CLÁUSULA DÉCIMA NOVENA. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN LA VÍA JUDICIAL. A menos que se estipule de otra forma por escrito, todas las disputas surgidas en relación con el presente contrato deberán ser finalmente resueltas por la ley de la República Mexicana y los tratados internacionales en materia comercial que le resulten aplicables y serán competencia exclusiva de la jurisdicción de las cortes mexicanas, a las cuales las partes por este medio se someten excepto que una parte deseara buscar un procedimiento arbitral en concordancia con la **CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA**.

CLÁUSULA VIGESIMA. DE LOS ENCABEZADOS. Los encabezados que contiene este acuerdo se usan solamente como referencia y no deberán afectar la interpretación del mismo.

CLÁUSULA VIGESIMA PRIMERA. DE LAS NOTIFICACIONES. Todas las notificaciones realizadas en base al presente acuerdo deberán constar por escrito y ser debidamente entregadas por correo certificado, con acuse de recibo, a la dirección de la otra parte mencionada anteriormente o a cualquier otra dirección que la parte haya, de igual forma, designado por escrito a la otra parte.

CLÁUSULA VIGESIMA SEGUNDA. ACUERDO INTEGRAL. Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes. No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas Partes.

LAUSULA VIGESINA TERCERA. CONDICIONES GENERALES. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas.

En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición Específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.

1.1. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:

- a) La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en Ingles) y,
- b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley del País donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.

- 1.2. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (Como FOB, CIF, EXW, FCA, etcétera) estará entendida en relación con los llamados Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional en su versión 2010.
- 1.3. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.
- 1.4. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará válida sin el acuerdo por escrito entre las Partes.

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de **Xalapa, Veracruz, a los seis días del mes de mayo 2018.**

.....
Ingeniero Maximino Ramírez Pérez.
Representante Legal Cervecería
Artesanal Niebla
EL VENDEDOR

.....
Sra. Emilia Kaczorowska
Representante Legal AMKA S.P.
Z.O.O.
EL COMPRADOR

ANEXO VI: Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL NIEBLA.							
TIPO DE CUENTA		MES DEL AÑO DE OPERACIÓN	0	1	2	3	4
ACTIVOS	ACTIVO CIRCULANTE	Caja	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
		Bancos	\$349,861.26	\$635,891.62	\$922,209.07	\$1,210,473.05	\$1,500,793.71
		Clientes	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00
		Documentos por cobrar	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00
		Deudores	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
		IVA a favor	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00
		IVA pendiente de Acreditar	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00
		Inventarios	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00
		TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$463,917.26	\$749,947.62	\$1,036,265.07	\$1,324,529.05	\$1,614,849.71
	ACTIVO FIJO	Inmuebles y Planta	\$310,065.40	\$279,058.86	\$276,742.67	\$274,445.71	\$272,167.81
		Depreciación Acumulada de Inmuebles y Planta	-\$31,006.54	-\$2,316.19	-\$2,296.96	-\$2,277.90	-\$2,258.99
		Maquinaria, Mobiliario y Equipo	\$79,380.00	\$71,442.00	\$70,849.03	\$70,260.98	\$69,677.82
		Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	-\$7,938.00	-\$592.97	-\$588.05	-\$583.17	-\$578.33
		Equipo de Transporte	\$77,366.10	\$54,156.27	\$53,257.28	\$52,373.21	\$51,503.81
		Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	-\$23,209.83	-\$898.99	-\$884.07	-\$869.40	-\$854.96
		TOTAL ACTIVO FIJO	\$404,657.13	\$400,848.98	\$397,079.90	\$393,349.44	\$389,657.15
	ACTIVO DIFERIDO	Gastos de Inversión y Desarrollo	\$46,325.74	\$46,325.74	\$45,941.24	\$45,559.92	\$45,181.78
		Amortización para los Gastos de Inversión	\$ -	-\$384.50	-\$381.31	-\$378.15	-\$375.01
		TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$46,325.74	\$45,941.24	\$45,559.92	\$45,181.78	\$44,806.77
	TOTAL DE ACTIVO		\$914,900.13	\$1,196,737.84	\$1,478,904.89	\$1,763,060.26	
PASIVOS	PASIVO CIRCULANTE	Proveedores	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00
		Documentos por pagar	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00
		Acreedores	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00
		Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		IVA pendiente de Causar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00
	PASIVO NO CIRCULANTE	Acreedores Bancarios	\$306,751.00	\$303,225.80	\$299,700.60	\$296,175.40	\$292,650.20
		TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE	\$306,751.00	\$303,225.80	\$299,700.60	\$296,175.40	\$292,650.20
	TOTAL PASIVO		\$418,854.00	\$415,328.80	\$411,803.60	\$408,278.40	\$404,753.20
CAPITAL CONTABLE		Patrimonio Contable	\$376,456.00	\$372,263.35	\$368,112.95	\$364,004.34	\$359,937.05
		Utilidades Retenidas	\$ -	\$119,590.13	\$119,590.13	\$119,590.13	\$119,590.13
		Resultados del Ejercicio	\$119,590.13	\$289,555.56	\$579,398.21	\$871,187.39	\$1,165,033.25
		TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	\$496,046.13	\$781,409.04	\$1,067,101.29	\$1,354,781.86	\$1,644,560.43
PASIVO + CAPITAL CONTABLE		\$914,900.13	\$1,196,737.84	\$1,478,904.89	\$1,763,060.26	\$2,049,313.63	

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL NIEBLA.						
TIPO DE CUENTA		MES DEL AÑO DE OPERACIÓN	5	6	7	8
ACTIVOS	ACTIVO CIRCULANTE	Caja	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
		Bancos	\$1,793,275.43	\$2,087,718.56	\$2,384,324.31	\$2,682,899.46
		Clientes	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00
		Documentos por cobrar	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00
		Deudores	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
		IVA a favor	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00
		IVA pendiente de Acreditar	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00
		Inventarios	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00
	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$1,907,331.43	\$2,201,774.56	\$2,498,380.31	\$2,796,955.46
	ACTIVO FIJO	Inmuebles y Planta	\$269,908.82	\$267,668.57	\$265,446.92	\$263,243.71
		Depreciación Acumulada de Inmuebles y Planta	-\$2,240.24	-\$2,221.65	-\$2,203.21	-\$2,184.92
		Maquinaria, Mobiliario y Equipo	\$69,099.49	\$68,525.97	\$67,957.20	\$67,393.16
		Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	-\$573.53	-\$568.77	-\$564.04	-\$559.36
		Equipo de Transporte	\$50,648.85	\$49,808.08	\$48,981.26	\$48,168.17
		Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	-\$840.77	-\$826.81	-\$813.09	-\$799.59
		TOTAL ACTIVO FIJO		\$386,002.61	\$382,385.39	\$378,805.04
	ACTIVO DIFERIDO	Gastos de Inversión y Desarrollo	\$44,806.77	\$44,434.87	\$44,066.06	\$43,700.31
		Amortización para los Gastos de Inversión	-\$371.90	-\$368.81	-\$365.75	-\$362.71
		TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$44,434.87	\$44,066.06	\$43,700.31
TOTAL DE ACTIVO		\$2,337,768.92	\$2,628,226.01	\$2,920,885.67	\$3,215,554.22	
PASIVOS	PASIVO CIRCULANTE	Proveedores	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00
		Documentos por pagar	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00
		Acreedores	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00
		Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		IVA pendiente de Causar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TOTAL PASIVO CIRCULANTE		\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00
	PASIVO NO CIRCULANTE	Acreedores Bancarios	\$289,125.00	\$285,599.80	\$282,074.60	\$278,549.40
		TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE		\$289,125.00	\$285,599.80	\$282,074.60
TOTAL PASIVO		\$401,228.00	\$397,702.80	\$394,177.60	\$390,652.40	
CAPITAL CONTABLE		Patrimonio Contable	\$355,910.62	\$351,924.58	\$347,978.49	\$344,071.90
		Utilidades Retenidas	\$119,590.13	\$119,590.13	\$119,590.13	\$119,590.13
		Resultados del Ejercicio	\$1,461,040.17	\$1,759,008.50	\$2,059,139.45	\$2,361,239.80
		TOTAL DE CAPITAL CONTABLE		\$1,936,540.92	\$2,230,523.21	\$2,526,708.07
PASIVO + CAPITAL CONTABLE			\$2,337,768.92	\$2,628,226.01	\$2,290,885.67	\$3,215,554.22

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL NIEBLA.						
TIPO DE CUENTA		MES DEL AÑO DE OPERACIÓN	9	10	11	12
ACTIVOS	ACTIVO CIRCULANTE	Caja	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
		Bancos	\$2,983,543.16	\$3,286,533.08	\$3,591,316.81	\$3,898,259.61
		Clientes	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00
		Documentos por cobrar	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00
		Deudores	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
		IVA a favor	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00
		IVA pendiente de Acreditar	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00
		Inventarios	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00
	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$3,097,599.16	\$3,400,589.08	\$3,705,372.81	\$4,012,315.61
	ACTIVO FIJO	Inmuebles y Planta	\$261,058.79	\$258,892.00	\$256,743.20	\$254,612.23
		Depreciación Acumulada de Inmuebles y Planta	-\$2,166.79	-\$2,148.80	-\$2,130.97	-\$2,113.28
		Maquinaria, Mobiliario y Equipo	\$66,833.79	\$66,279.07	\$65,728.96	\$65,183.41
		Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	-\$554.72	-\$550.12	-\$545.55	-\$541.02
		Equipo de Transporte	\$47,368.58	\$46,582.26	\$45,809.00	\$45,048.57
		Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	-\$786.32	-\$773.27	-\$760.43	-\$747.81
	TOTAL ACTIVO FIJO		\$371,753.34	\$368,281.15	\$364,844.20	\$361,442.09
	ACTIVO DIFERIDO	Gastos de Inversión y Desarrollo	\$43,337.60	\$42,977.90	\$42,621.18	\$42,267.43
		Amortización para los Gastos de Inversión	-\$359.70	-\$356.72	-\$353.76	-\$350.82
		TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$42,977.90	\$42,621.18	\$42,267.43
	TOTAL DE ACTIVO		\$3,512,330.40	\$3,811,491.42	\$4,112,484.44	\$4,415,674.31
PASIVOS	PASIVO CIRCULANTE	Proveedores	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00
		Documentos por pagar	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00
		Acreedores	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00
		Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		IVA pendiente de Causar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TOTAL PASIVO CIRCULANTE		\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00
	PASIVO NO CIRCULANTE	Acreedores Bancarios	\$275,024.20	\$271,499.00	\$267,973.80	\$264,448.60
		TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE		\$275,024.20	\$271,499.00	\$267,973.80
TOTAL PASIVO		\$387,127.20	\$383,602.00	\$380,076.80	\$376,551.60	
CAPITAL CONTABLE		Patrimonio Contable	\$340,204.37	\$336,375.47	\$332,584.76	\$328,831.83
		Utilidades Retenidas	\$119,590.13	\$119,590.13	\$119,590.13	\$119,590.13
		Resultados del Ejercicio	\$2,665,408.70	\$2,971,923.82	\$3,280,232.75	\$3,590,700.75
		TOTAL DE CAPITAL CONTABLE		\$3,125,203.20	\$3,427,889.42	\$3,732,407.64
PASIVO + CAPITAL CONTABLE		\$3,512,330.40	\$3,811,491.42	\$4,112,484.44	\$4,415,671.31	

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA LA CERVECERÍA ARTESANAL NIEBLA.							
TIPO DE CUENTA		AÑO DE OPERACIÓN	1	2	3	4	5
ACTIVOS	ACTIVO CIRCULANTE	Caja	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
		Bancos	\$3,898,259.61	\$7,877,027.46	\$12,242,062.04	\$17,078,251.09	\$22,432,526.92
		Clientes	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00	\$32,500.00
		Documentos por cobrar	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00	\$5,700.00
		Deudores	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
		IVA a favor	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00	\$39,500.00
		IVA pendiente de Acreditar	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00	\$12,300.00
		Inventarios	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00	\$9,056.00
	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$4,012,315.61	\$7,991,083.46	\$12,356,118.04	\$17,192,307.09	\$22,546,582.92
	ACTIVO FIJO	Inmuebles y Planta	\$254,612.23	\$252,498.95	\$227,249.06	\$204,524.15	\$184,071.73
		Depreciación Acumulada de Inmuebles y Planta	-\$2,113.28	-\$25,249.90	-\$22,724.91	-\$20,452.41	-\$18,407.17
		Maquinaria, Mobiliario y Equipo	\$65,183.41	\$64,642.39	\$58,178.15	\$52,360.34	\$47,124.30
		Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo	-\$541.02	-\$6,464.24	-\$5,817.82	-\$5,236.03	-\$4,712.43
		Equipo de Transporte	\$45048.57	\$44,300.76	\$35,440.61	\$28,352.49	\$22,681.99
		Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	-\$747.81	-\$8,860.15	-\$7,088.12	-\$5,670.50	-\$4,536.40
		TOTAL ACTIVO FIJO		\$361,442.10	\$320,867.81	\$285,236.97	\$253,878.03
	ACTIVO DIFERIDO	Gastos de Inversión y Desarrollo	\$42,267.43	\$41,916.61	\$37,724.95	\$33,952.45	\$30,557.21
		Amortización para los Gastos de Inversión	-\$350.82	-\$4,191.66	-\$3,772.49	-\$3,395.25	-\$3,055.72
		TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$41,916.61	\$37,724.95	\$33,952.45	\$30,557.21
TOTAL DE ACTIVO		\$4,415,674.32	\$8,349,676.23	\$12,675,307.47	\$17,476,742.32	\$22,800,306.44	
PASIVOS	PASIVO CIRCULANTE	Proveedores	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00	\$78,123.00
		Documentos por pagar	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00	\$15,980.00
		Acreedores	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00	\$18,000.00
		Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		IVA pendiente de Causar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		TOTAL PASIVO CIRCULANTE		\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00	\$112,103.00
	PASIVO NO CIRCULANTE	Acreedores Bancarios	\$264,448.60	\$222,146.20	\$179,843.80	\$137,541.40	\$95,239.00
		TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE		\$264,448.60	\$222,146.20	\$179,843.80	\$137,541.40
TOTAL PASIVO		\$376,551.60	\$334,249.20	\$291,946.80	\$249,644.40	\$207,342.00	
CAPITAL CONTABLE		Patrimonio Contable	\$328,831.84	\$326,638.29	\$287,504.96	\$253,020.76	\$222,579.04
		Utilidades Retenidas	\$119,590.13	\$3,710,290.88	\$7,688,788.73	\$12,095,855.71	\$16,974,077.16
		Resultados del Ejercicio	\$3,590,700.75	\$3,978,497.86	\$4,407,066.98	\$4,878,221.44	\$5,396,308.24
		TOTAL DE CAPITAL CONTABLE		\$4,039,122.72	\$8,015,427.03	\$12,383,360.67	\$17,227,097.92
PASIVO + CAPITAL CONTABLE			\$4,415,674.32	\$8,349,676.23	\$12,675,307.47	\$17,476,742.32	\$22,800,306.44

ANEXO VII: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS						
LOTE	BOTELLAS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	VENTAS	COSTOS TOTALES	PÉRDIDA/GANANCIA
	0	\$27,810.48	\$	\$ -	\$27,810.48	-\$27,810.48
1	240	\$27,810.48	\$2,627.94	\$8,714.40	\$30,438.42	-\$21,724.02
2	480	\$27,810.48	\$5,255.88	\$17,428.80	\$33,066.35	-\$15,637.55
3	720	\$27,810.48	\$7,883.81	\$26,143.20	\$35,694.29	-\$9,551.09
4	960	\$27,810.48	\$10,511.75	\$34,857.60	\$38,322.23	-\$3,464.63
5	1200	\$27,810.48	\$13,139.69	\$43,572.00	\$40,950.17	\$2,621.83
6	1440	\$27,810.48	\$15,767.63	\$52,286.40	\$43,578.11	\$8,708.29
7	1680	\$27,810.48	\$18,395.57	\$61,000.80	\$46,206.05	\$14,794.76
8	1920	\$27,810.48	\$21,023.50	\$69,715.20	\$48,833.98	\$20,881.22
9	2160	\$27,810.48	\$23,651.44	\$78,429.60	\$51,461.92	\$26,967.68
10	2400	\$27,810.48	\$26,279.38	\$87,144.00	\$54,089.86	\$33,054.14
11	2640	\$27,810.48	\$28,907.32	\$95,858.40	\$56,717.80	\$39,140.60
12	2880	\$27,810.48	\$31,535.26	\$104,572.80	\$59,345.74	\$45,227.06
13	3120	\$27,810.48	\$34,163.20	\$113,287.20	\$61,973.67	\$51,313.53
14	3360	\$27,810.48	\$36,791.13	\$122,001.60	\$64,601.61	\$57,399.99
15	3600	\$27,810.48	\$39,419.07	\$130,716.00	\$67,229.55	\$63,486.45
16	3840	\$27,810.48	\$42,047.01	\$139,430.40	\$69,857.49	\$69,572.91
17	4080	\$27,810.48	\$44,674.95	\$148,144.80	\$72,485.43	\$75,659.37
18	4320	\$27,810.48	\$47,302.89	\$156,859.20	\$75,113.36	\$81,745.84
19	4560	\$27,810.48	\$49,930.82	\$165,573.60	\$77,741.30	\$87,832.30
20	4800	\$27,810.48	\$52,558.76	\$174,288.00	\$80,369.24	\$93,918.76
21	5040	\$27,810.48	\$55,186.70	\$183,002.40	\$82,997.18	\$100,005.22
22	5280	\$27,810.48	\$57,814.64	\$191,716.80	\$85,625.12	\$106,091.68
23	5520	\$27,810.48	\$60,442.58	\$200,431.20	\$88,253.05	\$112,178.15
24	5760	\$27,810.48	\$63,070.51	\$209,145.60	\$90,880.99	\$118,264.61
25	6000	\$27,810.48	\$65,698.45	\$217,860.00	\$93,508.93	\$124,351.07
26	6240	\$27,810.48	\$68,326.39	\$226,574.40	\$96,136.87	\$130,437.53
27	6480	\$27,810.48	\$70,954.33	\$235,288.80	\$98,764.81	\$136,523.99
28	6720	\$27,810.48	\$73,582.27	\$244,003.20	\$101,392.75	\$142,610.46
29	6960	\$27,810.48	\$76,210.20	\$252,717.60	\$104,020.68	\$148,696.92
30	7200	\$27,810.48	\$78,838.14	\$261,432.00	\$106,648.62	\$154,783.38
31	7440	\$27,810.48	\$81,466.08	\$270,146.40	\$109,276.56	\$160,869.84
32	7680	\$27,810.48	\$84,094.02	\$278,860.80	\$111,904.50	\$166,956.30
33	7920	\$27,810.48	\$86,721.96	\$287,575.20	\$114,532.44	\$173,042.76
34	8160	\$27,810.48	\$89,349.90	\$296,289.60	\$117,160.37	\$179,129.23
35	8400	\$27,810.48	\$91,977.83	\$305,004.00	\$119,788.31	\$185,215.69
36	8640	\$27,810.48	\$94,605.77	\$313,718.40	\$122,416.25	\$191,302.15
37	8880	\$27,810.48	\$97,233.71	\$322,432.80	\$125,044.19	\$197,388.61

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS						
LOTE	BOTELLAS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	VENTAS	COSTOS TOTALES	PÉRDIDA/GANANCIA
38	9120	\$27,810.48	\$99,861.65	\$331,147.20	\$127,672.13	\$203,475.07
39	9360	\$27,810.48	\$102,489.59	\$339,861.60	\$130,300.06	\$209,561.54
40	9600	\$27,810.48	\$105,117.52	\$348,576.00	\$132,928.00	\$215,648.00
41	9840	\$27,810.48	\$107,745.46	\$357,290.40	\$135,555.94	\$221,734.46
42	10080	\$27,810.48	\$110,373.40	\$366,004.80	\$138,183.88	\$227,820.92
43	10320	\$27,810.48	\$113,001.34	\$374,719.20	\$140,811.82	\$233,907.38
44	10560	\$27,810.48	\$115,629.28	\$383,433.60	\$143,439.75	\$239,993.85
45	10800	\$27,810.48	\$118,257.21	\$392,148.00	\$146,067.69	\$246,080.31
46	11040	\$27,810.48	\$120,885.15	\$400,862.40	\$148,695.63	\$252,166.77
47	11280	\$27,810.48	\$123,513.09	\$409,576.80	\$151,323.57	\$258,253.23
48	11520	\$27,810.48	\$126,141.03	\$418,291.20	\$153,951.51	\$264,339.69
49	11760	\$27,810.48	\$128,768.97	\$427,005.60	\$156,579.45	\$270,426.16
50	12000	\$27,810.48	\$131,396.90	\$435,720.00	\$159,207.38	\$276,512.62
51	12240	\$27,810.48	\$134,024.84	\$444,434.40	\$161,835.32	\$282,599.08
52	12480	\$27,810.48	\$136,652.78	\$453,148.80	\$164,463.26	\$288,685.54
53	12720	\$27,810.48	\$139,280.72	\$461,863.20	\$167,091.20	\$294,772.00
54	12960	\$27,810.48	\$141,908.66	\$470,577.60	\$169,719.14	\$300,858.46
55	13200	\$27,810.48	\$144,536.60	\$479,292.00	\$172,347.07	\$306,944.93
56	13440	\$27,810.48	\$147,164.53	\$488,006.40	\$174,975.01	\$313,031.39
57	13680	\$27,810.48	\$149,792.47	\$496,720.80	\$177,602.95	\$319,117.85
58	13920	\$27,810.48	\$152,420.41	\$505,435.20	\$180,230.89	\$325,204.31
59	14160	\$27,810.48	\$155,048.35	\$514,149.60	\$182,858.83	\$331,290.77
60	14400	\$27,810.48	\$157,676.29	\$522,864.00	\$185,486.76	\$337,377.24
61	14640	\$27,810.48	\$160,304.22	\$531,578.40	\$188,114.70	\$343,463.70
62	14880	\$27,810.48	\$162,932.16	\$540,292.80	\$190,742.64	\$349,550.16
63	15120	\$27,810.48	\$165,560.10	\$549,007.20	\$193,370.58	\$355,636.62
64	15360	\$27,810.48	\$168,188.04	\$557,721.60	\$195,998.52	\$361,723.08
65	15600	\$27,810.48	\$170,815.98	\$566,436.00	\$198,626.45	\$367,809.55
66	15840	\$27,810.48	\$173,443.91	\$575,150.40	\$201,254.39	\$373,896.01
67	16080	\$27,810.48	\$176,071.85	\$583,864.80	\$203,882.33	\$379,982.47
68	16320	\$27,810.48	\$178,699.79	\$592,579.20	\$206,510.27	\$386,068.93
69	16560	\$27,810.48	\$181,327.73	\$601,293.60	\$209,138.21	\$392,155.39
70	16800	\$27,810.48	\$183,955.67	\$610,008.00	\$211,766.15	\$398,241.86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Organigrama actual de la Cervecería Artesanal Niebla.	21
Figura 2.2 Organigrama propuesto de la Cervecería Artesanal Niebla.	25
Figura 3.1 Diagrama de flujo del proceso productivo de la cerveza artesanal de mezcal.	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Fortalezas y debilidades de la Cervecería Artesanal Niebla.	18
Tabla 2.2 Fortalezas y debilidades de la Cervecería Artesanal Niebla.	19
Tabla 2.3 Descripción de puesto actual: Gerente General.	22
Tabla 2.4 Descripción de puesto actual: Encargado de producción.	23
Tabla 2.5 Descripción de puesto actual: Operarios.	24
Tabla 2.6 Descripción de puesto propuesta: Director General.	26
Tabla 2.7 Descripción de puesto propuesta: Gerente de producción.	27
Tabla 2.8 Descripción de puesto propuesta: Gerente de operaciones comerciales.	28
Tabla 2.9 Descripción de puesto propuesta: Operario de cocción.	29
Tabla 2.10 Descripción de puesto propuesta: Operario de embotellamiento y empaquetado.	30
Tabla 2.11 Descripción de puesto propuesta: Agente de ventas.	31
Tabla 3.1 Especificaciones del envase.	49
Tabla 3.2 Pictogramas para el embalaje.	55
Tabla 4.1 Valor de la producción de cerveza en México.	59
Tabla 4.2 Principales exportadores de cerveza a nivel mundial.	63
Tabla 4.3 Productores mundiales de cerveza.	68
Tabla 4.4 Indicadores de la economía de Polonia 2011 al 2018.	79
Tabla 4.5 Necesidades de la demanda.	89

Tabla 4.6 Comparativo entre los principales voivodatos de Polonia en el Consumo de Cerveza.....	89
Tabla 4.7 Perfil de consumidor final de la cerveza artesanal.	90
Tabla 4.8 Perfil de establecimientos.....	91
Tabla 4.9 Clientes potenciales	93
Tabla 4.10 Estrategias de entrada al mercado polaco.	95
Tabla 4.11 Cifras generales de la población polaca.....	96
Tabla 4.12 Población en las principales ciudades polacas.	97
Tabla 4.13 Características del consumidor polaco.....	98
Tabla 4.14 Distribución de la población polaca por edades	99
Tabla 4.15 Composición de los hogares polacos.	100
Tabla 4.16 Gasto de consumo de los hogares polacos.....	100
Tabla 4.17 Paridad del poder adquisitivo	101
Tabla 4.18 Gasto de consumo por categoría de productos en el hogar polaco promedio.	101
Tabla 4.19 Tasa de equipamiento y acceso a la comunicación en Polonia.	102
Tabla 4.20 Medios publicitarios utilizados en Polonia.	103
Tabla 4.21 Principios fundamentales de la normatividad publicitaria en Polonia.	104
Tabla 5.1 Contenido por europallet.	128
Tabla 5.2 Medidas de contenedor 20' Dry Cargo.	129
Tabla 5.3 Contenido por contenedor.	130

Tabla 5.4 Etapas y duración de logística.....	133
Tabla 5.5 Características de la transportación marítima Puerto de Veracruz, México-Gdansk, Polonia.....	133
Tabla 5.6 Equivalencia entre los certificados sanitarios solicitados por la Unión Europea y los equivalentes emitidos por la autoridad sanitaria mexicana.	140
Tabla 5.7 Cotización de costos logísticos de contenedor 20' Dry Cargo.....	145
Tabla 5.8 Utilidad deseada de la Cervecería Artesanal Niebla (por botella).	145
Tabla 5.9 Costos de transportación unitarios.	146
Tabla 5.10 Costo de seguro para transportación.	146
Tabla 5.11 Cotización unitaria mediante el esquema de costing.....	147
Tabla 5.12 Precios y márgenes de referencia a considerar en el esquema de pricing.	148
Tabla 5.13 Cotización unitaria mediante el esquema de Pricing.	149
Tabla 6.1 Plan de contingencia de riesgos internos.	169
Tabla 6.2 Plan de contingencia de riesgos externos Parte I.	170
Tabla 6.3 Plan de contingencia de riesgos externos Parte II.	171
Tabla 7.1 Estado de resultados de Cervecería Artesanal Niebla.	176
Tabla 7.2 Balance General de Cervecería Artesanal Niebla.	177
Tabla 7.3 Razones de liquidez de la Cervecería Artesanal Niebla.	178
Tabla 7.4 Razones de actividad de la Cervecería Artesanal Niebla.	179
Tabla 7.5 Razones de endeudamiento.....	181

Tabla 7.6 Razones de rentabilidad.....	182
Tabla 7.7 Contenido de contenedor a exportar mensualmente por la Cervecería Artesanal Niebla.....	183
Tabla 7.8 Venta nacional de la Cervecería Artesanal Niebla.	184
Tabla 7.9 Inversión inicial para certificaciones necesarias para la exportación de cerveza artesanal a Polonia.	185
Tabla 7.10 Inversión inicial para el Capital Neto de Trabajo.	186
Tabla 7.11 Inversión necesaria para adecuaciones del producto.....	186
Tabla 7.12 Inversión inicial total.	186
Tabla 7.13 Detalles del financiamiento en BBVA Bancomer.....	187
Tabla 7.14 Porcentajes de proyección para la depreciación y amortización de activos fijos e intangibles de la Cervecería Artesanal Niebla.	188
Tabla 7.15 Estados de resultado proyectados del 1° al 6° mes de operación exportadora de la Cervecería Artesanal Niebla.....	189
Tabla 7.16 Estados de resultado proyectados del 7° al 12° mes de operación exportadora de la Cervecería Artesanal Niebla.....	190
Tabla 7.17 Estados de resultado proyectados del 1°al 5° año de operación exportadora de la Cervecería Artesanal Niebla.....	191
Tabla 7.18 Flujo de Efectivo para la Cervecería Artesanal Niebla para los meses del 1 al 6 de operación al incursionar en el comercio exterior	193
Tabla 7.19 Flujo de Efectivo para la Cervecería Artesanal Niebla para los meses del 7 al 12 de operación al incursionar en el comercio exterior	194

Tabla 7.20 Flujo de Efectivo para la Cervecería Artesanal Niebla para los años I 1 al 5 de operación al incursionar en el comercio exterior	195
Tabla 7.21 Determinación de la contribución marginal por botella en pesos mexicanos.	196
Tabla 7.22 Determinación del punto de equilibrio por nivel de ingreso en pesos mexicanos.	197
Tabla 7.23 Determinación del punto de equilibrio por unidades producidas en pesos mexicanos.	197
Tabla 7.24 Determinación del Valor Presente Neto.	200
Tabla 7.25 Determinación de la Tasa Interna de Retorno.	201
Tabla 7.26 Determinación de la Relación Costo-Beneficio.	203

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 4.1 Valor de la producción de cerveza en México 2014.....	60
Gráfica 4.2 Exportación mexicana de productos agrícolas.	63
Gráfica 4.3 Exportación anual de Polonia de cerveza.	70
Gráfica 4.4 Importación anual de Polonia de cerveza.	71
Gráfica 4.5 PIB de Polonia.	80
Gráfica 4.6 Salario medio en Polonia.	81
Gráfica 4.7 Salario medio vs inflación de Polonia	81
Gráfica 4.8 Balanza comercial de Polonia.....	82
Gráfica 4.9 Importaciones y exportaciones anuales de Polonia.	83
Gráfica 4.10 Tipo de cambio euro zloty.	84
Gráfica 4.11 Índice de precios al consumidor de bebidas alcohólicas y tabaco en Polonia.	85
Gráfica 7.1 Punto de equilibrio de la Cervecería Artesanal Niebla.....	198

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1 Logo Cervecería Artesanal Niebla.....	13
Imagen 2.2 Macro localización de la Cervecería Artesanal Niebla.....	32
Imagen 2.3 Micro localización de la Cervecería Artesanal Niebla.	33
Imagen 3.1 Variedades de cerveza de la Cervecería Artesanal Niebla.	37
Imagen 3.2 Presentación cerveza de mezcal.....	38
Imagen 3.3 Selección de materia prima.	40
Imagen 3.4 Maceración.	41
Imagen 3.5 Recirculación.	42
Imagen 3.6 Sparging.	42
Imagen 3.7 Bagazo.	42
Imagen 3.8 Olla de maceración.....	42
Imagen 3.9 Agregación de lúpulo.....	43
Imagen 3.10 Olla de cocción.....	43
Imagen 3.11 Cocción.	43
Imagen 3.12 Whirlpool.	43
Imagen 3.13 Enfriamiento.	44
Imagen 3.14 Serpentín.	44
Imagen 3.15 Agregación de levadura.....	45
Imagen 3.16 Activación de levadura.	45

Imagen 3.17 Embotellado.	45
Imagen 3.18 Etiqueta cerveza de mezcal.	50
Imagen 3.19 Modificaciones etiqueta delantera.	52
Imagen 3.20 Modificaciones etiqueta trasera.	53
Imagen 3.21 Caja con separadores.	54
Imagen 3.22 Doble corrugado.	54
Imagen 3.23 Europallet.	56
Imagen 3.24 Empleado.	56
Imagen 4.1 Producción de cerveza en México por entidades federativas.	61
Imagen 4.2 Densidad poblacional de Polonia 2016.	66
Imagen 4.3 Tipo de cambio Zloty contra el Peso mexicano.	84
Imagen 4.4 Logo Browar Zarzecze.	112
Imagen 4.5 Logo Pinta Brewery.	112
Imagen 4.6 Logo Browar Hajer.	113
Imagen 4.7 Logo cervecería Pracownia.	113
Imagen 4.8 Logo Browar Stu Mostow.	114
Imagen 4.9 Agave Lager.	115
Imagen 4.10 Logo de Cervecería Allende.	115
Imagen 4.11 Logo de Minerva.	116

Imagen 4.12 Implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.....	124
Imagen 5.1 Caja de cartón corrugado con separadores.	128
Imagen 5.2 Modelo de cajas unitarizadas en europallet.	128
Imagen 5.3 Contenedor Dry Cargo 20 pies.....	129
Imagen 5.4 Vista interior de contenedor cargado.....	130
Imagen 5.5 Vista área del contenedor cargado.....	130
Imagen 5.6 Vista lateral del contenedor cargado.	131
Imagen 5.7 Propuesta de página web de la Cervecería Artesanal Niebla en español.	152
Imagen 5.8 Propuesta de página web de la Cervecería Artesanal Niebla en polaco.	152
Imagen 5.9 Formulario de ayuda al cliente en página de web propuesta de la Cervecería Artesanal Niebla.....	161
Imagen 5.10 Página de Facebook de Cervecería Artesanal Niebla.	161
Imagen 7.1 Fórmula del Valor Actual Neto.....	199
Imagen 7.2 Tasa Interna de Retorno.....	201
Imagen 7.3 Fórmula Relación Costo-Beneficio.	202

