# PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE EMPRESAS

# CERVECERIA DANTE S.A.S.

**Presentado por:**

**ANA MERCEDES PALACIO CASTIBLANCO**

**DIANA KATERINE ORTEGA CAMACHO**

**FREDDY CELIS GARCÍA**

**FACULTAD DE POSGRADOS**

**GERENCIA DE PROYECTOS**

**Bogotá, Julio de 2012**

# PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE EMPRESAS

# CERVECERIA DANTE S.A.S.

**Presentado a:**

**CARLOS SALCEDO PEREZ**

**Presentado por:**


**ANA MERCEDES PALACIO CASTIBLANCO**

**DIANA KATERINE ORTEGA CAMACHO**

**FREDDY CELIS GARCÍA**


**FACULTAD DE POSGRADOS**

**GERENCIA DE PROYECTOS**

**Bogotá, Julio de 2012**

**Nota de Aprobación**

_____

_____

_____

_____

## CONTENIDO TEMÁTICO

**I. ABSTRACT……..……..…..12**

**II. GLOSARIO…….……13**

**1. INTRODUCCIÓN……..…….……15**

**2. RESUMEN EJECUTIVO…….…….……17**

**3. OBJETIVOS**

3.1 Objetivos a corto plazo…….……..…18

3.2 Objetivos a mediano plazo……...18

3.3 Objetivos a largo plazo…….…….…18

**4. JUSTIFICACIÓN…….…….……..19**

**5. ESTUDIO DE MERCADOS…….……20**

5.1 Análisis del sector…….……...20

5.2 Competencia…….……22

5.2.1 DOFA de la competencia…….…….……..22

5.2.3 Conclusiones de análisis de la competencia…….……..24

5.3 Estudio del mercado……...24

5.3.1 Mercado objetivo……..24

5.3.2 Características del mercado objetivo……25

5.3.3 Estimación del mercado objetivo…….……..26

5.3.2 Herramienta de información del mercado objetivo…….27

5.3.4 Resultados de la herramienta de información…….28

5.3.5 Conclusiones de la herramienta de información aplicada…….43

5.4 Estrategia de producto……....43

5.5 Estrategia de precio…….……45

5.6 Estrategia de distribución…….……..46
5.7 Estrategia de promoción…….……47
6. ESTUDIO OPERACIONAL…….……49
6.1 Manejo de las materias primas…….…….……...…49
6.1.1 Diagrama del proceso…….……52
6.1.2 Etapas del proceso…….……...……..53
6.2 Mano de obra requerida…….……...…….55
6.2.1 Capacidad de producción de la mano de obra en unidades de producto….....55
6.3 Bienes de capital requeridos…….……55
6.3.1 Capacidad productiva en tiempo y unidades de producto……....55
6.4 Material prima y componentes requeridos……..56
6.4.1 Materia prima y componentes requeridos por unidad de producto…….56
6.5 Espacio requerido…….……...57
6.5.1 Plano del lugar de operaciones…….……57
6.6 Abastecimiento…….…60
6.6.1 Factores de elección de proveedores…….……..61
6.6.2 Proveedores…….……62
6.6.3 Periodicidad de compras…….……64

**7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL…….……..65**
7.1 Nombre de la empresa…….……..65
7.2 Tipo de sociedad y sus características……65
7.3 Misión…….……...…66
7.4 Visión……66
7.5 Logo…….……..66
7.6 Slogan……...66
7.7 Valores corporativos……...67
7.8 Requerimientos de la creación de empresa…….….68
7.8.1 Pasos, costos y documentos ante la cámara de comercio…….....68
7.8.2 Pasos, costos y documentos ante la DIAN…….....69
7.8.3 Pasos, costos y documentos ante la el distrito……...69

7.8.4 Pasos, costos y documentos ante otras entidades…….…69
7.9 Requerimientos de operación de la empresa…….…..69
7.9.1 Impuestos…….…...69
7.9.2 Permisos o requerimientos de otras entidades…….…70
7.10 Recursos humanos…….…....70
7.10.1 Cargos, perfiles y responsabilidades…….…….…70
7.10.2 Proceso de búsqueda, selección y contratación…….….…..76
7.11 Organigrama…….…..79
7.12 DOFA de la empresa……...…...80
7.12.1 Estrategias cruzadas de DOFA…….……...82

**8. ANÁLISIS FINANCIERO…….…….83**
8.1 Inversión inicial…….……83
8.2 Proyección de ventas…….…….83
8.3 Costos…….…...84
8.3.1 Mano de obra……...……84
8.3.2 Materia prima y componentes……85
8.3.3 Administrativos…….……91
8.4 Balance general…….……..94
8.5 Flujo de caja……96
8.6 Estado de resultados……..96
8.7 Indicadores financieros……...……..97
8.7.1 TIR y VAN……..97
8.7.2 Punto de equilibrio……...97
8.8 Conclusiones financieras……...98

**9. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL……99**

**10. CONCLUSIONES…….……100**

**11. REFERENCIAS……...101**

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

FIGURA No 1: Consumo de cerveza por departamento a 2010…….. 21
FIGURA No 2: Rangos de edad de los encuestados……..…….……28
FIGURA No 3: Genero de los encuestados…….……..29
FIGURA No 4: Sector en que se desempeñan los encuestados…….....30
FIGURA No 5: Rango de salario de los encuestados……..31
FIGURA No 6: Consumo de cerveza de los encuestados……..32
FIGURA No 7: Tipo de cerveza que consumen habitualmente los encuestados…....33
FIGURA No 8: Ocasiones de consumo de cerveza de los encuestados……..34
FIGURA No 9: Consumo de cerveza artesanal de los encuestados…….....35
FIGURA No 10: Presentación de cerveza consumida con mayor frecuencia por los encuestados……...36
FIGURA No 11: Tipo de presentación en la que le gusta consumir cerveza a los encuestados…….....37
FIGURA No 12: Elementos buscados en una cerveza artesanal…….…38
FIGURA No 13: Colores favoritos en una cerveza artesanal……39
FIGURA No 14: Preferencia de envase…….…39
FIGURA No 15: Sensación producida por la cerveza artesanal…….…...40
FIGURA No 16: Percepción de precio…….……...41
FIGURA No 17: Uso de medios para información del producto…….……42
FIGURA No 18: Diagrama del proceso de la cerveza…….…52
FIGURA No 19: Plano Diseño de Planta…….……...57
FIGURA No 20: Logo…….……66
FIGURA No 21: Organigrama Inicial…….……79
FIGURA No 22: Organigrama consolidado de Dante S.A.S…….…..……80

## LISTA DE TABLAS

Pág.

TABLA No 1: Principales competidores y sus características…….…...22
TABLA No 2: Población por estrato socio económico…….26
TABLA No 3: Calculo de la muestra……..……..…...…27
TABLA No 4: Rango de edad de los encuestados……..…..……...28
TABLA No 5: Genero de los encuestados ……29
TABLA No 6: Sector en el que se desempeñan los encuestados…….….…30
TABLA No 7: Rango de salario de los encuestados……...…….31
TABLA No 8: Consumo de cerveza de los encuestados…….…32
TABLA No 9: Tipo de cerveza que consumen habitualmente los encuestados.....32
TABLA No 10: Ocasiones de consumo de cerveza de los encuestados…….33
TABLA No 11: Consumo de cerveza artesanal de los encuestados…….34
TABLA No 12: Presentación de cerveza consumida con mayor frecuencia por los encuestados…….……..……..35
TABLA No 13: Tipo de presentación en la que le gusta consumir cerveza a los encuestados……..……..…36
TABLA No 14: Elementos buscados en una cerveza artesanal……..……...37
TABLA No 15: Colores favoritos en una cerveza artesanal……..……..…38
TABLA No 16: Preferencia de envase……...……39
TABLA No 17: Sensación producida por la cerveza artesanal…….....40
TABLA No 18: Percepción de precio……..…...41
TABLA No 19: Uso de medios para información del producto……..……....42
TABLA No 20: Tabla de símbolos…….....58
TABLA No 21: Matriz FODA……...….82
TABLA No 22: Inversión Inicial……...……...…83
TABLA No 23: Presupuesto de Ventas en unidades…….....…84
TABLA No 24: Mano de obra…….…....…85
TABLA No 25: Materia Prima……..……..…..85
TABLA No 26: Maquinaria y equipo……90
TABLA No 27: Bodega de fermentación y maduración y sala de envasado

y accesorios……..…….…….91
TABLA No 28: Servicios públicos…….…….…….…….…...92
TABLA No 29: Costos unitarios...……..…….…….92
TABLA No 30: Otros gastos administrativos y de ventas…….……...93
TABLA No 31: Balance de Instalación…….……..……94
TABLA No 32: Balance segundo periodo……....……94
TABLA No 33: Precio potencial de venta…….……..……95
TABLA No 34: Precio por botella…….….……..95
TABLA No 35: Flujo de efectivo……...96
TABLA No 36: Estado de resultados……..96
TABLA No 37: Datos para calculo de TIR y VAN…….……97
TABLA No 38: Punto de Equilibrio…….…...……..97
TABLA No 39: Margen de contribución en unidades…….……..98

.

## ANEXOS

Pág.

ANEXO No 1: Diseño encuesta……..…102

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE EMPRESAS**

**CERVECERIA DANTE S.A.S.**


## ABSTRACT

Colombia, in recent years, increased its consumption of beer to 6,2 billion dollars sold in 2010, becoming the fourth largest consumer in Latin America with a a per capita consumption of 53 liters. The public in Colombia has a tendency to try new flavors and ways to taste the beer; thus, comes the possibility of entering this market with the aim of establishing a business to produce craft beer.

This document contains the business plan to create the company Dante S.A.S., created with the mission of producing a craft beer for people of a globalized culture, but with its own identity. It includes the market, operational, organizational and financial analysis necessary to determine the feasibility of the idea. Dante S.A.S. is conceived as a company with a high spirit of corporate social and environmental responsibility.

## GLOSARIO

### Mosto

Es el zumo de la uva que contiene diversos elementos de la uva como pueden ser la piel, las semillas, etcétera.[1]

### Malta

Está constituida por granos de cebada germinados durante un periodo limitado de tiempo, y luego desecados. Generalmente la malta utilizada en la fabricación de la cerveza, no es elaborada en la propia fabrica sino obtenida directamente de los proveedores. [2]

### Lúpulo

Ingrediente insustituible en la elaboración de la cerveza y no tiene ningún sucedáneo. El lúpulo es indispensable para la elaboración de la cerveza, su sabor amargo agradable y su aroma suave característico, contribuye además, a su mejor conservación y a darle más permanencia a la espuma.[3]

### Aditivos (Grits)

Aditivos que le dan textura a la cerveza artesanal.[4]

---

[1] Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Mosto
[2] Tomado de http://www.buenastareas.com/ensayos/Elaboracion-De-Cerveza/2090683
[3] Tomado de http://beertec.galeon.com/productos1436661.html
[4] Los autores

## Fermentación

Proceso catabólico de oxidación incompleta, que no requiere oxígeno, siendo el producto final un compuesto orgánico. Estos productos finales son los que caracterizan los diversos tipos de fermentaciones.[5]

## Levadura

Se denomina así a cualquiera de los diversos hongos microscópicos unicelulares que son importantes por su capacidad para realizar la descomposición mediante fermentación de diversos cuerpos orgánicos, principalmente los azúcares o hidratos de carbono, produciendo distintas sustancias.[6]

[5] Tomado de es.scribd.com/doc/60968591/Fermentacion
[6] Tomado de joseluiscalderoni.blogspot.com/2011/09/levadura.html

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE EMPRESAS**

**CERVECERIA DANTE S.A.S.**

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente plan de negocios se encuentra descrito el proceso de creación de la empresa Dante S.A.S., apoyado en los mecanismos establecidos por el gobierno colombiano según la Ley 590 de 2000 (conocida como Ley MIPyME) al igual que la Ley 1014 de 2006 o Ley del Fomento a la Cultura del Emprendimiento.

Dante S.A.S. tiene como objetivo social la producción de cerveza artesanal de color rojo, se encontrará información relativa al consumo de cerveza en el territorio nacional y per cápita y se encontrarán objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Se detallará el estudio de la competencia, así como el estudio de mercado en el que se realizó trabajo de campo mediante la herramienta de encuesta, los resultados arrojados por el mercado objetivo enmarcan el target el cual se narra específicamente.

En el análisis de precio, producto, plaza y distribución (las 4P´s) se evidencian las estrategias y caminos propuestos por la empresa. En el estudio operacional se observará el manejo de las materias primas, el diagrama de procesos, el diseño de planta, la capacidad de producción la mano de obra y se determinan los proveedores de los insumos requeridos entre otros.

En el estudio organizacional se define el marco legal, requisitos de la constitución y puesta en marcha de Dante S.A.S., de igual forma la identidad de la compañía, seguidamente se halla el análisis financiero, compuesto principalmente por la

inversión inicial, los costos de operación y funcionamiento, estados financieros e indicadores.

Finalmente, se trata la responsabilidad social empresarial donde se les da vital importancia a los empleados y sus beneficiarios.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

Estimado inversionista,

Dante S.A.S. presenta el resumen de lo que será la inversión más exitosa y segura que usted pueda hacer en 2013.

Dante S.A.S. se crea con la misión de generar una cerveza artesanal para personas de una cultura globalizada, pero con una identidad propia; para personas que más que consumir alcohol, estén en la búsqueda del disfrute y la satisfacción a través del compartir con el otro.

Dante S.A.S. es una empresa, con un alto espíritu de responsabilidad social empresarial y medio ambiental.

Colombia es un país con un alto grado de consumo de cerveza de manera tradicional y por costumbre. Dante S.A.S. busca introducir nuevas prácticas de consumo, donde estás se logren con una conciencia de auto consentimiento por la exclusividad, introduciendo la Cerveza Artesanal a las costumbres de una nueva generación.

Esta empresa y su producto, estipula una inversión de $ 176.201.768 millones para su puesta en marcha, la cual en una proyección de escenario normal tiene una rentabilidad del 87%; que con las estrategias de promoción y ventas, para los años siguientes incrementará la rentabilidad de manera atractiva para cualquier inversionista.

Dante S.A.S. es una oportunidad de negocio creativa, real, solida y con bajo riesgo. Solo se necesita de su confianza en la inversión para hacer viable el flujo de caja para su funcionamiento.

Usted puede ser el copropietario de esta idea de negocio que revolucionara el futuro de la cervecería con responsabilidad social empresarial y ambiental en Colombia y el mundo.

¡Hagámoslo juntos!

## 3. OBJETIVOS

### 3.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO (1 año)

Establecer un modelo de negocio de cerveza artesanal diferenciando el producto en el mercado local por su innovación y recordación en el cliente final.

Lograr ventas por 500 millones de pesos en el primer año de operaciones.

Lograr la captura del 3% del mercado potencial.

### 3.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (3 años)

Lograr duplicar la capacidad de producción de la planta.

Duplicar las ventas en comparación con el primer año de operaciones.

Lograr la captura del 5% del mercado potencial.

### 3.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO (5 años)

Mantener un crecimiento del 10% constante en los próximos 5 años que permita el posicionamiento de la Cervecería Dante S.A.S. como empresa líder en la producción y comercialización de cerveza artesanal.

## 4. JUSTIFICACIÓN

A mediados de los años 90 el gobierno colombiano se dio a la tarea de establecer mecanismos que promovieran e impulsaran la creación de empresas y a crear organismos que ayudaran a los potenciales empresarios a llevar a feliz término su idea de negocio. La Ley 590 de 2000 (conocida como Ley MIPyME) al igual que la Ley 1014 de 2006 o Ley del Fomento a la Cultura del Emprendimiento brindan un marco legal para que los futuros empresarios decidan crear empresa en Colombia.

La Universidad EAN por su parte, desde su Misión y Visión establece un apoyo permanente a la cultura del emprendimiento y esto se ve plasmado no sólo en el día a día del quehacer académico sino que se traslada específicamente a los planes de estudio de cada uno de los Programas Académicos.

Colombia en los últimos años ha aumentado su consumo de cerveza, es así como a 2010 se vendieron en Colombia U$6.200 millones de Cerveza, a nivel latinoamericano es el cuarto país en consumo de cerveza con 53 litros de consumo per cápita.

Teniendo en cuenta  lo anterior y con el fin de aplicar los conocimientos obtenidos a través de los diferentes módulos de la Especialización en Gerencia de Proyectos, el presente propone aprovechar la oportunidad brindada por tres inversionistas que solicitan un estudio de factibilidad que demuestre si la puesta en marcha de una fábrica de cerveza artesanal en Bogotá D.C. es viable o no lo es. Si es viable, el estudio orientara la posibilidad de tener puntos directos de venta, realizar fabricación y distribución en establecimientos cerveceros o con la posibilidad de crear un negocio que expenda cerveza casera y que pueda acompañarse con alguna comida rápida, orientando esta posibilidad de negocio a la innovación de una nueva y diferente experiencia al consumidor.

## 5. ESTUDIO DE MERCADOS

### 5.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El consumo de cerveza en Colombia presenta un crecimiento constante debido a factores económicos que se presentan en la actualidad, a las nuevas variedades de cerveza que inundan el mercado nacional, según la Superintendencia de Salud los Colombianos mantienen un consumo anual promedio de 40 litros por persona, a 2010 se facturaron en Colombia 6.200 millones de dólares por encima de Argentina, Perú y Chile con facturación de 3.650, 3.000 y 1.600 millones de Dólares.

En entrevista con el periódico Portafolio el señor Fernando Jaramillo vicepresidente de asuntos corporativos de Bavaria indicó que los mayores consumidores son los hombres, quienes representan el 68 por ciento del público objetivo y las mujeres el 32 por ciento, principalmente entre los 25 y 34 años de edad, cuyo consumo se calcula en 30 por ciento, seguido de quienes están entre los 35 y 44 años de edad con 27 por ciento, los que menos consumen son las personas entre los 45 y 54 años de edad, así mismo el consumo de cerveza para el 2011 creció aproximadamente un 8% dado al crecimiento del sector de la construcción por un mayor consumo de la población obrera.

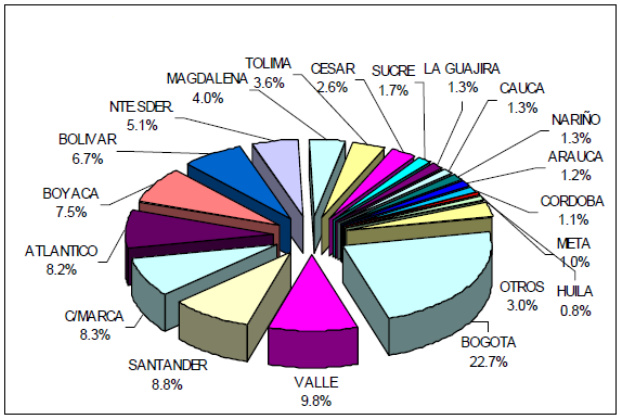
Esta bebida es diferente a la tradicional porque busca potencializar características como el sabor, aroma y cuerpo. Además, es un poco como el vino, pues en ambos casos los hay de combate y de alta calidad. *Estas "polas o amargas" son desarrolladas en fábricas más pequeñas, con baja producción, es decir, son hechas a la medida para públicos especiales (…) En Colombia existe el mercado, a la gente le gusta este tipo de bebida, es un rubro interesante y que se presta a un desarrollo muy importante, pero existe el freno de la tradición, o sea que aún hay un mercado por desarrollar.*[7].

[7] Revista Credencia "Economía: La cerveza artesanal se toma Colombia". PUBLICADO: 02 de Mayo del 2011. On line: http://www.eltiempo.com/revista-credencial/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9256741.html

En el campo de la cerveza artesanal, esta nace a mediados de los años 90, pero es solo hasta el año 2.000 que se empieza a incursionar en los mercados y en los restaurantes con la apertura del primer Palos de Moguer, que es el padre de la Cerveza Colon y posteriormente de Bogota Beer Company. En su conjunto, las cervezas artesanales que se producen en el país nada más representan el 0,1% del mercado de cerveza local, por debajo incluso de las cervezas importadas, que suman el 0,9% del total[8].

Según indicó Luis Germán Hernández, ejecutivo de Peldar (la mayor fabricante de envases de vidrio del país)[9] más allá del consumo de cerveza en barril, los colombianos ahora están incrementando la demanda de productos envasados, con alzas en consumo de entre el 30% y el 50%. También conocidas como microcerverías, estas tiendas pasaron de vender unas 30.000 unidades de cerveza artesanal envasada a tres millones en 2011. Para 2012 se espera un crecimiento de dos dígitos para llegar al menos a cuatro millones (Hernández, 9 de mayo de 2012).

**FIGURA No 1: Consumo de cerveza por departamento a 2010**




*Fuente: supersalud.gov.co*

[8] Datos-Artículo Revista semana Ciudad cervecera Fecha: 25/01/2012

[9] Revista Dinero.com "Colombianos están bebiendo más cerveza artesanal". PUBLICADO: 2012-05-09T06:00:00. On line: http://www.dinero.com/negocios/articulo/colombianos-estan-bebiendo-mas-cerveza-artesanal/150415

*Bogotá es la zona geográfica del país con mayor consumo por ser centro poblacional y económico*

## 5.2 COMPETENCIA

### 5.2.1 DOFA DE LA COMPETENCIA

La competencia directa de la empresa es:

**Cervecería Colon**: Con una experiencia de más de 15 años esta Cervecería presenta cerveza artesanal con la marca Colon en las tres presentaciones (Rubia Negra y Roja), se ha especializado vender su producto en bares y restaurantes exclusivos de la ciudad de Bogotá y desde el 2010, su producto es vendido en almacenes de cadena como Carulla.

Se puede observar que el nicho de mercado café y bares quieren ofrecer este producto en sus puntos de venta, pero la cervecería tiene estrictas políticas de exclusividad.

**Bogota Beer Compañy (BBC):** Empresa creada en 1996, se caracteriza por ser productor y comercializadores de cerveza artesanal en sus propios puntos de venta, actualmente presentan 8 establecimientos Pubs ubicados en zonas exclusivas de Bogotá, desde el 2011 la cervecería empieza a comercializar sus productos en diferentes almacenes de cadena (Éxito y Carrulla).

**TABLA No 1: Principales competidores y sus características**

| Cervecería | Ciudad | Inicio | Pcc Año Hl | Botella | Barril | Alemana | Premium O Por Temporada | Lager |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cervecería Colon** | Bogotá | 1997 | 9.000 | X | X | Colon Roja, Rubia, Negra Y Light | | Colon Large |
| **Bogota Beer Company** | Bogotá | 1996 | 10.000 | X | X | Candelaria- Cajica, Chapinero, Pórter, Monserrate Roja | Bacata Blanca- Varias-Don Rufino | Ambar |

*Principales Competidores y Características – Fuente Investigación*

**Cervecería Colon**

**Fortalezas:**

1. Tradición.
2. Altos estándares de calidad y sabor.
3. Reconocimiento del público.
4. Experiencia en el mercado.

**Debilidades:**

1. Exclusividad.
2. No masificada.
3. Precio alto.
4. No diversidad de sabores

**Cervecería BBC**

**Fortalezas:**

1. Tradición.
2. Altos estándares de calidad y sabor.
3. Reconocimiento del público.
4. Experiencia en el mercado.
5. Puntos propios

**Debilidades:**

1. Exclusividad.
2. No masificada.
3. Precio alto

### 5.2.3 CONCLUSIONES DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo a lo anterior, se observa que en Colombia y especialmente en Bogotá, la producción y el consumo de cerveza artesanal hasta ahora se empieza a desarrollar. Aunque no son muchas las empresas que se encuentran en este sector, podemos decir que existe una amplia cantidad de consumidores.

La competencia directa de este negocio, son empresas con marcas fuertes y reconocidas en el mercado, esto hace necesario la generación de fuertes estrategias de posicionamiento, ya que la corriente tradicional del mercado debe ser uno de los factores al cual debamos prestar mayor atención.

En cuanto a la producción de estas cervezas, el estándar es alto, lo cual ha logrado impactar el mercado con calidad, diversidad de sabores y exclusividad, lo que posiblemente hace que sus clientes sean fieles a sus marcas.

La distribución también es un factor de estudio, ya que estas empresas solo han logrado llevar estas cervezas al acceso del perfil de sus clientes, en cadenas de supermercados exclusivos y establecimientos públicos como bares, en el caso de BBC tiene sus propios establecimientos.

## 5.3 ESTUDIO DEL MERCADO

### 5.3.1 MERCADO OBJETIVO

El nicho de mercado van a ser las tiendas (cafés, bares) ubicadas en estratos 3-4-5-6 de la ciudad de Bogotá, tiendas ubicadas en las zonas de Galerías, Chapinero, Zona T, tiendas ubicadas desde la calle 72 con carrera 15 hasta la calle 100 con carrera 15, así mismo las personas naturales y jurídicas que comercializan bebidas para este tipo de establecimientos. Los clientes son personas entre los 25 y 45 años, en su mayoría, ejecutivos y universitarios que frecuentan estas zonas.

Se llega a la anterior segmentación, dado el mercado existente en estas tiendas por la preferencia de bebidas alcohólicas no tradicionales, se puede observar claramente como los consumidores finales están cambiando sus gustos en estas zonas por cervezas que tengan variedad en sabores; un ejemplo claro de esto es como que la cerveza Club Colombia está llegando a estas tiendas con sus tipo roja, rubia o negra, al consumidor final no se le presenta otra clase de Cerveza que satisfacer sus necesidades.

Así mismo, se escoge estas zonas por que son las zonas de mayor concentración de bares en la ciudad, zonas autorizadas y ratificadas por el Gobierno Distrital para la venta de bebidas alcohólicas, así mismo, la mayoría de estos bares están asociados a Asobares (Asociación de empresarios de bares). De igual manera, se determina esta zona dado que los consumidores finales presentan un aceptable nivel de ingresos que les permite asumir una compra de una buena cerveza artesanal ubicada entre $5000 y $ 6.000 pesos por una cerveza de 330 ml, que es el intervalo de venta de Cerveza en estas zonas.

### 5.3.2 CARACTERISTICAS DEL MERCADO OBJETIVO

**Perfil demográfico**

Sexo: Hombres y mujeres

Edad: De 25 a 45 años

Nivel socio económico: Estrato 3, 4, 5 y 6

Ubicación geográfica: Bogotá D.C.,

Perfil Psicográfico: Las personas que consumen cerveza artesanal son personas que buscan exclusividad. En su mayoría son personas alegres, que hallan en la cerveza una razón para compartir con sus amigos.

### 5.3.3 ESTIMACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

De acuerdo a lo anterior, la estimación del mercado objetivo es proyectada por las estadísticas actuales sobre el número de personas (población) que pertenece a los estratos 3 (medio), 4, 5 (medio – alto) y 6 (alto) en la ciudad de Bogotá.

**TABLA No 2: Población por estrato socio económico**

**Bogotá D. C. Población por estrato socioeconómico según localidad. 2009**

| Localidad | Estratos | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sin estrato | Bajo - bajo | Bajo | Medio - bajo | Medio | Medio - alto | Alto | Total |
| 1 Usaquén | 6.994 | 21.344 | 52.494 | 139.970 | 113.167 | 57.704 | 72.983 | 464.656 |
| 2 Chapinero | 1.434 | 7.388 | 20.276 | 7.552 | 38.685 | 10.648 | 45.044 | 131.027 |
| 3 Santa Fe | 6.037 | 8.194 | 70.450 | 19.261 | 4.089 | 833 | 1.018 | 109.882 |
| 4 San Cristóbal | 4.575 | 26.248 | 322.486 | 56.902 | | 8 | 40 | 410.259 |
| 5 Usme | 5.307 | 156.972 | 187.032 | 20 | 6 | 4 | 5 | 349.346 |
| 6 Tunjuelito | 1.569 | 38 | 133.628 | 66.884 | | | | 202.119 |
| 7 Bosa | 2.952 | 57.835 | 480.908 | 12.694 | | | | 554.389 |
| 8 Kennedy | 19.250 | 17.414 | 555.335 | 398.987 | 6.707 | | | 997.693 |
| 9 Fontibón | 5.290 | | 65.874 | 168.510 | 90.482 | | | 330.156 |
| 10 Engativá | 8.827 | 7.468 | 211.779 | 580.291 | 19.731 | | | 828.096 |
| 11 Suba | 9.834 | 3.436 | 460.944 | 342.468 | 101.296 | 91.164 | 9.487 | 1.018.629 |
| 12 Barrios Unidos | 4.258 | | | 150.094 | 69.407 | 7.676 | | 231.435 |
| 13 Teusaquillo | 949 | | | 20.368 | 116.657 | 5.917 | | 143.891 |
| 14 Los Mártires | 444 | | 9.006 | 84.163 | 3.670 | | | 97.283 |
| 15 Antonio Nariño | 3.007 | | 7.750 | 97.178 | | | | 107.935 |
| 16 Puente Aranda | 12.675 | | 91 | 245.602 | | | | 258.368 |
| 17 La Candelaria | 2.629 | 143 | 13.226 | 8.097 | | | | 24.095 |
| 18 Rafael Uribe Uribe | 6.927 | 38.835 | 182.075 | 149.867 | | | | 377.704 |
| **19 Ciudad Bolívar** | **7.753** | **360.082** | **232.319** | **16.294** | **3** | **2** | **2** | **616.455** |
| 20 Sumapaz | | 3.285 | 1.765 | 628 | 229 | 119 | 153 | 6.179 |
| **Total** | **110.711** | **708.682** | **3.007.438** | **2.565.830** | **564.129** | **174.075** | **128.732** | **7.259.597** |

Fuente: DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

De acuerdo a lo anterior, se observa que el número de personas que se estiman como mercado objetivo pertenecen a los estratos medio, medio – alto y alto en la ciudad de Bogotá, permitiendo un acercamiento a un total de la población que puede estar interesada en nuestro producto.

Estrato medio: 564.129

Estrato medio – alto: 174.075

Estrato alto: 128.732

**Total población: 866.936**

## 5.3.2 HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Teniendo en cuenta la estimación del mercado, la herramienta de información del mercado objetivo es la encuesta, con la cual se espera indagar sobre todas las potencialidades que se pueden desarrollar en el mercado del consumo de cerveza artesanal.

**TABLA No 3: Calculo de la muestra**

| | | |
|---|---|---|
| **Margen de Error** que estarías dispuesto a aceptar: (5% suele ser lo habitual) | 5 % | Menores márgenes de Error requieren mayores muestras. ¿Qué es el margen de error? |
| ***Nivel de confianza*** ( 90%, 95%, o 99% ) | 95 % | Cuanto mayor sea el nivel de confianza mayor tendrá que ser la muestra. *¿Qué es el nivel de confianza?* |
| **Tamaño del universo** a encuestar: | 866936 | Número de personas que componen la población a la que se desea inferir los resultados. |
| **Nivel de heterogeneidad** (Suele ser 50%) | 50 % | El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo. Lo habitual suele ser 50% |
| **El tamaño muestral recomendado es:** | **384** | |

Cálculo basado en una distribución normal, usando script de raosoft.

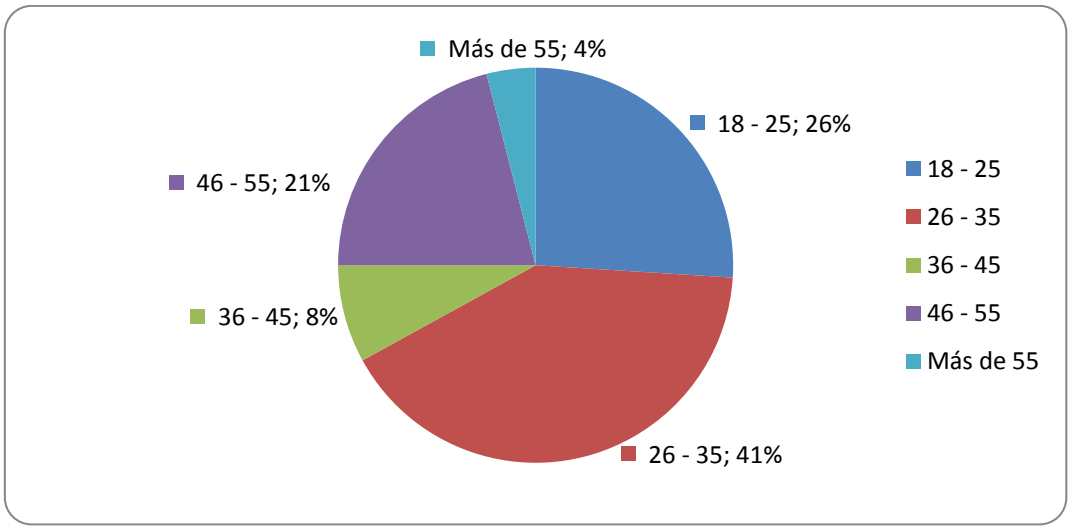
5.3.4 RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN

**TABLA No 4: Rango de edad de los encuestados**

| ¿Cuántos años tiene? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| 18 – 25 | 32 | 26% |
| 26 – 35 | 50 | 41% |
| 36 – 45 | 10 | 8% |
| 46 – 55 | 26 | 21% |
| Más de 55 | 5 | 4% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 2: Rangos de edad de los encuestados**




Fuente: Los autores

Se observa que el 41% de los encuestados tienen entre 26 y 35 años, siendo este el grupo más numeroso de los encuestados.

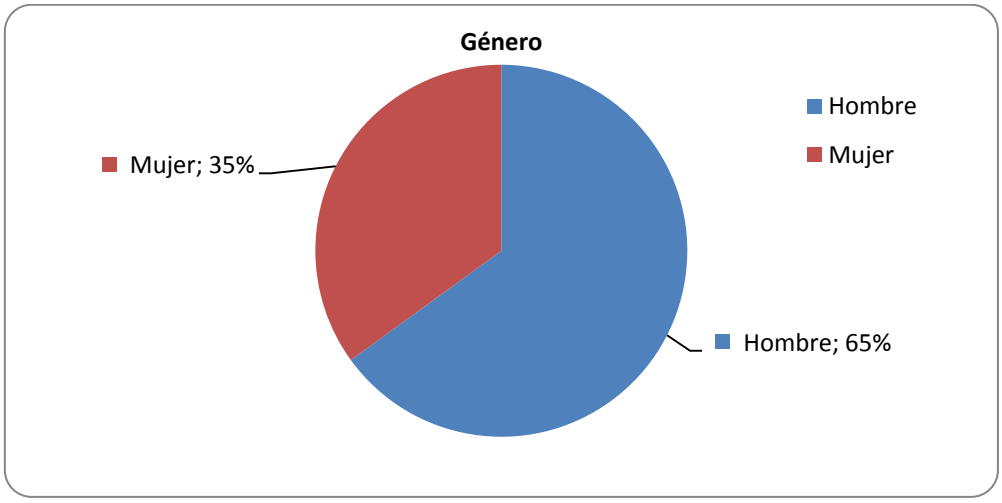
**TABLA No 5: Genero de los encuestados**

| Género | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Hombre | 80 | 65% |
| Mujer | 43 | 35% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

Se observa que el 65% de los corresponde a hombres, siendo este el grupo más numeroso de los encuestados.

**FIGURA No 3: Genero de los encuestados**




Fuente: Los autores

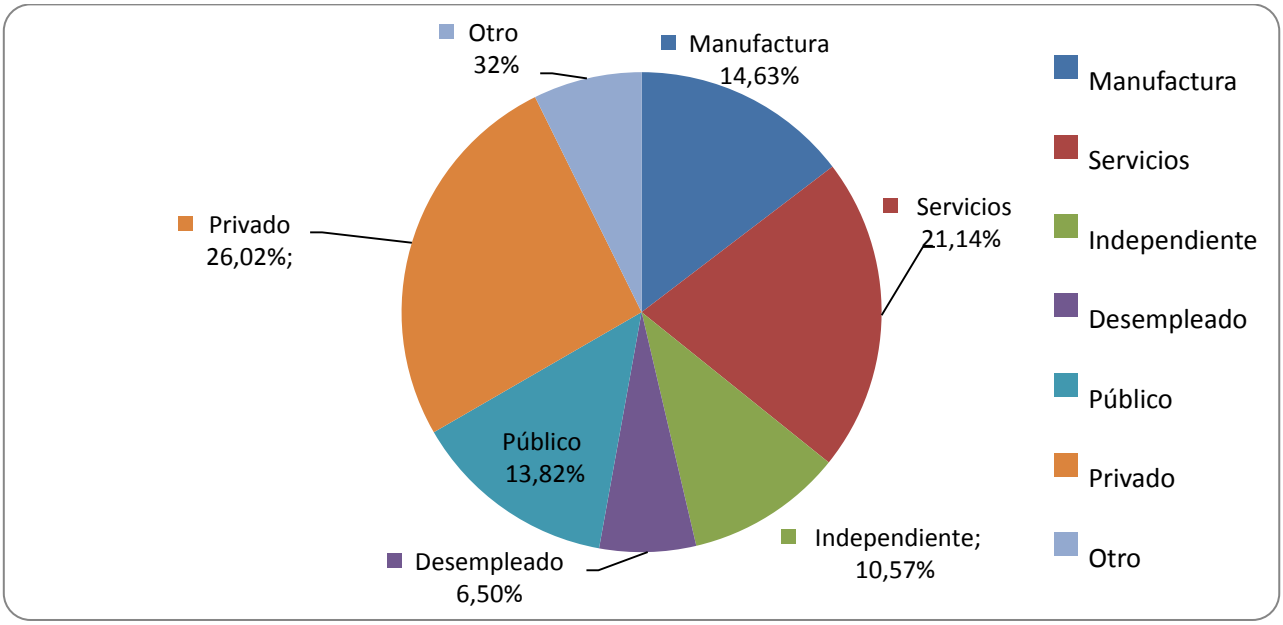
EL 65% de los encuestados son hombres y el 35% mujeres.

**TABLA No 6: Sector en el que se desempeñan los encuestados**

| ¿A qué sector de la economía pertenece la empresa en la cual usted labora? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No. de encuestas** | **Porcentaje** |
| Manufactura | 18 | 14,63% |
| Servicios | 26 | 21,14% |
| Independiente | 13 | 10,57% |
| Desempleado | 8 | 6,50% |
| Público | 17 | 13,82% |
| Privado | 32 | 26,02% |
| Otro | 9 | 7,32% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 4: Sector en que se desempeñan los encuestados**




Fuente: Los autores

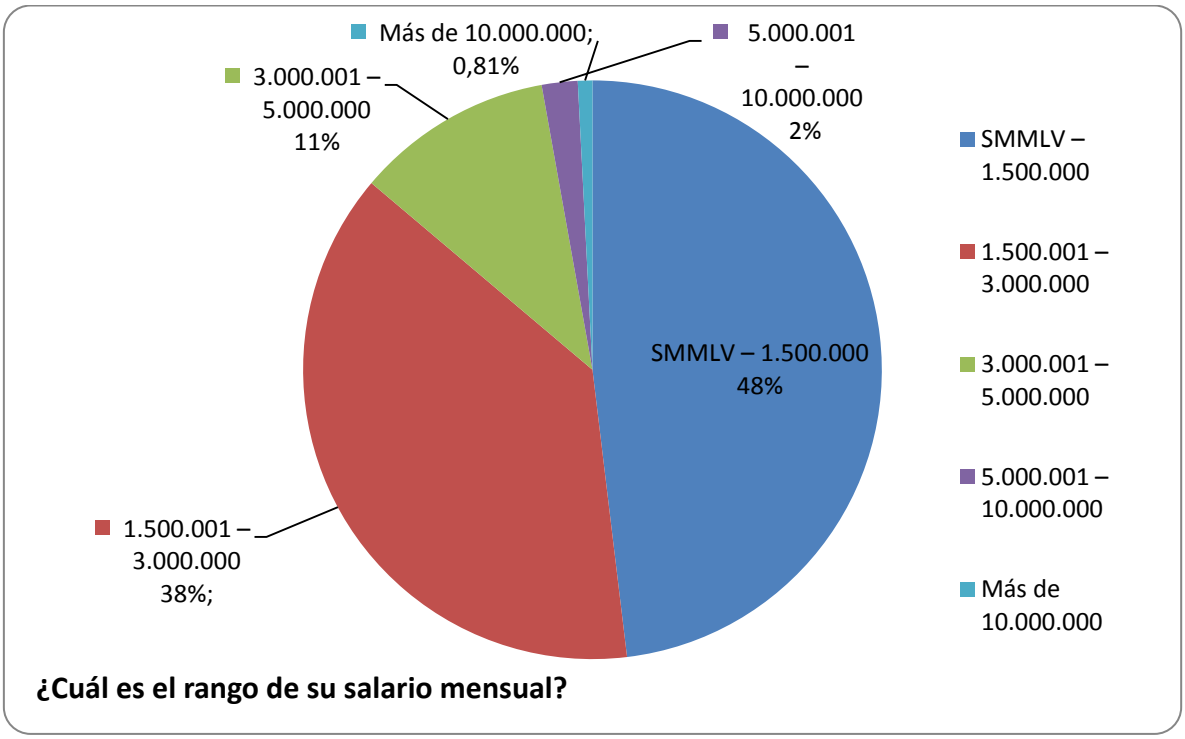
Se observa que el 21,14% de los encuestados se desempeñan en el sector de servicios. Siendo este el porcentaje más representativo.

**TABLA No 7: Rango de salario de los encuestados**

| ¿Cuál es el rango de su salario mensual? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| SMMLV – 1.500.000 | 59 | 48% |
| 1.500.001 – 3.000.000 | 47 | 38% |
| 3.000.001 – 5.000.000 | 13 | 11% |
| 5.000.001 – 10.000.000 | 3 | 2% |
| Más de 10.000.000 | 1 | 0,81% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 5: Rango de salario de los encuestados**




Fuente: Los autores

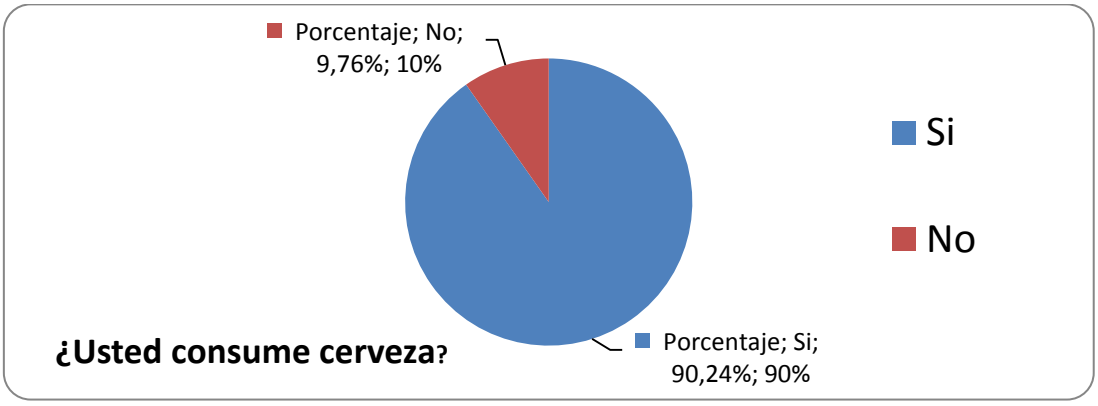
Se evidencia que la mayor participación de los encuestados se encuentra en el rango salarial SMMLV – 1.500.000 COP, siendo el 48% de los encuestados.

**TABLA No 8: Consumo de cerveza de los encuestados**

| ¿Usted consume cerveza? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No. de encuestas** | **Porcentaje** |
| Si | 111 | 90,24% |
| No | 12 | 9,76% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 6: Consumo de cerveza de los encuestados**




Fuente: Los autores

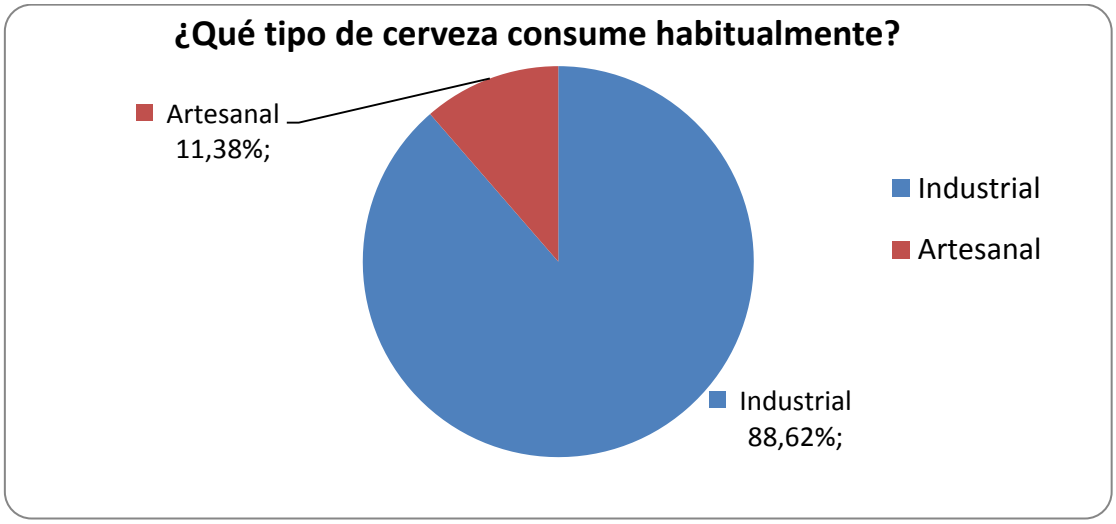
Se observa que el 90,24% de los encuestados consume cerveza. Siendo la mayoría de los encuestados.

**TABLA No 9: Tipo de cerveza que consumen habitualmente los encuestados**

| ¿Qué tipo de cerveza consume habitualmente? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No. de encuestas** | **Porcentaje** |
| Industrial | 109 | 88,62% |
| Artesanal | 14 | 11,38% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 7: Tipo de cerveza que consumen habitualmente los encuestados**




Fuente: Los autores

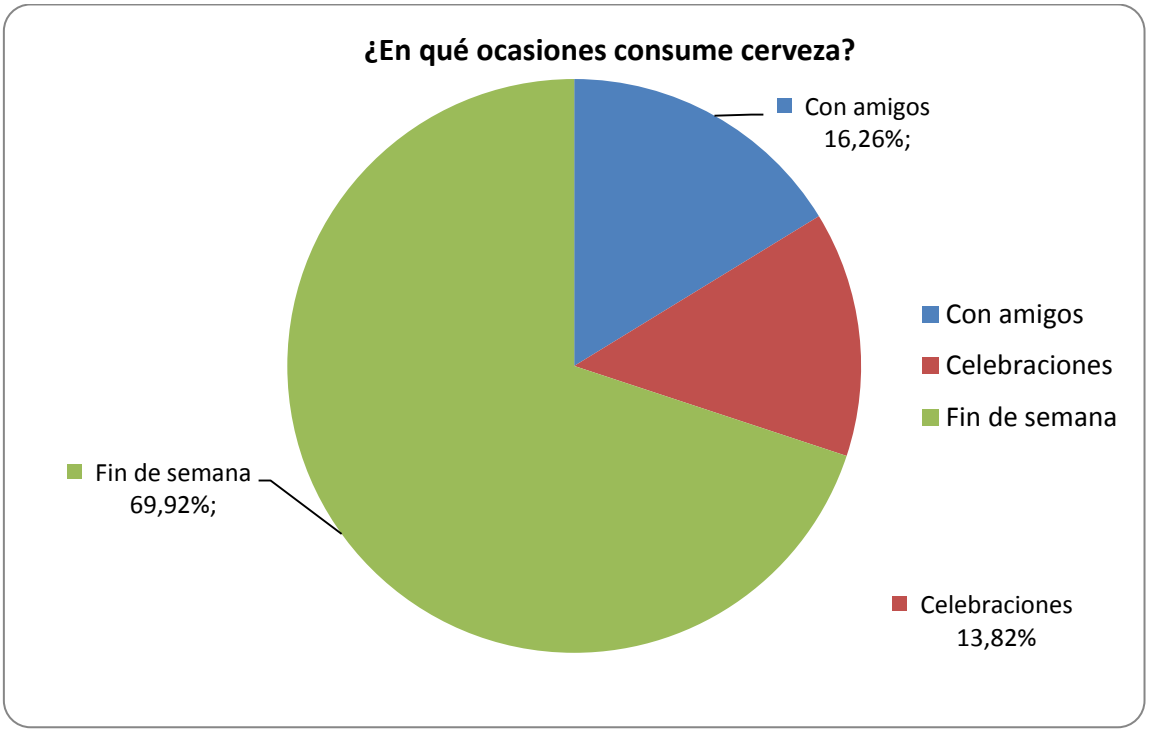
Se evidencia que los encuestados consumen habitualmente en un 82.62% cerveza industrial.

**TABLA No 10: Ocasiones de consumo de cerveza de los encuestados**

| ¿En qué ocasiones consume cerveza? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No. de encuestas** | **Porcentaje** |
| Con amigos | 20 | 16,26% |
| Celebraciones | 17 | 13,82% |
| Fin de semana | 86 | 69,92% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 8: Ocasiones de consumo de cerveza de los encuestados**




Fuente: Los autores

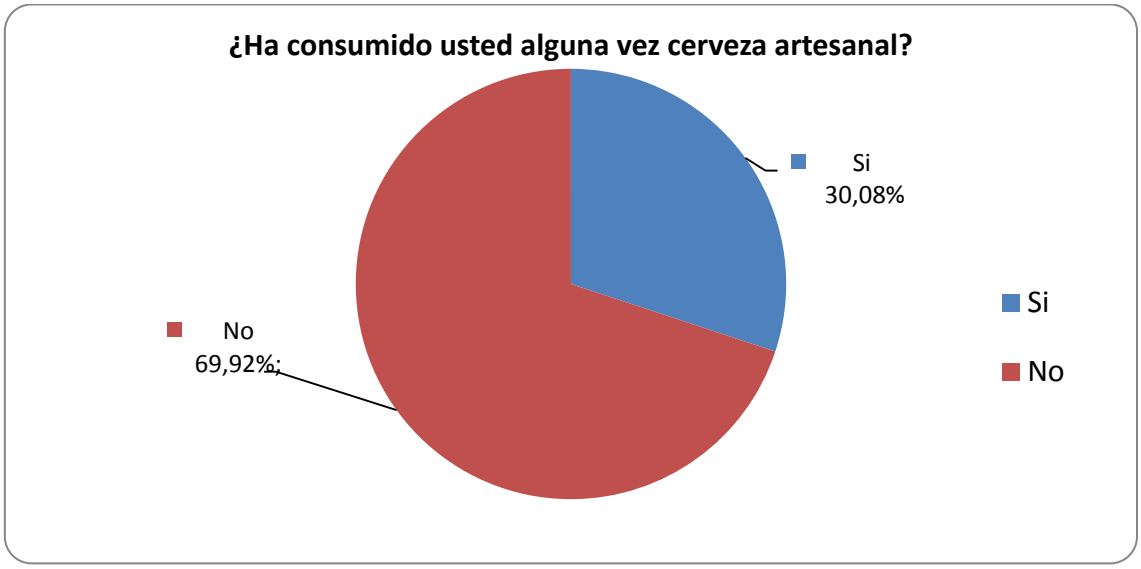
Se observa que el 69.92% consumen cerveza durante el fin de semana, siendo esta la ocasión con mayor participación.

**TABLA No 11: Consumo de cerveza artesanal de los encuestados**

| ¿Ha consumido usted alguna vez cerveza artesanal? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Si | 37 | 30,08% |
| No | 86 | 69,92% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 9: Consumo de cerveza artesanal de los encuestados**




Fuente: Los autores

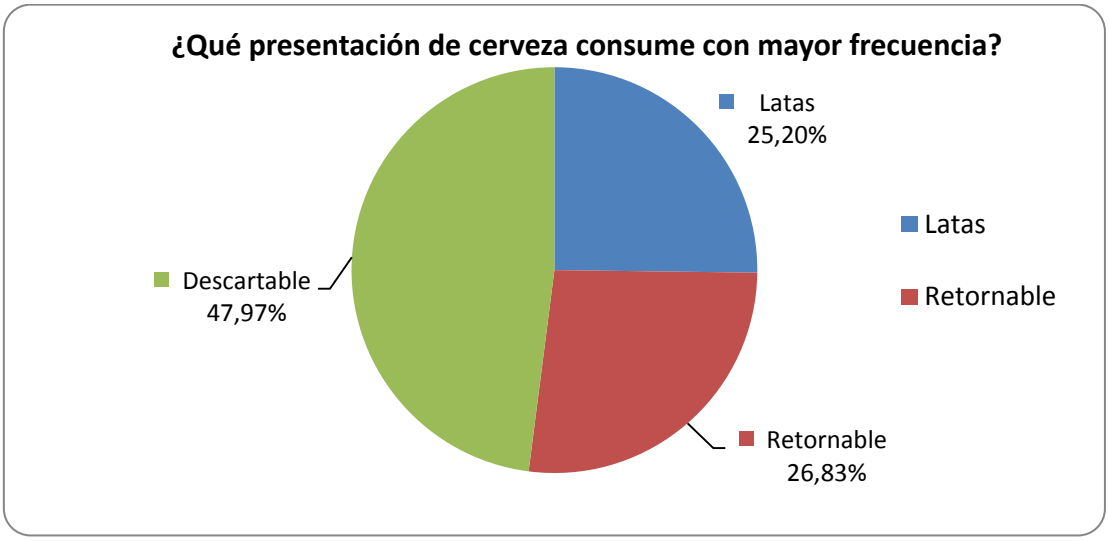
Se observa la mayoría de los encuestados con una participación del 69.92% no han probado la cerveza artesanal.

**TABLA No 12: Presentación de cerveza consumida con mayor frecuencia por los encuestados**

| ¿Qué presentación de cerveza consume con mayor frecuencia? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Latas | 31 | 25,20% |
| Retornable | 33 | 26,83% |
| Descartable | 59 | 47,97% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 10: Presentación de cerveza consumida con mayor frecuencia por los encuestados**




Fuente: Los Autores

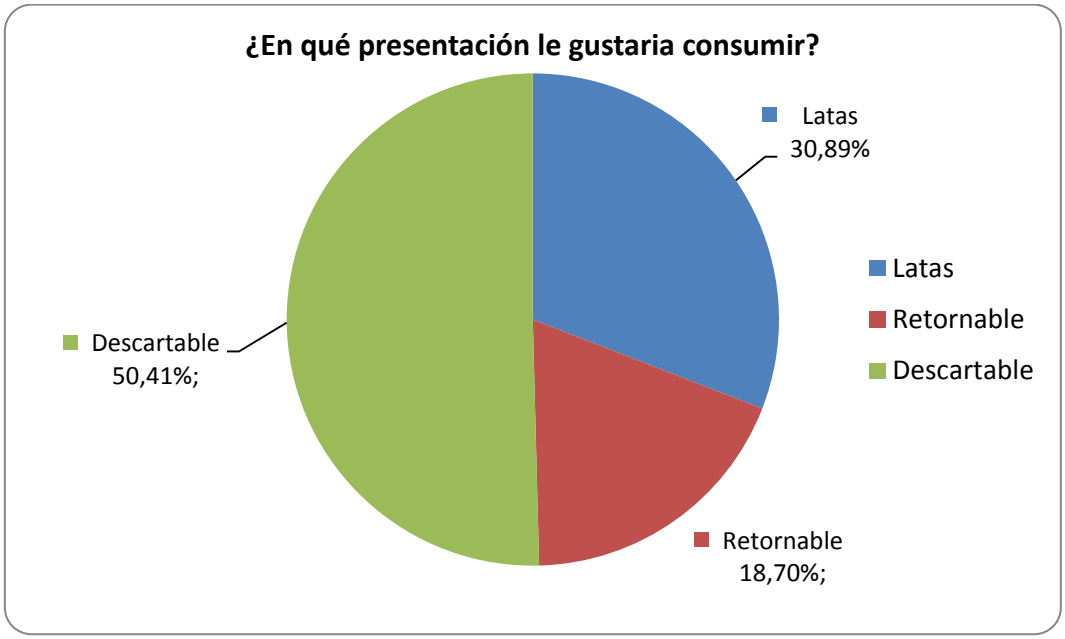
Se observa que la presentación de cerveza consumida con mayor frecuencia por los encuestados es la de tipo descartable con un 47.97%

**TABLA No 13: Tipo de presentación en la que le gusta consumir cerveza a los encuestados**

| ¿En qué presentación le gustaría consumir? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Latas | 38 | 30,89% |
| Retornable | 23 | 18,70% |
| Descartable | 62 | 50,41% |
| Total: | 123 | 100% |

Los autores

**FIGURA No 11: Tipo de presentación en la que le gusta consumir cerveza a los encuestados**




Fuente: Los autores

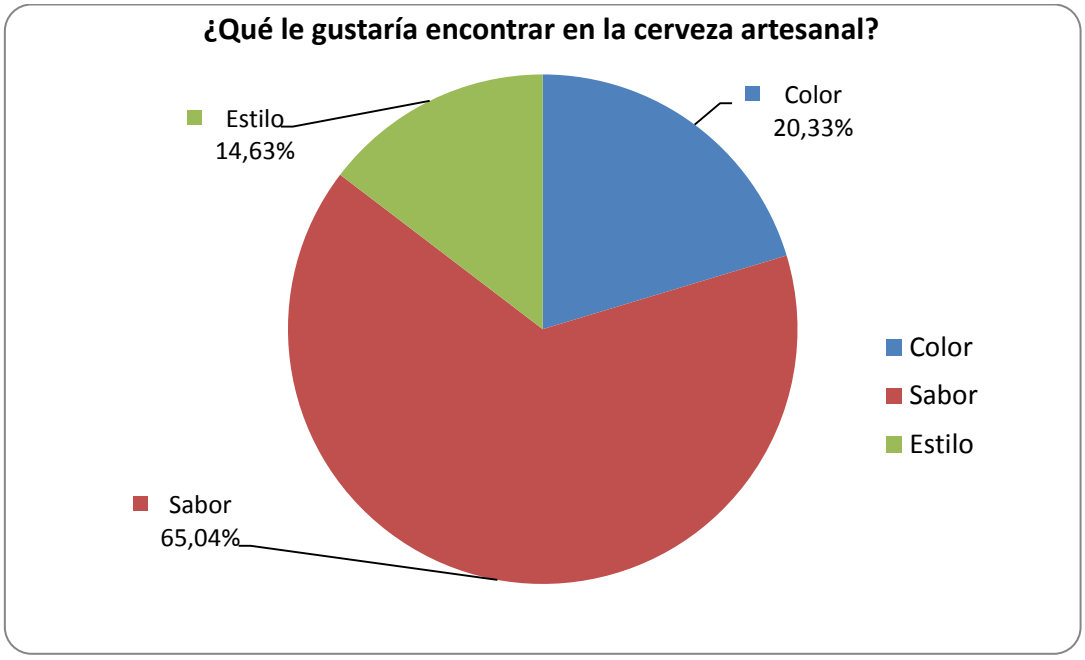
Se evidencia que el tipo de presentación en la que le gusta consumir cerveza a los encuestados es la descartable con un 50.41%

**TABLA No 14: Elementos buscados en una cerveza artesanal**

| ¿Qué le gustaría encontrar en la cerveza artesanal? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Color | 25 | 20,33% |
| Sabor | 80 | 65,04% |
| Estilo | 18 | 14,63% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 12: Elementos buscados en una cerveza artesanal**




Fuente: Los autores

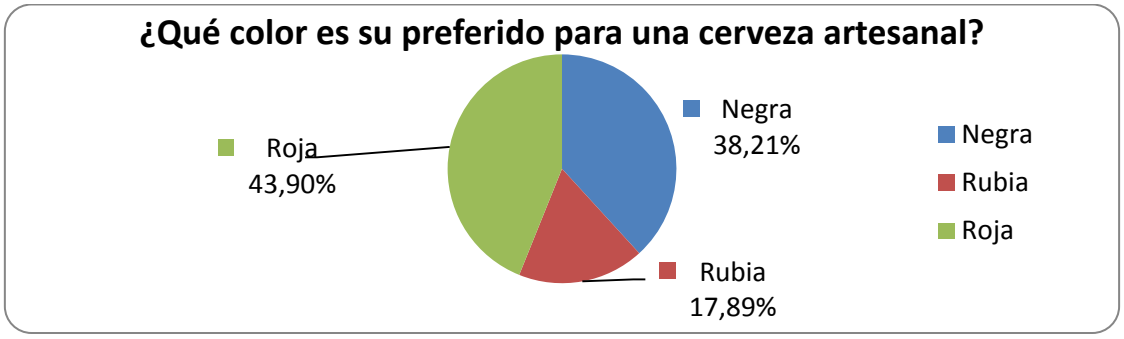
Se observa que a los encuestados les gustaría encontrar en un 65% sabor en la cerveza artesanal, siendo ésta la mayor participación.

**TABLA No 15: Colores favoritos en una cerveza artesanal**

| ¿Qué color es su preferido para una cerveza artesanal? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Negra | 47 | 38,21% |
| Rubia | 22 | 17,89% |
| Roja | 54 | 43,90% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 13: Colores favoritos en una cerveza artesanal**




Fuente: Los autores

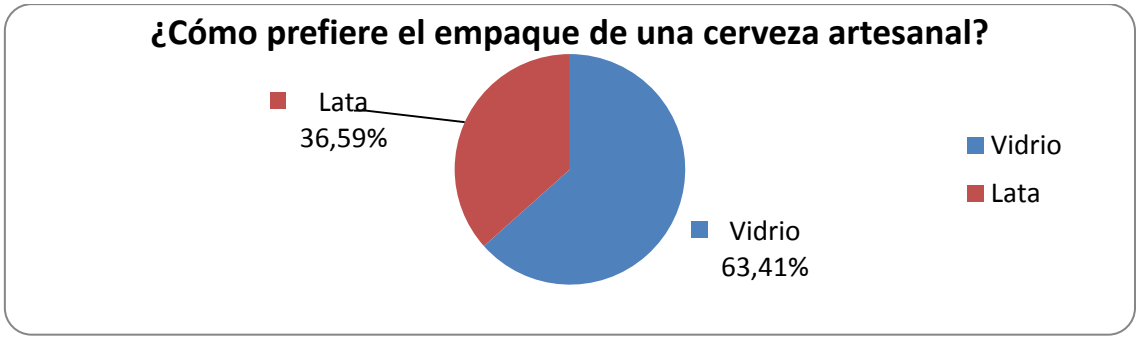
Se observa que el 43.90% de los encuestados tiene como preferido el color rojo en la cerveza.

**TABLA No 16: Preferencia de envase**

| ¿Cómo prefiere el envase de una cerveza artesanal? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Vidrio | 78 | 63,41% |
| Lata | 45 | 36,59% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente los autores

**FIGURA No 14: Preferencia de envase**




Fuente: Los autores

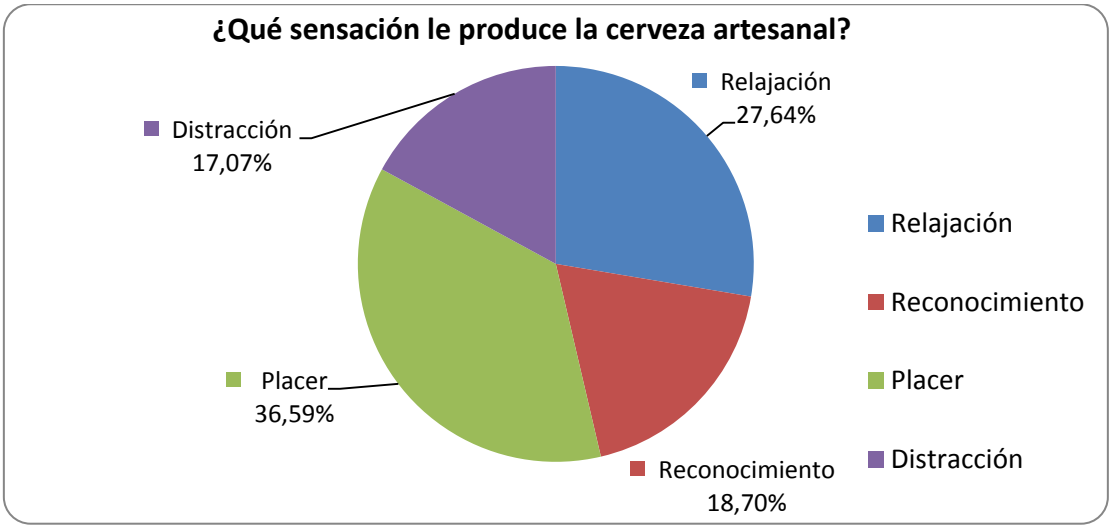
Se observa que el 63.41% de los encuestados prefieren el envase de vidrio de una cerveza artesanal.

**TABLA No 17: Sensación producida por la cerveza artesanal**

| ¿Qué sensación le produce la cerveza artesanal? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Relajación | 34 | 27,64% |
| Reconocimiento | 23 | 18,70% |
| Placer | 45 | 36,59% |
| Distracción | 21 | 17,07% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 15: Sensación producida por la cerveza artesanal**




Fuente: Los autores

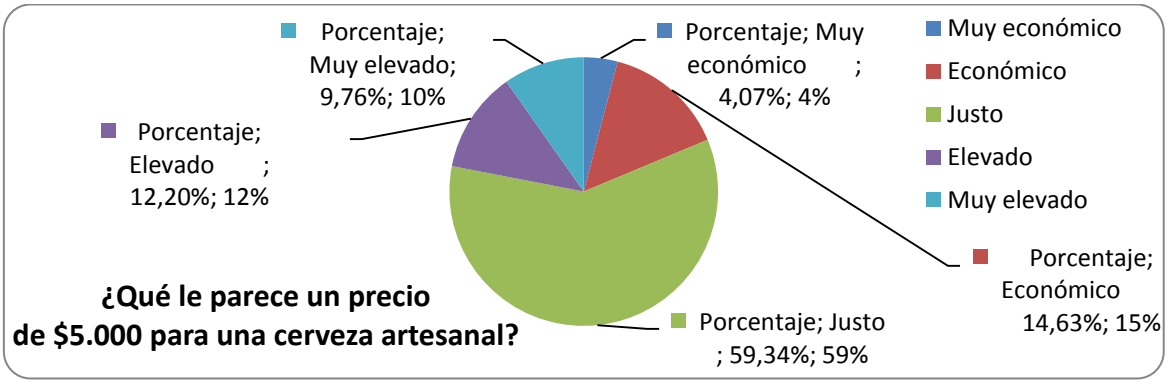
Se observa que en un 36.59% la sensación producida por la cerveza artesanal es de placer, siendo esta la mayor participación.

**TABLA No 18: Percepción de precio**

| ¿Un precio de 5000 pesos por una cerveza artesanal, de un litro, envasada en vidrio, en presentación personal, en color negra, rubia o roja le parece? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Muy económico | 5 | 4,07% |
| Económico | 18 | 14,63% |
| Justo | 73 | 59,34% |
| Elevado | 15 | 12,20% |
| Muy elevado | 12 | 9,76% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 16: Percepción de precio**




Fuente: Los autores

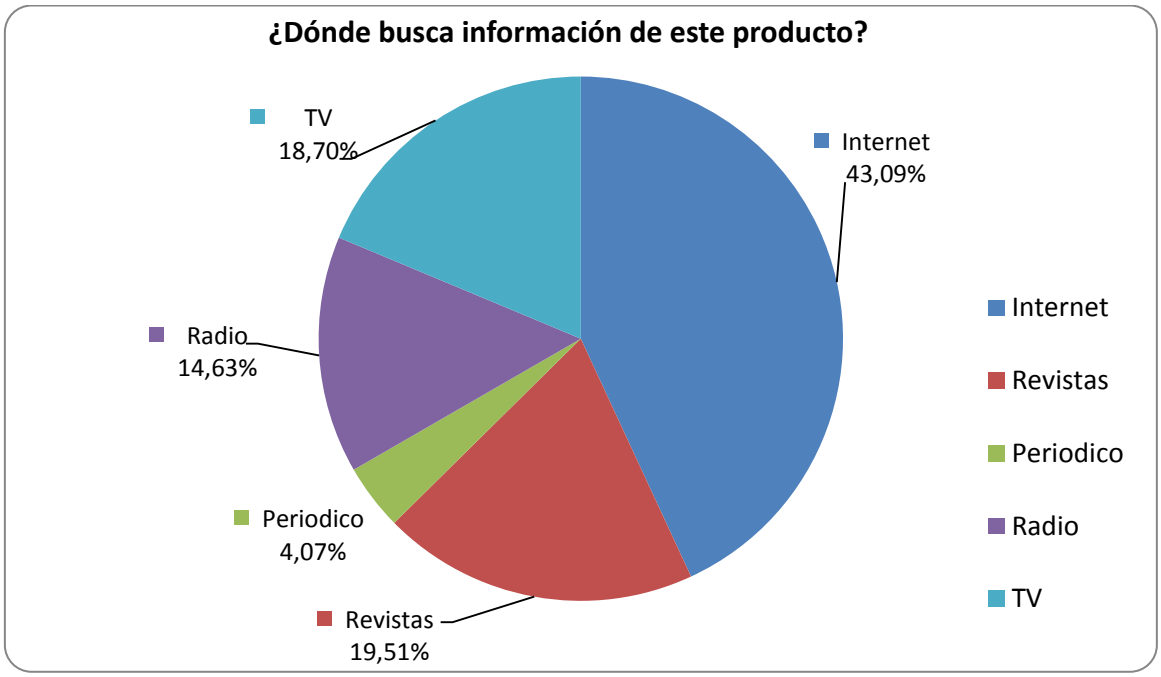
Se observa que la percepción de precio de los encuestados arrojo que el 59.34% le parece justo el precio de 5000 pesos por una cerveza artesanal, de un litro, envasada en vidrio, en presentación personal, en color negra, rubia o roja.

**TABLA No 19: Uso de medios para información del producto**

| ¿Dónde busca información de este producto? | | |
|---|---|---|
| **Opciones** | **No de Encuestas** | **Porcentaje** |
| Internet | 53 | 43,09% |
| Revistas | 24 | 19,51% |
| Periódico | 5 | 4,07% |
| Radio | 18 | 14,63% |
| TV | 23 | 18,70% |
| Total: | 123 | 100% |

Fuente: Los autores

**FIGURA No 17: Uso de medios para información del producto**




Fuente: Los autores

Se observa que el medio de información más usado por los encuestados para obtener información sobre el producto es la internet con una participación del 43.09% de los encuestados. Siendo esta participación la más representativa.

### 5.3.5 CONCLUSIONES DE LA HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN APLICADA

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas realizadas, podemos concluir:

- De acuerdo a la muestra seleccionada un 88,62% consume cerveza, sin embargo este consumo esta orientado hacia el consumo de cerveza industrial, los consumidores de cerveza artesanal son muy pocos y la cultura no es muy amplia, por tal razón las estrategias de promoción se deben enfocar en crear la cultura y acercar al público al consumo de esta.
- En cuando a las características del producto, podemos observar que las personas esperan de una cerveza artesanal sabor, color diferente (roja), en envase descartable, de vidrio y que les genere placer al consumirla.
- El publico esta dispuesto a pagar un precio sugerido de $5.000.
- Finalmente, la promoción de un producto de estas características puede hacerse a través de internet, revistas y TV.

## 5.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La estrategia de producto esta enfocada al redescubrimiento del sabor, del color rojo en una cerveza artesanal, que permita al público objetivo experimentar nuevas y diferentes experiencias en el momento de su consumo. Es así que para fortalecer los factores diferenciadores el producto se enfocará en sus diferentes procesos de producción y embasamiento, como en:

- La cebada organiza: la producción y cultivo de una cebada sin químicos ni fertilizantes, ni hormonas de crecimiento acelerado, lo cual le dará un sabor único diferenciado.

- El grado de alcohol: manejando diferentes sublíneas, diferenciadas por el grado de alcohol en cada una de ellas, las cuales oscilaran de 5°, 7°, 9° 15°.

Estas sublíneas se manejaran como un mismo producto en su contabilidad y finanzas. Pero no en sus inventarios, los cuales serán diferenciados para efectos de medir la curva de preferencia con en el cliente y permitir focalización de esfuerzos en la producción futura. El objetivo si es dar al cliente mayor variedad a la hora de elegir; mayor identificación con su perfil. “No se trata del consumo, se trata del placer de consumir”

- El Color: el color elegido para la presentación de la cerveza Dante es el rojo. Por ser este un color intermedio entre el amarillo (el cual se consume por sed) y el negro (el cual se consume por hambre, por nutrición. Según preconcepciones y costumbres de los consumidores en países de alto consumo de cerveza como en Irlanda e Inglaterra). El rojo es el color de preferencia de los consumidores por elección, por placer de disfrutar una cerveza. Los autores con base en la información de las encuestas, la cerveza roja es la de mayor consumo en el mundo de la cerveza artesanal.

- El envase: Su presentación será en botella de vidrio descartable, en las medidas de 250ml, 350ml, y 1 litro. La medida de 250ml, para el cliente exclusivo que toma una pequeña cerveza entre las pausas del día, no por consumo, por placer. Y la medida de 1 litro, para los grupos de amigos que quieren fortalecer los lazos de relaciones al compartir en familia.

- La Etiqueta: este producto contara con una etiqueta de color llamativo e identificable con todos los elementos de la imagen corporativa; y una tapa de apertura fácil y manual.

- El empaque: El producto será empacado en paquetes six pack y en cajas de cartón x 12 unidades. Y a su vez embalado en paquetes x 10, para las ocasiones que se requiera.

## 5.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

De acuerdo al estudio de mercado el publico objetivo esta en capacidad de pagar así como dispuesto a pagar un valor entre los 5.000 y los 6.000 pesos Col.; por una cerveza artesanal de tamaño 330ml.

La estrategia de precios esta orientada a la penetración en el mercado. A pesar de las variaciones en el producto, sublíneas y envase: 5°, 7°, 9°, 15° de alcohol; y 250ml, 350ml, 1 litro; el precio se mantendrá entre los estándares de preferencia del consumidor. De esta forma se logra competir con las marcas de cerveza artesanal ya existentes en el mercado, de modo que los clientes fácilmente realicen su elección y accedan al consumo del producto.

El objetivo de esta estrategia estará orientado a penetrar de inmediato en el mercado, generando un volumen sustancial de ventas y logrando una gran participación en el mercado objetivo.

Precio sugerido: $5.209 Col pesos para cerveza tamaño 330 cm3, sin importar el grado de alcohol, como precio a distribuidor.

El precio ha sido fijado con la estrategia de valor. La percepción de valor que se pretende obtener del consumidor final, por las características del producto.

## 5.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

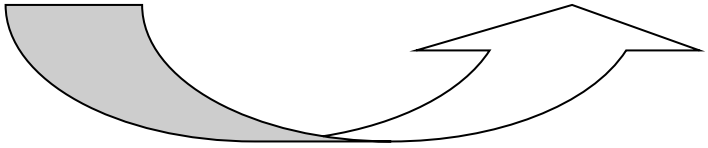
Se identifica un canal de distribución que permita alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, además garantizar que el producto satisfaga las necesidades del cliente en el tiempo y lugar elegido.

Se generaran 3 canales / estrategias de distribución del producto:

1. Estrategia comercializadora: se hará uso de intermediarios quienes se encargaran de poner el producto en manos del consumidor. Estos intermediarios serán grandes empresas comercializadoras de cerveza quienes lo harán llegar al establecimiento de preferencia del consumidor final: bares, cafés, restaurantes, etc; de esta manera el producto transitará así: fabrica / comercializadora / establecimiento / consumidor.
2. Estrategia de almacenes de cadena, grandes superficies como por ejemplo: Carrefour, Éxito, Pomona y Carulla, los cuales lo harán llegar directamente al consumidor. En este canal el producto transitará así: Fabrica / Almacén de cadena / Consumidor.
3. Estrategia de internet: apoyado en la estrategia de mercadeo virtual y ventas directas por internet, el producto transitará así: Fabrica / Consumidor. En esta estrategia el control del canal de distribución se encuentra en la empresa.

La distribución de la fabrica a las comercializadoras, se realizará a través de medio de transporte terrestre, camión – tipo transporte de alimentos, los cuales serán alquilados en una primera fase del negocio. También se contará con una distribución por motocicletas (en el caso de pedidos mínimos), en el caso de las ventas directas por internet.

Fabrica Comercializadora Tienda/virtual Consumidor



Se enfatizará en garantizar una puesta en tiempo con la conservación de todas las características del producto.

## 5.7 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

El objetivo principal de la estrategia de promoción será ampliar el número de consumidores de cerveza artesanal e incentivar su consumo al igual que la cerveza industrial, independiente de su consumo por temporadas y otras variables.

La estrategia de promoción, enfocada al posicionamiento de la cerveza artesanal Dante, esta basada en varias acciones:

- Producción de material promocional impreso y audiovisual: Se producirán dos catálogos, uno para la promoción al público directo, de distribución mano a mano o virtual por internet, y otro para las comercializadoras y almacenes de cadena. En estos se visualizarán las ventajas del producto, su imagen corporativa, slogans y precio.

  Se realizara un video clip promocional que igualmente permitirá la visualización de las ventajas del producto, su imagen corporativa, slogans y precio, orientado al público consumidor final.

Este material debe a demás incluir los establecimientos donde se consigue el producto, facilitando al consumidor su ubicación,

- Promoción virtual por internet: se hará una visualización y promoción del producto haciendo uso del material digital (catalogo y video clip) para la disimilación por las redes sociales: Facebook, Tweetter, Youtube, y otro; se hará una pagina web para la promoción y la venta del producto; además de las utilización de la estrategia de e-mails virales. Las comunidades virtuales son el medio más efectivo actualmente por el cual gran parte de los jóvenes y adultos crean sus conductas y comportamientos de consumo.

- Publicidad BTL, a través de campañas móviles, con degustaciones gratis de nuestra cerveza, por los sectores de la ciudad de alto transito de nuestro segmento del mercado: centros comerciales, almacenes de cadena, establecimientos punto de venta del producto, y en eventos culturales donde el producto se acerque al público introduciéndose y normalizándose en sus hábitos de consumo.

- Patrocinio a personalidades, grupos de influencia y puntos de referencia e identificación de nuestro cliente consumidor final. Patrocinando artistas, modelos, políticos, deportistas, empresarios, lideres de la moda, entre otros; Obsequiando el producto para sus eventos sociales personales, familiares (fiestas informales en sus casas) y públicos. Familiarizando la cerveza artesanal Dante en sus costumbres de consumo.

## 6. ESTUDIO OPERACIONAL

### 6.1 MANEJO DE LAS MATERIAS PRIMAS

Una vez que la malta llega a la fábrica puede ser acopiada en unos silos de almacenamiento o pasar directamente a las cocinas (es la parte donde comienza a tratarse la malta). En el transcurso a las cocinas, la malta es sometida a un proceso de limpieza para retener las impurezas que se encuentren mezcladas (piedras, espigas, metales, etc.).

#### Adecuación de las materias primas

Una vez que las materias primas se han sometido a los tratamientos adecuados de limpieza, son molidas al grado necesario para poderlas someter a los procesos: la malta pasa luego del proceso de molido por un proceso de tamizado en el que se selecciona las partículas de acuerdo al tamaño del tamiz, la harina que atraviesa por los tamices va directamente a la olla de mezclas; los adjuntos luego de ser molidos pasan directamente a la olla de crudos. (1)

#### Obtención del Mosto

En la olla de crudos se vierte la totalidad del grits, más un 15% de malta con relación al grits, acondicionando un volumen de agua adecuado hasta obtener una masa uniforme por medio de agitación constante. Esta masa se hace hervir por espacio de unos minutos con el fin de encrudecer el almidón para facilitar el ataque de las enzimas. Al mismo tiempo que se hierve la masa de crudos, el resto de harinas de malta está en la olla de mezclas, a una temperatura de 50 a 55º C, con una cantidad también adecuada de agua, solubilizando sus componentes valiosos (maceración). Al final se obtiene de la olla de crudos, una masa hervida y apta para ser atacada por las enzimas y en la olla de mezclas una masa de malta cuyas enzimas están listas para actuar sobre el material crudo. Los crudos a una temperatura de 98º C son

bombeados a la olla de mezclas, con agitación constante, obteniéndose una temperatura de 70 a 72º C. Luego la solución completa se somete a una temperatura de unos 76º C, temperatura a la cual, la acción enzimática es sumamente rápida y transforma la totalidad de los almidones en azúcares. Esta solución obtenida tiene muchas partículas en suspensión lo cual obliga a filtrarla. (2)

De la olla de mezcla pasa la masa a la olla de filtración, de la cual se obtiene, un líquido claro y azucarado llamado mosto; esta operación se conoce como primera filtración. Los materiales sólidos que quedan después de está filtración, quedan libres de mosto, pero se encuentran saturados de sustancias solubles aún valiosas; por este motivo se vierte sobre la olla de filtración agua a una temperatura de unos 75º C, comenzando la segunda filtración. Este segundo mosto, se reúne con el mosto de la primera filtración; de esta forma se obtiene en la olla de cocción el mosto total. En esta olla, durante un período largo de ebullición, se logra la destrucción de microorganismos. Durante este proceso de cocción, se agrega el lúpulo con el propósito de suministrar las sustancias amargas y aromáticas que dan el sabor característico a la cerveza; además de esto, el proceso busca la inactivación de enzimas para evitar degradaciones y la coagulación de ciertas sustancias nitrogenadas que pueden causar turbidez si no se toman en cuenta. (3)

(1-2-3): Series Agroalimentarias; Industria de la cerveza, IICA, Cuadernos de Calidad, http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/

Obtención de la Cerveza

El mosto saliente de la olla de cocción se envía al tanque de sedimentación. En este se retienen los materiales solidos presentes en el mosto.

El mosto libre de partículas en suspensión se bombea del tanque de sedimentación al tanque de fermentación. En este trayecto se enfría el mosto, empleando un equipo de refrigeración, a una temperatura entre 5 y 10º C que es la adecuada para la fermentación alcohólica; también se procede a airear el mosto antes de agregar la

levadura pero sin dejar subir la temperatura para impedir el desarrollo de agentes contaminantes. El mosto frío y aireado se recibe en los Uni-Tank (que realizan el proceso de fermentación y de maduración), donde se les inyecta la levadura. En estos tanques se tiene en si la transformación del mosto en cerveza, ya que las enzimas contenidas en la levadura actúan sobre algunos de los compuestos presentes en el mosto. En el tiempo de fermentación de 5 a 7 días, se realiza la transformación fundamental de azúcar en alcohol y gas carbónico. Después de este proceso se obtiene la llamada cerveza verde, la cual es una bebida alcohólica con algo de gas carbónico; a esta cerveza le falta el afinamiento del sabor que se obtiene con la maduración. Una vez terminados los días de fermentación, la cerveza verde se bombea hacia los Uni-Tank de maduración al mismo tiempo que se baja su temperatura hasta una lo más próxima a los 0º C. En estos tanques permanece por periodo de 3 a 4 semanas. Luego la cerveza se filtra eliminando hasta el máximo las materias insolubles, como levadura o proteínas coaguladas que puedan contener. Una vez filtrada la cerveza, viene el proceso de carbonatación que consiste en una inyección de gas carbónico cuyo contenido es el necesario para que la cerveza produzca una buena formación de espuma. La cerveza saliente de los filtros y carbonatada, se recibe en los tanques de almacenamiento. (3)

Terminación y envase

De aquí pasa a la llenadora de botellas, donde se busca envasar la cerveza a un nivel fijo dentro de las botellas en las mejores condiciones asépticas posibles, con la menor agitación para eliminar la pérdida de gas carbónico, sin aumento de temperatura y sin inyección de aire. A pesar de que las botellas de envase han sido previamente esterilizadas, y en todo su recorrido la cerveza ha sido perfectamente controlada contra las infecciones, se debe pasteurizar, para garantizar su conservación durante periodos largos. La pasteurización consiste en calentar la cerveza a 60º C durante un corto tiempo, con el objeto de eliminar residuos de levadura que pueden pasar en la filtración. (4)

(3-4): Series Agroalimentarias; Industria de la cerveza, IICA, Cuadernos de Calidad, http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/

### 6.1.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA CERVEZA

**FIGURA No 18: Diagrama del proceso de la cerveza**

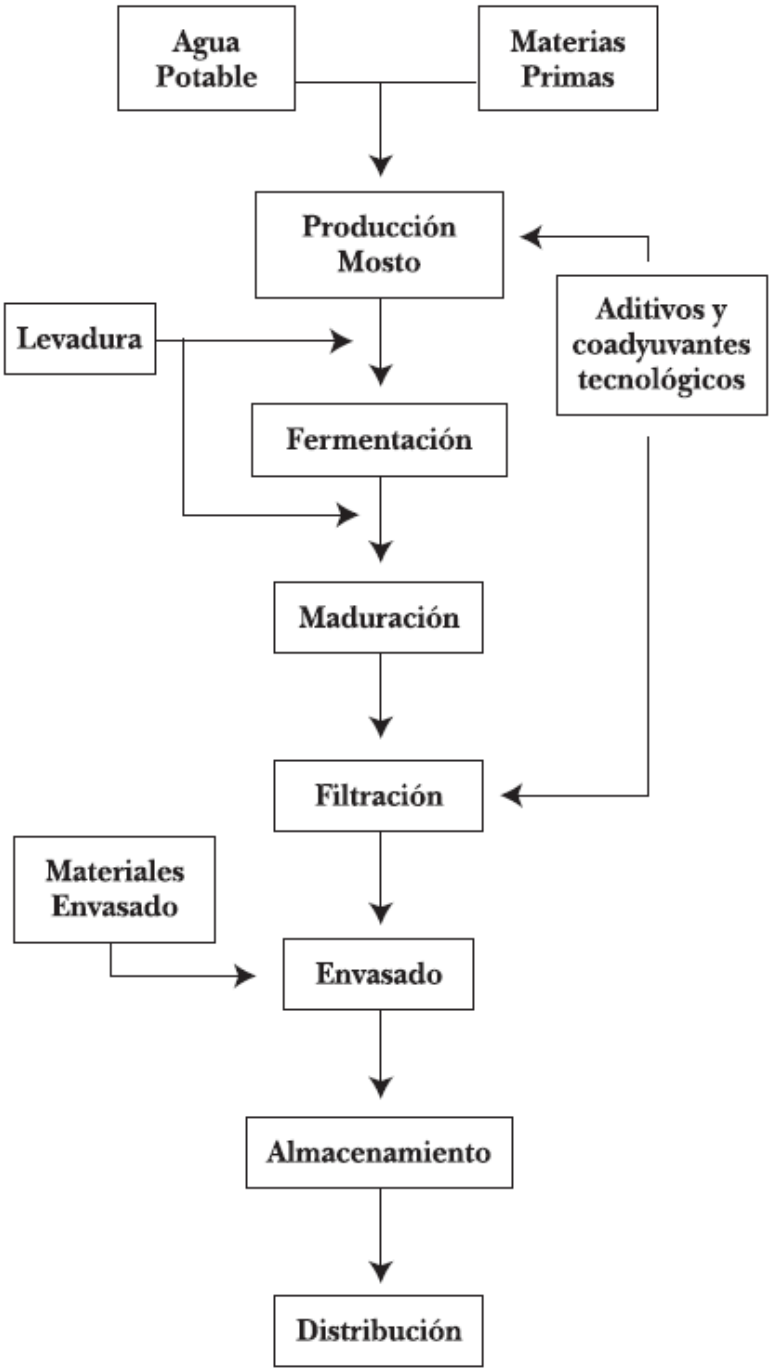



Grafico___ Proceso de la cerveza: Series Agroalimentarias; Industria de la cerveza, IICA, Cuadernos de Calidad, http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/

Materias Primas

Malta

Está constituida por granos de cebada germinados durante un periodo limitado de tiempo, y luego desecados. Generalmente la malta utilizada en la fabricación de la cerveza, no es elaborada en la propia fabrica sino obtenida directamente de los proveedores.

Lúpulo

El lúpulo es un ingrediente insustituible en la elaboración de la cerveza y no tiene ningún sucedáneo. El lúpulo es indispensable para la elaboración de la cerveza, su sabor amargo agradable y su aroma suave característico, contribuye además, a su mejor conservación y a darle más permanencia a la espuma.

Adjuntos

(Grifts) Debido al alto fermento de la malta es necesario agregar cereales no malteados a la cerveza para que su estabilidad sea buena. El uso de adjuntos produce cervezas de un color más claro con un sabor más agradable con mayor luminosidad y mejores cualidades de aceptación de enfriamiento.

Agua

Las características del agua de fabricación influyen sobremanera en la calidad de la cerveza. En la fabricación de cerveza se utiliza agua potable y sus características organolépticas deben ser completamente normales

Levadura

Son hongos microscópicos unicelulares que transforman los glúcidos y los aminoácidos en alcohol y CO2. Las cervezas elaboradas con levaduras flotantes (es decir, aquellas que flotan en la superficie del mosto en fermentación) reciben el nombre de tipo ale; las cervezas que se elaboran con levaduras que fermentan en el fondo de la cuba reciben el nombre de tipo lager. En el caso de las cervezas tipo lager, el hongo utilizado es el Saccharomyces carlsbergensis

Fuente: Autores

## 6.2 MANO DE OBRA REQUERIDA

Mano de obra directa: 4 personas (4 operarios)

Condiciones:

* Personas que hallan tenido experiencia en fábricas similares.

* Personas entre edad de 18 a 50 años

* Con estudio de bachillerato

* Sin limitaciones físicas, dado la actividad productiva de la fabrica.

* Personas sin antecedentes judiciales.

Mano de obra indirecta: 1 persona (técnico de mantenimiento) – No ejerce injerencia dentro de proceso en unidades del producto solo se presenta en las horas de mantenimiento.

### 6.2.1 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA MANO DE OBRA EN UNIDADES DE PRODUCTO

La productividad del factor mano de obra, relaciona el volumen de producción con el número de horas empleadas. La formula es la siguiente:

PT: (volumen obtenido / (Nº trabajadores *tiempo mensual laborado))

PT: (5000 litros / (4 operarios * 468 horas)) = 2.67 litros por operario/hora

## 6.3 BIENES DE CAPITAL REQUERIDOS (Se desglosan en la tabla de símbolos, ver pagina 37)

### 6.3.1 CAPACIDAD PRODUCTIVA EN TIEMPO Y UNIDADES DE PRODUCTO

La capacidad productiva es igual a la capacidad instalada de la empresa, en este caso vamos a determinar la capacidad instalada REAL, ya que no vamos a tomar en cuenta la presencia de suplementarios (tiempos muertos, reparaciones, etc.), la formula es la siguiente: Capacidad instalada REAL (mensual): tiempo real x Nº de operarios x turnos x Nº días

Datos:

- Tiempo real: jornada laboral continua (9 horas)
- Nº operarios: 4 (operarios)
- Turnos: 1
- Nº días: 26 días hábiles

Capacidad instalada REAL (mensual): 9 horas x 4 operarios x 2 turnos x 26 días: 468 horas disponibles mensuales, donde se deben producir 5000 litros de cerveza.

## 6.4. MATERIA PRIMA Y COMPONENTES REQUERIDOS

### 6.4.1 MATERIA PRIMA Y COMPONENTES REQUERIDOS POR UNIDAD DE PRODUCTO

**MATERIA PRIMA**

- Malta
- Lúpulo
- Agua de red
- Glicol
- Levadura

**COMPONENTES REQUERIDOS**

- Mosto (se obtiene de la filtración de azucares fermentescibles)
- Alcohol
- Dióxido de Carbono

## 6.5 ESPACIO REQUERIDO

De acuerdo al tamaño de los equipos presentes en el proceso de la elaboración de la cerveza y a las zonas de almacenamiento de las materias primas y material de empaque, se opta por ocupar un espacio de 100 M2 (10 metros de ancho x 10 metros de largo), con una altura promedio de 3 metros.

### 6.5.1 PLANO DEL LUGAR DE OPERACIONES (Fuente: Autores)

**FIGURA No 19: Plano Diseño de Planta**

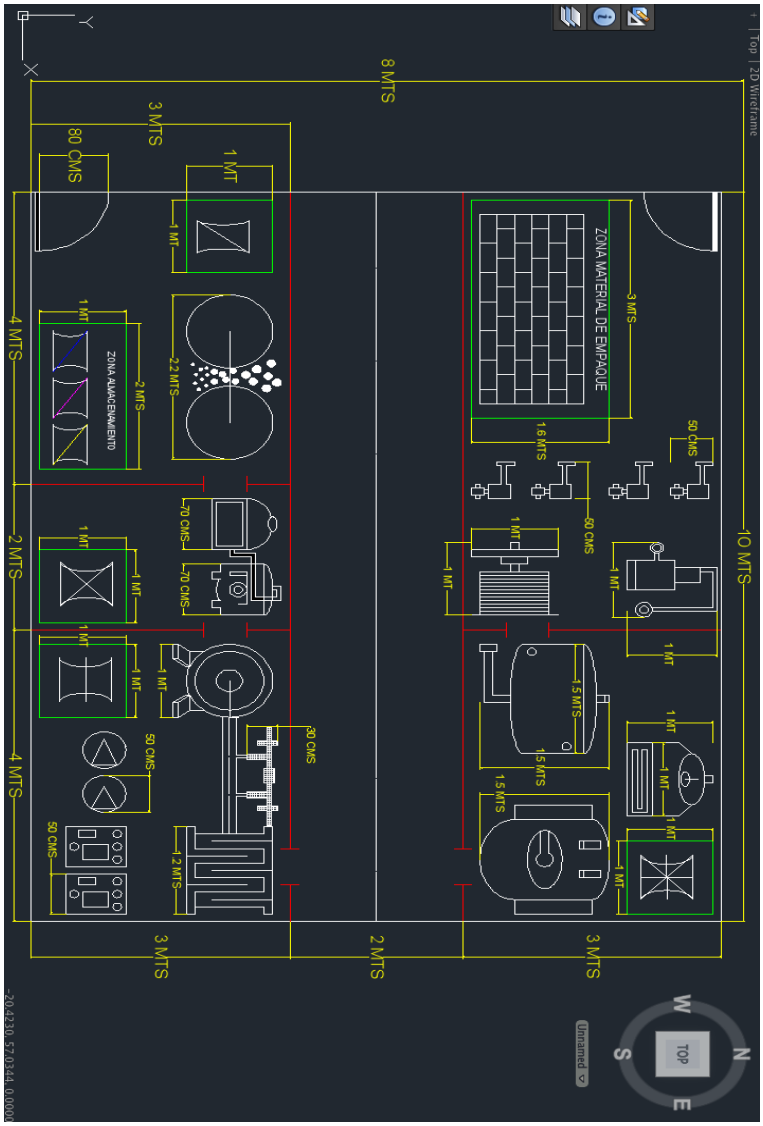
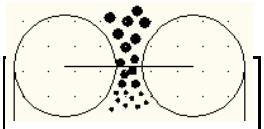
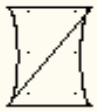
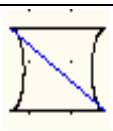
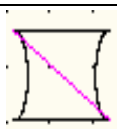
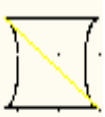
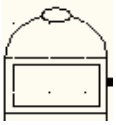
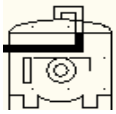
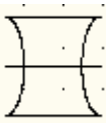
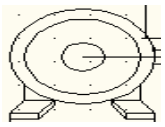
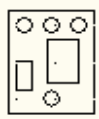
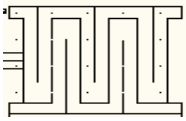
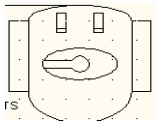
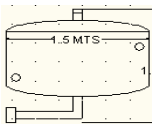
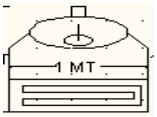


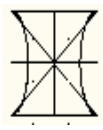
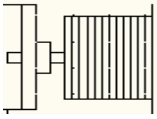
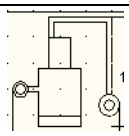
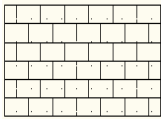
**TABLA No 20: Tabla de símbolos**

| SALA DE COCIMENTO | |
|---|---|
| **Triturador de malta:** se utiliza para triturar la malta, donde de allí se desprenden varios subproductos, construido con rodillos moleteados, tiene su tolva de aluminio. |  |
| **Malta:** Es un producto consistente en granos de cebada tostados para la elaboración de la cerveza. |  |
| **Granos:** Se obtienen después de haber triturado la malta, su forma es irregular. |  |
| **Cascarilla:** Envoltura fina y quebradiza que se obtiene después de haber triturado la malta. |  |
| **Harina**: Polvo fino que se obtiene después de haber triturado la malta. |  |
| **Mash Lauter Tun:** Tanque de preparación donde se activan las enzimas para producir azucares, fabricado de acero inoxidable. Capacidad de 150 litros. |  |
| **Hot Liquor Tank:** Tanque de filtración donde se obtiene un mosto brillante, fabricado de acero inoxidable. Capacidad de 350 litros. |  |
| **Mosto:** Zumo extraído de la filtración de los azucares fermentalizados. | |
| **Lupulo**: Planta cuyo fruto desecado se emplea para aromatizar y dar sabor amargo a la cerveza. |  |

| | |
|---|---|
| **Cocedor:** Tanque de vapor donde el lupulo y el mosto se mezclan atraves del sistema Whirpool. |  |
| **Bomba:** Realiza la acción de transportar la mezcla de mosto y lupulo atraves del un manifold de tuberías hacia el intercambiador de calor de placas. | |
| **Panel de control:** Control digital que regula la velocidad de la bomba, presenta las temperaturas de los tanques, acciona las válvulas solenoides y el sistema de calefacción. |  |
| **Intercambiador de calor de placas:** Es un conjunto de placas por donde circulan la mezcla de mosto y lupulo, se presentan dos etapas: una con agua de red y otra con glicol. |  |
| **Oxigenador de mosto:** Aparato para oxigenar la cerveza, ya que de ello depende la reacción de la levadura, que se adiciona. | |

Fuente: Autores

| BODEGA DE FERMENTACION Y MADURACION | |
|---|---|
| **Unitank:** Tanque fermenta y madura la cerveza, por adición de la levadura, para la obtención de alcohol, dióxido de carbono y otro componente. Capacidad de 350 litros. |  |
| **Brite Beer Tank:** Tanque de producto terminado, donde la mezcla es saturada con dióxido de carbono, según el estilo de cerveza a fabricar. Capacidad de 350 litros. |   |
| **Banco de frio:** Unidad condensadora donde fluye el glicol atraves del equipo térmico de mantenimiento. |   |

| | |
|---|---|
| **Levadura:** Es un hongo que por su capacidad de descomposición mediante fermentación, se adiciona a la mezcla de mosto y lúpulo. |  |
| **SALA DE ENVASADO Y ACCESORIOS** | |
| **Torre Draft**: Aparato para dispensar la cerveza, elaborado de cromo pulido. | |
| **Filtro prensa:** Es un sistema de filtración por presión para obtener el mosto que no se mezclo en el intercambiador de placas. |  |
| **Determinador del nivel de carbono en la cerveza terminada:** Aparato que determina el nivel de dióxido de carbono que se encuentra en la cerveza. |  |
| **Material de empaque:** Es un recipiente o envoltura utilizada para contener la cerveza, pueden ser botellas o barriles. |  |

Fuente: Autores

## 6.6 ABASTECIMIENTO

En lo que se refiere al cálculo de necesidades, se considero:

1. Emplear en la producción materiales extranjeros o nacionales.
2. Tener o no almacenado la materia prima a emplearse o los artículos que se produzcan.
3. Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.
4. Aplicar un sistema de compras mensuales.

### 6.6.1 FACTORES DE ELECCIÓN DE PROVEEDORES

**1. Reputación general:** por medio de trabajos anteriores realizados en el mercado de la cerveza, principalmente a las compañías que fabrican cerveza industrial. Se evalúa la responsabilidad, cumplimiento de condiciones y calidad de los productos (bienes y servicios) que ofrece.

**2. Condiciones financieras:** un capital operativo solido que no dificulte sus plazos de entrega o afectando a la calidad del producto.

**3. Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la empresa:** que sus productos o servicios se adapten a las necesidades de Dante S.A.S., dentro de un marco razonable, ya que esta en proceso de funcionamiento y por ende se negociará con varios proveedores a la vez.

**4. Experiencia en situaciones semejantes:** que haya trabajado con pequeñas empresas de elaboración de cerveza casera, ya que posibilita conocer los procesos de Dante S.A.S., y ofrece posibilidades de mejora.

**5. Servicio técnico ofrecido:** ya que se trabajará con equipos, sería estratégico que el proveedor brinde un acompañamiento técnico.

**6. Confianza en el vendedor:** se requiere seguridad del proveedor en distintos aspectos (confidencialidad, plazo de entrega, cumplimiento de condiciones, entre otras cosas).

**7. Comodidad en el suministro del pedido:** cuanto más cómodo se encuentre Dante S.A.S. en el momento de recibir el pedido, mayor será la satisfacción que generada ante los servicios del proveedor.

**8. Datos para adecuación del producto y especificaciones técnicas:** información

clara y veraz de las materias primas y equipos ya que ayuda a cumplir necesidades de Dante S.A.S., adecua el producto y cumple con las especificaciones prometidas.

**9. Precio:** encontrar una relación adecuada en el “paquete de beneficios” que ofrece el proveedor y el costo del producto.

**10. Facilidad de uso:** de preferencia que los productos se adecuen a las especificaciones de Dante S.A.S., para que la materia prima o equipos sean más prácticos en su uso.

**11. Preferencias del usuario principal del producto:** que las materias primas o equipos sean los adecuados en el proceso de producción.

**12. Formación ofrecida por el proveedor y tiempo de formación necesitado:** que nos ofrezca una información veraz y oportuna de sus productos, y dar aviso ante cualquier modificación de dichos productos, para así poder utilizar plenamente lo que compró.

**13. Facilidad de mantenimiento:** en el caso de los equipos que ofrezcan a Dante S.A.S. deben contar con una facilidad de obtener un servicio técnico adecuado, ya que la idea es utilizar en un tiempo prolongado el producto.

**14. Servicio de postventa:** está dado por todo el apoyo que el proveedor brinde (garantía, acompañamiento, servicio de atención al cliente, servicio técnico).

### 6.6.2 PROVEEDORES

Proveedores de Malta:

- Industrias del maíz S.A. MAIZENA
- NESTLE DE COLOMBIA S.A.
- BAVARIA S.A.

Proveedores de Lúpulo

- Cerveza artesanal S.A.
- BEERTEC
- Insumos para tu cerveza S.A.

Proveedores de Levadura

- INTERENZIMAS LTDA.
- LEVAPAN S.A.
- MASAPAN S.A.

Proveedores de Glicol

- INPROQUIM S.A.
- QUIMIROD LTDA.
- CONQUIMICA S.A.

Proveedores de trituradora de malta

- Shanghai Zenith Mining and Construction Machinery Co., Ltd.
- Screen Machine Industries, Inc.

Proveedores de bomba 1.0 hp

- INVERSIONES MR MOTOR COMPAÑIA & LTDA
- BOMBAS RH
- EQUIPOS LEYTON

Proveedores de tableros de control

- Assert Solutions
- ACCES POINT COMUNICACIONES LTDA.
- AP INGENIERIA

Proveedores de torres dispensadoras de cerveza

- GRAFISEÑAL LTDA.

### 6.6.3 PERIODICIDAD DE COMPRAS

Se sabe que una alta rotación de inventario acelera la tasa de retorno del dinero, por lo tanto para tener una rotación alta y teniendo presente que el precio de venta, lo fija el mercado, se manejará un inventario bajo. Esto implica necesariamente un ciclo de compra de insumos y materias primas con una mayor frecuencia o periodicidad, de Dante S.A.S. necesitará una periodicidad de compras mensuales, cada 30 días.

## 7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 7.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Cervecería Dante S.A.S.

### 7.2 TIPO DE SOCIEDAD Y SUS CARACTERISTICAS

Sociedad por Acciones Simplificada, su propósito fundamental es el de flexibilizar las formas de asociarse, trayendo como consecuencia mayor autonomía contractual, mayor posibilidad de crear y desarrollar la empresa de acuerdo con sus necesidades y de los participantes en el contrato social.

Características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S. no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.

- Cuando lo activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Tomado de http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/

## 7.3 MISIÓN

Trabajar para que todos nuestros clientes nos prefieran generando el mayor gusto en su paladar, adquirido con mayor facilidad y precio refrescante.

## 7.4. VISIÓN

Seremos la cervecería artesanal pa´todos en Bogotá, con alta calidad en nuestras marcas siendo la mejor elección para los clientes.

## 7.5 LOGO

FIGURA No 20: Logo

Fuente: Los autores

## 7.6 SLOGAN

**"Cerveza *pa´todos"*** – Primera cerveza artesanal que estará al alcance de todos, con los mejores sabores.

## 7.7. VALORES CORPORATIVOS

**De la empresa**

Transparencia

Solidez

Liquidez

Estructura corporativa

Liderazgo ante a comunidad

Códigos de buen gobierno

**De los empleados**

Confidencialidad

Lealtad

Trabajo en grupo

Honestidad

Responsabilidad

**Del producto o servicio**

Marca

Tecnología empleada

Calidad

Oportunidad – Oportuno

Precio

Diversidad de formas de distribución

Cumplimiento

Excelente Servicio Post Venta

(Tomado de http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf)

## 7.8 REQUERIMIENTOS DE LA CREACIÓN DE EMPRESA

### 7.8.1 PASOS, COSTOS Y DOCUMENTOS ANTE LA CAMARA DE COMERCIO

**Requisitos para constituir una empresas S.A.S según la ley 1258 de 2008**

- Elaboración de la minuta de constitución de la empresa donde se mencione el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, así como el representante legal, la razón social seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S., también debe indicar el domicilio principal y de las distintas sucursales, el término de duración, la descripción del objeto social ó actividades comerciales principales, el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse, la forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores.

Tomado de http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/

- Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil.
- Sacar copia del Certificado de existencia y Representación Legal.
- Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.
- Inscribir libros de comercio.
- Autenticación de la minuta de constitución.
- Registro de la sociedad: Diligenciamiento del formulario gratuito y pago según el capital de la constitución.
- Costo: Según la cantidad de páginas para autenticar, precio por página.

### 7.8.2 PASOS, COSTOS Y DOCUMENTOS ANTE LA DIAN

- Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales, mediante el trámite del RUT – Gratuito
- Trámite Autorización de la numeración en la facturación – Gratuito

### 7.8.3 PASOS, COSTOS Y DOCUMENTOS ANTE LA EL DISTRITO

- Registro de la sociedad mediante el formulario correspondiente en impuestos distritales - Gratuito
- Registro de el (los) domicilio(s) de la sociedad mediante el formulario correspondiente - Gratuito

### 7.8.4 PASOS, COSTOS Y DOCUMENTOS ANTE OTRAS ENTIDADES

- Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.

## 7.9 REQUERIMIENTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA

- Inscribir la compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.
- Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales
- Inscribir empleados al sistema de pensiones.
- Inscribir empleados al sistema nacional de salud.

### 7.9.1 IMPUESTOS

Responsabilidades inmediatamente adquiridas después de la constitución de la sociedad.

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios (35% de las utilidades, de presentación anual)
- Impuesto de Valor Agregado IVA (16% de las ventas-facturación, de presentación bimensual)
- Retención en la Fuente (% según la tabla de cada año, de presentación mensual)
- Impuesto de Industria y Comercio (% según la tabla de cada año sobre los ingresos netos del periodo, de presentación bimensual)
- Impuesto de Timbre (Acto superior a 53 millones de pesos y liquidado a la tarifa única del 1.5%)

7.9.2 PERMISOS O REQUERIMIENTOS DE OTRAS ENTIDADES

- Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.
- Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.
- Obtener certificado de Bomberos.
- Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital (enviar carta por correo)
- Obtener el certificado de calidad de Alimentos y Bebidas Alcohólicas ante el INVIMA.

7.10 RECURSOS HUMANOS

7.10.1 CARGOS, PERFILES Y RESPONSABILIDADES (Cargos a un plazo de 1 año mientras que la empresa comienza a funcionar)

**Representante Legal y Gerente General**

**Perfil**

Ser profesional en Administración de Empresas o carrera afín, especializado en Gerencia de Proyectos, con experiencia mínima de 3 años en cargos similares, ser bilingüe (inglés) y preferiblemente manejar otro idioma al 50%.
Debe: ser emprendedor, alto grado de responsabilidad, hábil comunicador y motivador de equipos de trabajo, ser integro moral y éticamente, alta capacidad en la toma de decisiones, identificar las prioridades de la compañía, enfocado en el cumplimiento de los objetivos y las metas determinadas.

**Función básica**

Representar a la empresa y responder a los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacionales, proveer contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

**Responsabilidades**

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

(Tomado de http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf)

**Gerente Administrativo y Financiero**

**Perfil**

Profesional en Administración de Empresas ó afines, especializado en Finanzas ó Gerencia, con experiencia mínima de 5 años en cargos similares, ser bilingüe (inglés) y preferiblemente manejar otro idioma al 50%. Conocimientos de contabilidad general, legislación mercantil y fiscal y análisis de inversiones.

Debe: tener capacidad de liderazgo, contar con visión estratégica de negocio e interdepartamental, ser innovador y creativo, ser excelente gestor de recursos y gozar de habilidad en las negociaciones.

**Función básica**

Garantizar la organización y supervisión y control de los aspectos administrativos y financieros de la compañía.

**Responsabilidades**

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de la empresa.
- Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de los recursos financieros, de tesorería y contabilidad.
- Asegurar el funcionamiento de control interno administrativo y financiero
- Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de Administración financiera.

- Establecer métodos específicos de evaluación presupuestaria.
- Entregar oportunamente la información financiera requerida, a los distintos grados gerenciales internos y externos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y la calidad ética y profesional del personal.

**Gerente de Producción**

**Perfil**

Ser profesional en Ingeniería de Producción, Industrial ó afines, especializado en Gerencia de Producción, con experiencia mínima de 3 años en cargos similares y preferiblemente inglés al 80%.

**Función básica**

Elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital, un máximo de satisfacción de los empleados y el cubrimiento total de los requerimientos establecidos.

**Responsabilidades**

- Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.
- Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.

- Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
- Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.
- Seguimiento de la evolución tecnológica analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.
- Preparación y presentación al equipo directivo, y muy concretamente al Gerente General, de la evolución de los índices de productividad, de las acciones realizadas en el período y del conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.

**Gerente de Ventas**

**Perfil**

Ser profesional en Administración de empresas, mercadeo ó afines, especializado en Gerencia de Mercadeo, con experiencia mínima de 3 años en cargos similares, inglés al 100% y preferiblemente otro idioma al 50%.

**Función básica**

Preparar el trabajo del equipo de ventas, asegurando que trabaje activamente para los fines requeridos, controlando y supervisando su tarea para asegurar que se cubran los objetivos marcados.

**Responsabilidades**

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos de ventas a corto mediano y largo plazo.

- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. De esto dependerán otros compromisos, como la compra de materia insumos, el pago a proveedores y otros.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Establecer el territorio, las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensación, motivación y guía a la fuerza de ventas.

**Asistente administrativa**

**Perfil**

Técnico Laboral SENA conocimientos contables, de nómina y seguridad social, manejo de programa de contabilidad, comunicación oral y escrita asertiva, manejo de TIC's, preferible inglés al 50%.

**Función básica**

Asistir al gerente en los aspectos administrativo-operativos de la compañía.

**Responsabilidades**

Digitación de la contabilidad
Manejo de Nómina
Manejo de la seguridad social
Manejo de agenda del gerente

Archivo
Atención a clientes

**4 Colaboradores**
Operarios

7.10.2 PROCESO DE BUSQUEDA, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El proceso que se llevará a acabo para este fin es el siguiente:

Definición del perfil del postulante, búsqueda del personal más idóneo, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

1. Definición del perfil del postulante

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto requerido.

2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales se buscará, reclutará o convocará postulantes:

- *Anuncios o avisos*: A través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, etc.
- *Recomendaciones*: A través de las recomendaciones de contactos, amigos, conocidos, trabajadores de Dante S.A.S., clientes, centros de estudios, etc.
- *Agencias de empleo*: A través de empresas en donde ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.
- *La competencia*: A través de empresas competidoras, de las cuales Dante S.A.S. logre conseguir postulantes capacitados y con experiencia.

- *Practicas*: Tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando en Dante S.A.S. de manera temporal.
- *Archivos o bases de datos*: Tomar como postulantes a personas que ya evaluadas o que hayan dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

3. Evaluación

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums) permitirá descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Una vez que Dante S.A.S. cuente con un número razonable de postulantes, se prosigue a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

- *Entrevista preliminar*: consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual se le hacen preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos solicitado.
- *Prueba de conocimiento*: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
- *Prueba psicológica*: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual Dante S.A.S. puede contratar los servicios de un psicólogo que apoye con ello.
- *Entrevista final*: consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde se hagan preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades existirán de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, contactar sus antiguos jefes y preguntándoles si la información que brindada es correcta.

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también Dante S.A.S. puede optar por comunicarse con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

4. Selección y contratación

Una vez que evaluados todos los postulantes o candidatos, se prosigue a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se continua con la selección del candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez elegido el candidato más idóneo, el paso a seguir es la contratación, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se especifica el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesarios acordar.

Aunque antes de contratarlo, es importante decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.

5. Inducción y capacitación

Finalmente, una vez que seleccionado y contratado al nuevo personal, se procura que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Para ello, se inicia con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.

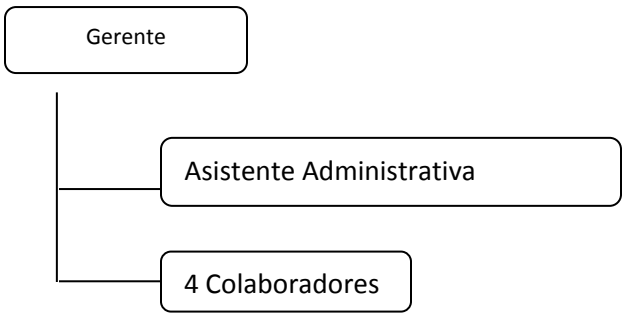
Luego se le señalará su horario de trabajo, decirle dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme si fuera el caso, decirle cómo mantenerlo en buen estado, decirle qué hacer en caso de emergencia, etc.

Y luego informarle sobre los procesos, políticas y normas de la empresa, y asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto.

(Tomado de http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/)

## 7.11 ORGANIGRAMA INICIAL

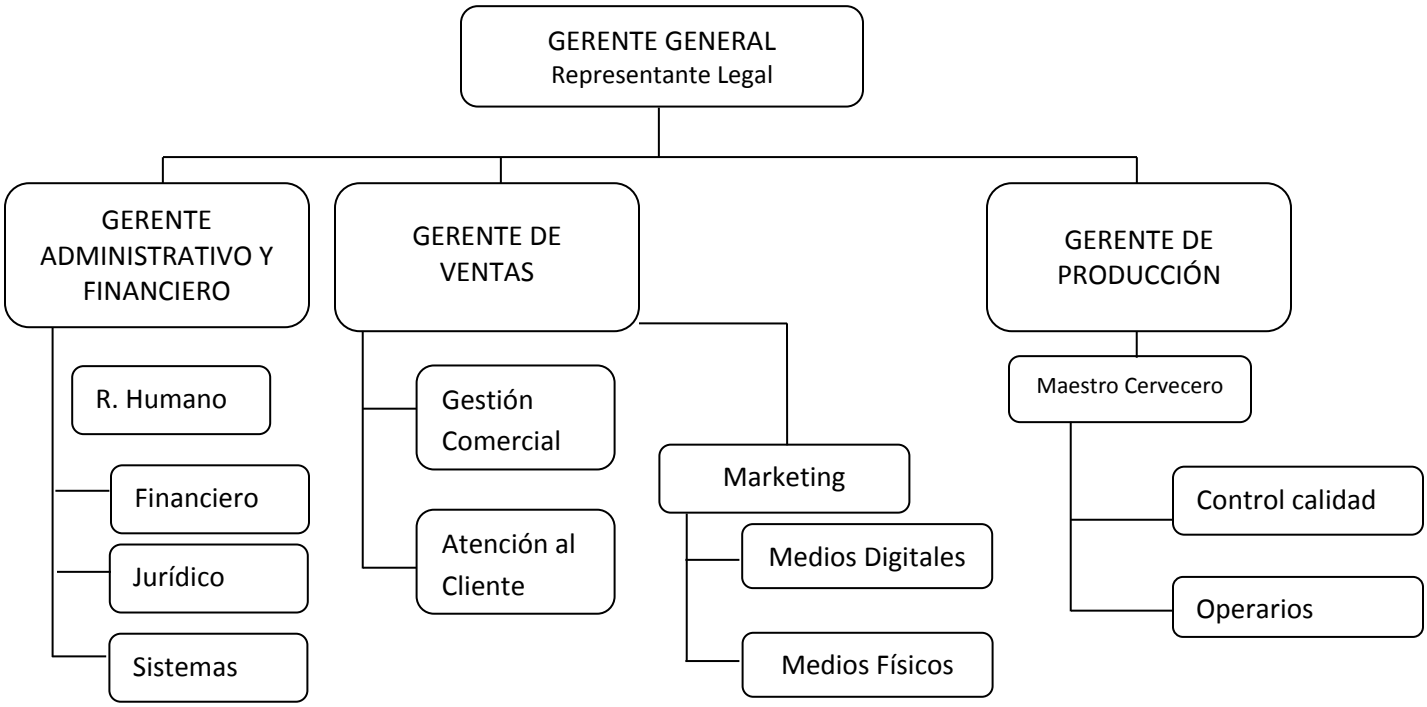
**FIGURA No 21: Organigrama Inicial**




Fuente: Los autores

**ORGANIGRAMA CONSOLIDADO DE LA EMPRESA**

**FIGURA No 22: Organigrama consolidado de Dante S.A.S.**




Fuente: Los autores

Estos dos organigramas representan la fase inicial de la empresa y la fase de consolidación.

7.12 DOFA DE LA EMPRESA

Debilidades:

- Ser una empresa nueva en el mercado
- No tener una línea masiva de distribución

Oportunidades:

- Se captan nuevos consumidores con el nuevo producto
- Existe una gran tradición del consumo de cerveza
- El crecimiento de sitios pub y el gusto por probar nuevos tipos de cervezas

Fortalezas:

- Calidad en la producción
- Identificación clara del tipo de mercado al que se va a llegar

Amenazas:

- Rechazo por parte del consumidor
- Mala publicidad por parte de la competencia

## 7.12.1 ESTRATEGIAS CRUZADAS DE DOFA

### TABLA No 21: Matriz FODA

| MATRIZ FODA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Factores Externos / Factores Internos | | Fortalezas | | Debilidades | |
| | | F1. | Calidad en la producción | D1. | Ser una empresa nueva en el mercado |
| | | F2. | Identificación clara del tipo de mercado al que se va a llegar | D2. | No tener una línea masiva de distribución |
| **Oportunidades** | | | | | |
| O1. | Se captan nuevos consumidores con el nuevo producto | F.1.-O1. | Mostrar la calidad del producto a los consumidores nuevos mediante visitas a la planta, monitoreo en línea de la producción, es decir mostrar online el proceso de la producción. | D.1.-O.1. | Al generar una excelente campaña de expectativa se posicionará como la nueva mejor cerveza del momento, para obtener la mayor participación posible del mercado. |
| O2. | Existe una gran tradición del consumo de cerveza | F1.1.-O.2. | Posicionar el producto como una cerveza sólo para conocedores, gente que sabe de cerveza y puede distinguir sus diferentes tipos. | D.1.-O.2. | Pocisionar el producto como un producto (valga la redundancia) nacido y exigido por esa tradición que conserva la escencia del gusto de la cerveza. |
| O3. | El crecimiento de sitios pub y el gusto por probar nuevos tipos de cervezas | F.1.-O.3. | Pasar comerciales en los sitios pub que distribuyan el producto mostrando el proceso de calidad | D.1.-O.2. | Ser patrocinador de estos nuevos sitios aprovechando su good will con el fin de introducir el producto |
| | | F.2.-O.1. | Manejar la linea de cerveza según las edad y la experiencia buscada al consumirla | D.2.-O.1. | Al ser un producto escaso de conseguir por falta de distribución, generar un pensamiento de exclusividad en los lugares donde si la hay. |
| | | F.2.-O.2. | Remembrar el conocimiento de los mayores usandolo como estrategía para posicionar cada tipo de cerveza según el estrato y la edad del consumidor | D.2.-O.2. | Generar el pensamiento: que solamente los expertos saben conseguir un producto como el nuestro y utilizar los medios electrónicos para distribución empresa/persona |
| | | F.2.-O.3. | Ofrecer la gamma de productos según los horarios de cada lugar así: Horas de Oficina ó almuerzos- cervezas ligeras. Eventos especiales y conciertos - cervezas fuertes y espesas. Fines de semana - cervezas extra lígeras | D.2.-O.2. | Asegurar distribuidores en los lugares más preporderantes donde genere mayor reconocimiento y exclusividad |
| **Amenazas** | | | | | |
| A1. | Rechazo por parte del consumidor | F.1.-A.1. | Realizar eventos del producto para demostrarle al consumidor que tenemos una cerveza diferente | D.1.-A.1. | Hacer ferias para los nuevos consumidores mostrando el proceso en vivo y permitiendo que el cliente se involucre en el proceso para generar su confianza. |
| A2. | Mala publicidad por parte de la comp | F.1.-A.2. | Publicación de las certificaciones de calidad de la empresa y participaciones el los concursos internacionales cerveceros para lograr posicionamiento de marca sin formar parte de la competencia desleal | D.1.-A.2. | Invitar actores prestigiosos para que conozcan la planta y posteriormente hacer un reportaje mostrando la experiencia positiva y difundirlo por las redes sociales. |
| | | F.2.-A.1. | Demostrar al cliente que para cada gusto hay un producto diferente mostrando el sabor, textura y calidad de cerveza | D.2.-A.1. | Invitar al consumidor final a solicitar una muestra del producto online e invitarlo a ser parte de los distribuidores en su región. |
| | | F.2.-A.2. | Certificar la empresa en las normas ISO para estampar en los envases el sello de calidad | | |

Fuente: Los autores

## 8. ANÁLISIS FINANCIERO

### 8.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial consta de **$ 176.201.768 COP**, lo cual permitirá iniciar operaciones de Cervecería Dante S.A.S, con un capital pagado de $ 50.000.000 COP, con una inversión en maquinaria y quipo por $ 135.154.120 COP. *(Ver pagina 81 Tabla de maquinaria y equipo)*

**TABLA No 22: Inversión Inicial**

| INVERSION INICIAL | | |
|---|---|---|
| | | |
| CAPITAL PAGADO | $ | 50.000.000 |
| | | |
| CAJA | $ | 10.000.000 |
| 2 PC | $ | 6.000.000 |
| CAMIONETA | $ | 21.400.000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | $ | 135.154.120 |
| MUEBLES Y ENSERES | $ | 3.647.348 |
| **TOTAL** | **$** | **176.201.468** |

Fuente: Los autores

La inversión inicial será fondeado con los recursos propios de los tres socios por los tres socios $ 44.000.000 COP. Se necesitara socio capitalista que aporte el 25% de esta inversión.

### 8.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

La planta tiene una capacidad instalada de 60.000 litros de cervezas anuales, pero inicialmente la planta tendrá mensualmente una producción de 5.000 litros mensuales dado la fase pre-operativa, posteriormente se espera tener un crecimiento mínimo del 10%, así mismo tener una ampliación constante de la planta de producción.

**TABLA No 23: Presupuesto de Ventas en unidades**

| PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CERVEZA | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
| PRODUCCION DE CERVEZA | 60000 | 66000 | 72600 | 79860 | 87846 | 366.306 |

Fuente: Los autores

## 8.3 COSTOS

### 8.3.1 MANO DE OBRA

Gerente financiero y o Socio Gestor: Se tendrá este cargo con las responsabilidades de gestionar la actividad comercial de la empresa, los otros dos socios son solo capitalistas, el salario de este gerente Financiero será por $ 1.500.000 COP, contrato por prestación de servicios.

Analista Administrativa: La cual tendrá las responsabilidades de asistir al gerente Financiero y o gestionar otras actividades administrativas, como personal, servicios etc. Su asignación salarial será de $ 1.500.000 COP

4 Colaboradores: Los cuales tendrán las responsabilidades del manejo y mantenimiento de la Planta, su asignación salaria será de $ 566.700 COP más prestaciones.

## TABLA No 24: Mano de obra

| **1. - mano de obra:** Dos Colaboradores en planta y un asistente administrativa | |
|---|---|
| **1.1. - seguridad social** | |
| salario minimo | $ 566.700,00 |
| aporte salud | $ 48.169,50 |
| aporte pension | $ 68.004,00 |
| riesgos | $ 2.958,17 |
| **1.2. - parafiscales** | |
| SENA | $ 11.334,00 |
| ICBF | $ 17.001,00 |
| caja compensacion | $ 22.668,00 |
| **1.3. - prestaciones sociales** | |
| prima | $ 47.206,11 |
| cesantias | $ 47.206,11 |
| auxilio cesantias | $ 5.667,00 |
| vacaciones | $ 23.574,72 |
| **1.4. - subsidio de transporte** | $ 67.800,00 |
| *prima | $ 5.647,74 |
| *cesantias | $ 5.647,74 |
| *auxilio cesantias | $ 678,00 |
| **costo mano de obra** | $ 940.262,09 |
| **costo mano de obra 2 colaboradores** | $ 1.880.524,19 |
| **costo mano de obra asistentes** | |
| salario | $ 1.500.000,00 |
| asistentes | 1 |
| **total** | $ 1.500.000,00 |
| **total costo mano de obra** | $ 3.380.524,19 |

Fuente: Autores utilizando datos de www.minsalud.gov.co

### 8.3.2 MATERIA PRIMA Y COMPONENTES

## TABLA No 25: Materia Prima

| Presentación | Materia Prima | Descripción | Valor unitario (COP ) |
|---|---|---|---|
| Caja sellada de 11 libras | | **UK GOLDING EN PELLETS**<br>· Alfa ácidos: 4 - 6%<br>· Versión americana del clásico lúpulo aromático inglés<br>· Aroma floral y suave<br>· Se utiliza en todas las cervezas inglesas: pale ale, brown ale, porter, stout. | **COP $ 750.000,00** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Caja sellada de 11 libras | | **GR NORTHERN BREWER EN PELLETS**<br>· Alfa ácidos:7- 10%<br>· Dual<br>· Buen aroma | **COP $ 750.000,00** |
| Caja sellada de 11 libras | | **US CASCADE EN PELLETS**<br>· Alfa ácidos: 4.5 - 7%<br>· Lúpulo de mayor uso en microcervecerías de USA<br>· Su inconfundible aroma cítrico y frutal lo hace uno de las más fáciles de reconocer. | **COP $ 750.000,00** |
| Caja sellada de 11 libras | | **US PERLE EN PELLETS**<br>· Alfa ácidos: 5 - 9%<br>· Su amargor limpio, su aroma y sabor neutral y placentero hacen de este lúpulo uno de los más populares.<br>· Desarrollado en Alemania, es similar al Hallertauer<br>· Notas florales agradables y ligeramente picantes | **COP $ 750.000,00** |
| Caja sellada de 11 libras | | **US SAAZ EN PELLETS**<br>· Alfa ácidos: 3 - 4%<br>· Característico aroma floral.<br>· Lúpulo aromático requerido para Bohemian Pilsners. | **COP $ 750.000,00** |
| Bulto de 25 kg | | **MALTA PILSEN 3.5 EBC**<br>La mejor cebada de primavera de dos hileras es utilizada para elaborar esta malta base.<br>Utilizada en la elaboración de cualquier tipo de cerveza.<br>Color: 3.5-4.5 EBC (1.8-2.2 °L)<br>Características: Color pálido.<br>Aroma y sabor característicos a maltas cerveceras.<br>Producción: Suficiente modificación. Produce mostos | **COP $ 3.900/kilogramo** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | claros y brillantes.<br>Aplicaciones: Malta base para elaborar todo tipo de cervezas. | |
| Bulto de 25 kg | | **MALTA VIENNA 5-7 EBC**<br>Propiedades:<br>Malta de base Viena belga. Secada ligeramente a una temperatura de hasta 85-90 °C con una «cura» más breve.<br>Características:<br>Tiene un sabor más rico en malta y grano que la malta Pilsen y añade sutiles aromas a caramelo y toffee. La malta Château Vienna se seca a una temperatura ligeramente superior que la malta Pilsen. Es por ello que esta malta confiere a la cerveza un color dorado más intenso, así como más cuerpo y plenitud. A causa del secado a temperaturas elevadas, la actividad enzimática de la malta Château Vienna es ligeramente inferior a la de la malta Pilsen, pero sigue siendo suficiente para utilizarla en combinación con grandes proporciones de maltas de especialidad.<br>Uso:<br>Todos los estilos de cerveza, lager Viena.<br>Potencia el color y el aroma de las cervezas suaves<br>Cantidades a utilizar:<br>Hasta el 100% de la mezcla | **COP $ 7.000/kilogramo** |
| Bulto de 25 kg | | **MALTA MUNICH 25 EBC**<br>Propiedades:<br>Malta especial belga tipo Munich. Secada a una temperatura de hasta 100-105 °C.<br>Características:<br>Malta rica y dorada. Intensifica ligeramente el color acercándolo a un agradable color naranja dorado. Añade un marcado sabor de malta y grano a numerosos estilos de cerveza sin afectar ni a la estabilidad ni al cuerpo de la espuma. También se utiliza en pequeñas cantidades en | **COP $ 7.000,00/kilogramo** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | combinación con la malta Pilsen 2RS a fin de producir cervezas de color claro mejorando su sabor a malta y dándoles un color más rico. Potencia el sabor de las cervezas con carácter.<br>Usos:<br>Pale ale, ámbar, oscura, cervezas fuertes y negras, bocks<br>Cantidades a utilizar:<br>Hasta el 60% de la mezcla | |
| Bulto de 25 kg | | **MALTA CRYSTAL 150 EBC**<br>Propiedades:<br>Malta aromática típicamente belga con una caramelización especial desarrollada por Castle Malting®. Sigue un proceso especial de germinación. Se carameliza en varios pasos a fin de desarrollar un aroma y un sabor únicos.<br>Características:<br>Esta malta de color caramelo-cobre proporciona un aroma y un sabor ricos de malta a las cervezas lager ámbar y negras. En comparación con otras maltas tradicionales de color, la malta Château Crystal® tiene mayor potencia diastática y proporciona un amargor más suave.<br>Usos:<br>Cervezas aromáticas y de color. Perfecta para cualquier cerveza que requiera de una malta de alta calidad.<br>Se trata de una elección ideal para las ales belgas y las cervezas bock alemanas<br>Cantidades a utilizar:<br>Hasta el 20% de la mezcla | **COP $ 8.000,00/kilogramo** |
| Bulto de 25 kg | | **MALTA CHOCOLATE 850 -- 950 EBC**<br>Propiedades :<br>Malta chocolate belga. Torrefacta a 220 °C y luego enfriada rápidamente al alcanzar el color deseado.<br>Características:<br>La malta Château Chocolat es una malta muy tostada de color marrón oscuro (de ahí su nombre). Esta malta se utiliza para ajustar el color de la cerveza | **COP $ 8.000,00/kilogramo** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | y le proporciona un sabor tostado a nueces. La malta Château Chocolat comparte muchas de las características de la malta negra, pero proporciona un sabor menos amargo y es más clara, porque se tuesta durante un periodo ligeramente más corto y las temperaturas finales no son tan elevadas.<br>Usos:<br>Cervezas oscuras, fuertes, y negras, como por ejemplo porters, stouts y ales negras<br>Cantidades a utilizar:<br>Hasta el 7% de la mezcla | |
| Bolsa de 1.5 kg | | **WHIRLFLOC**<br>· Clarificante de Mosto - Kappa-carrageenan de alto peso molecular.<br>· Incrementa la recuperación de Mosto, acorta el tiempo de Hervido y de fermentación.<br>· Incrementa la claridad del Mosto, aumenta los aromas de la Cerveza. Se utiliza en forma directa, al no ser polvo no requiere disolución.<br>· Forma una Trub compacta y de máxima precipitación, aumenta notoriamente los efectos del whilrpool .Ayuda a precipitar cobre y hierro de la solución.<br>· Dosificación: 4 a 8 gramos por hl, 5 a 10 minutos antes de finalizar el Hervor.<br>· Tamaño de partículas: malla #200<br>· pH: 9 - 10<br>· Fuerza de gel en agua: 300 - 400 g/cm2<br>· Presentación: 1.5 kg | **COP $ 150.000,00/kilogramo** |

Fuente: Cotización realizada por la empresa Mi Propia Cerveza SAS

## MAQUINARIA Y EQUIPO

### TABLA No 26: Maquinaria y equipo

| PRECIOS PCC 5.000 MENSUALES | |
|---|---|
| **SALA DE COCIMENTO** | |
| **Triturador de malta:** se utiliza para triturar la malta, donde de alli se desprenden varios subproductos, construido con rodillos moleteados, tiene su tolva de aluminio. | $ 1.177.850,00 |
| **Mash Lauter Tun:** Tanque de preparacion donde se activan las enzimas para producir azucares, fabricado de acero inoxidable. Capacidad de 150 litros. | $ 4.610.720,00 |
| **Hot Liquor Tank:** Tanque de filtracion donde se obtiene un mosto brillante, fabricado de acero inoxidable. Capacidad de 350 litros. | $ 6.216.000,00 |
| **Cocedor:** Tanque de vapor donde el lupulo y el mosto se mezclan atraves del sistema Whirpool. | $ 3.557.000,00 |
| **Bomba:** Realiza la accion de transportar la mezcla de mosto y lupulo atraves del un manifold de tuberias hacia el intercambiador de calor de placas. (2 unidades) | $ 911.400,00 |
| **Panel de control:** Control digital que regula la velocidad de la bomba, presenta las temperaturas de los tanques, acciona las valvulas solenoides y el sistema de calefaccion. (2 | $ 955.700,00 |
| **Intercambiador de calor de placas:** Es un conjunto de placas por donde circulan la mezcla de mosto y lupulo, se presentan dos etapas: una con agua de red y otra con glicol. | $ 1.776.500,00 |
| **Oxigenador de mosto:** Aparato para oxigenar la cerveza, ya que de ello depende la reaccion de la levadura, que se adiciona. | $ 4.972.800,00 |

Fuente: Cotización realizada por la empresa Mi propia cerveza SAS

**TABLA No 27: Bodega de fermentación y maduración y sala de envasado y accesorios**

| BODEGA DE FERMENTACION Y MADURACION | |
|---|---|
| **Unitank:** Tanque fermenta y madura la cerveza, por adicion de la levadura, para la obtencion de alcohol, dioxido de carbono y otro componentes. Capacidad de 350 litros. | $ 40.549.600,00 |
| **Brite Beer Tank:** Tanque de producto terminado, donde la mezcla es saturada con dioxido de carbono, según el estilo de cerveza a fabricar. Capacidad de 350 litros. | $ 62.247.500,00 |
| **Banco de frio:** Unidad condensadora donde fluye el glicol atraves del equipo termico de mntenimiento. | $ 2.355.220,00 |
| precios de aparatos varios que hacen parte de la produccion, como por ejemplo: rotametros, llenadoras manuales para barriles, reguladores de CO2, manometros, etc. | $ 2.675.330,00 |
| **SALA DE ENVASADO Y ACCESORIOS** | |
| **Torre Draft**: Aparato para dispensar la cerveza, elaborado de cromo pulido. (4 unidades) | $ 483.600,00 |
| **Filtro prensa:** Es un sistema de filtracion por presion para obtener el mosto que no se mezclo en el intercambiador de placas. | $ 1.776.000,00 |
| **Determinador del nivel de carbono en la cerveza terminada:** Aparato que determina el nivel de dioxido de carbono que se encuentra en la cerveza. | $ 889.200,00 |
| **TOTAL** | **$ 135.154.420,00** |

Fuente: Cotización realizada por la empresa Mi propia cervezas SAS

Fuente: Los autores

8.3.3 ADMINISTRATIVOS

SERVICIOS PUBLICOS

## TABLA No 28: Servicios públicos

| Consumo de Energia electrica y Gas para la elaboracion de 5000 litros de cerveza |
|---|
| consumo servicio de energia: tenemos cinco (5) maquinas que utilizan servicio electrico, en la siguiente frecuencia: |
| **a) triturador de malta:** utiliza 1 kw/h, trabaja dos (2) horas diarias, durante los treinta (30) dias del mes, entonces tenemos que gasta mensualmente = 1*2*30 = 60 kw |
| **b) intercambiador de calor de placas:** utiliza 3 kw/h, trabaja seis (6) veces al mes durante una hora, entonces tenemos que gasta mensualmente = 3*6 = 18 kw |
| **c) unitank:** utiliza 1 kw/h, trabaja los treinta (30) dias del mes las 24 horas, ya que tiene capacidad de fermentar 300 litros en siete (7) dias, entonces tenemos que gasta mensualmente = 1*30*24 = 672 kw |
| **d) brite beer tank:** utiliza 1 kw/h, trabaja los treinta (30) dias del mes las 24 horas, ya que tiene capacidad de madurar 300 litros en siete (7) dias, entonces tenemos que gasta mensualmente = 1*30*24 = 672 kw |
| **e) banco de frio:** mantiene refrigerando durante quince (15) dias a los tanques de producto terminado, utiliza 1 kw/h, entonces tenemos que gasta mensualmente = 1*15*24 = 360 kw |
| consumo de servicio de energia total mensual = 1.782 kw |
| consumo servicio de gas: tenemos tres (3) maquinas, que utilizan servicio de gas, en la siguiente frecuencia: |
| **a) hot liquor tank:** utiliza 180 pie3/h, trabaja cuatro (4) veces al mes durante dos (2) horas, ya que tiene capacidad de produccion de 350 litros, entonces tenemos que gasta mensualmente = 180*4*2 = 1.440 pie3 |
| **b) mash lauter tun:** utiliza 180 pie3/h, trabaja ocho (8) veces al mes durante dos (2) horas, ya que tiene la capacidad de produccion de 150 litros, entonces tenemos que gasta mensualmente = 180*8*2 = 2.880 pie3 |
| **c) cocedor/whirlpool:** utiliza 180 pie3/h, trabaja seis (6) veces al mes durante una hora, ya que tiene la capacidad de produccion de 200 litros, entonces tenemos que gasta mensualmente = 180*6*1 = 1.080 pie3 |
| consumo de servicio de gas total mensual = 5.400 pie3 |

Fuente: Los autores

El anterior cuadro representa los calculos para obtener el consumo d energia electrica y gas para la elaboracion de la cerveza.

## TABLA No 29: Costos unitarios

| NOMBRE DEL INSUMO | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD PARA UNA UNIDAD | COSTO UNITARIO |
|---|---|---|---|
| MALTA | KG | 0,14 | $ 361,25 |
| LUPULO | KG | 0,001 | $ 50,00 |
| AGUA | MTS3 | 1,00 | $ 2.210,00 |
| GAS | PIE | 4,50 | $ 810,00 |
| LUZ | KW | 1,50 | $ 259,80 |
| ENVASE + TAPA | CMS3 | 1,00 | $ 350,00 |
| LEVADURA | KG | 0,10 | $ 500,00 |

Fuente: Los autores

Teniendo en cuenta el cuadro anterior se desarrollo el cuadro de costos de fabricación, se resalta el servicio de agua está incluido como materia prima, así mismo el rubro de aseo y cafetería se obtiene teniendo en cuenta que el jornal de una empleada de servicios varios es de $ 30.000 COP, la cual tendría que ir dos veces por semana a las instalaciones de la fabrica lo que daría un costo anual de $2.880.000 COP, la seguridad está dado por el plan básico de Telesentinel por $1.050.000 pesos anuales. Adicionalmente se estipula que el mantenimiento de la planta es el 5% mensual de la inversión fija.

**TABLA No 30: Otros gastos administrativos y de ventas**

| DESCRIPCIÓN | VALOR ANUAL |
|---|---|
| ARRIENDOS | 60.000.000,00 |
| OTROS SERVICIOS (LOCATIVAS) | 2.400.000,00 |
| PAPELERIA | 300.000,00 |
| ASEO Y CAFETERIA | 2.880.000,00 |
| SEGURIDAD | 1.050.000,00 |
| MANTENIMIENTO | 4.384.800,00 |
| IMPREVISTOS - PREOPERATI | 10.000.000,00 |
| **TOTAL** | 81.014.800,00 |

Fuente: Los autores

En otros Gastos administrativos y de ventas se tiene en cuenta los arriendos que son $ 5.000.000 COP, mensuales por 100 mts2, otros servicios comprenden arreglos de plomería, electricidad, reparaciones locativas en el transcurso de página. Así mismo, se estimo un rubro por $ 10.000.000 COP para la adecuación preoperativa de la fábrica.

Otros rubros considerados fueron el salario del socio gestor por $ 1.500.000 COP, Auxiliar administrativa por $ 1.500.000 COP, publicidad por $ 5.000.000 COP e imprevistos por $ 2.000.000 COP.

## 8.4 BALANCE GENERAL

### TABLA No 31: Balance de Instalación

| BALANCE DE INSTALACIÓN DEL 30 DE DICIEMBRE DE 2012 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIVOS** | | | | | **PASIVOS** | | | |
| CORRIENTE | | | | | CORRIENTE | | | |
| CAJA - BANCOS | | | CO$ 10.000.000 | | CUENTAS POR PAGAR | | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | CO$ - | | IMPUESTOS POR PAGAR | | | |
| INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS | | | CO$ - | | TOTAL PASIVO CORRIENTE | | | |
| INVENTARIO DE PDTO TERMINADO | | | CO$ - | | PASIVO LARGO PLAZO | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | | | CO$ 10.000.000 | OBLIG. FINANCIERAS | | | |
| ACTIVO FIJO | | | | | TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | | | |
| TERRENOS | | | CO$ - | | TOTAL PASIVO | | | |
| COMPUTADORES | CO$ 6.000.000 | | CO$ 6.000.000 | | PATRIMONIO | | | |
| - DEP ACUM. COMPUTADORES | CO$ - | | | | **CAPITAL** | | CO$ 50.000.000 | |
| EDIFICIOS | CO$ - | | CO$ - | | UTILIDAD DEL PERIODO | | CO$ - | |
| -DEP. ACUM. EDIFICIOS | CO$ - | | | | UTILIDAD ACUMULADA | | CO$ - | |
| VEHICULOS | CO$ 21.400.000 | | CO$ 21.400.000 | | PATRIMONIO | | | CO$ 126.201.768 |
| - DEP ACUM. VEHICULOS | CO$ - | | | | TOTAL PATRIMONIO | | | CO$ 50.000.000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | CO$ 135.154.420 | | CO$ 135.154.420 | | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | | CO$ 176.201.768 |
| - DEP ACUM. MAQ. Y EQUIPO | CO$ - | | | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | CO$ 3.647.348 | | CO$ 3.647.348 | | | | | |
| -DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES | CO$ - | | | | | | | |
| **TOTAL ACTIVO FIJO** | | | | CO$ 166.201.768 | | | | |
| **TOTAL ACTIVO** | | | | CO$ 176.201.768 | | | | |

Fuente: Los autores

El capital inicial de la empresa va a ser soportado en un 75% por los socios de la empresa, el 25% del capital será a portado por socio capitalista, el cual se distribuye en una caja de $ 10.000.000 Cop, Computadores por $ 6.000.000 Cop, vehiculo repartidor por $ 21.400.000 Cop, maquinaria y equipo por $ 135.154.420 Cop y muebles enseres por $ 3.647.348 Cop.

### TABLA No 32: Balance segundo periodo

| BALANCE DEL 30 DE DICIEMBRE DE 2013 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIVOS** | | | | | PASIVOS | | | |
| CORRIENTE | | | | | CORRIENTE | | | |
| CAJA - BANCOS | | | CO$ 40.273.863 | | CUENTAS POR PAGAR | | CO$ 176.830.140 | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | CO$ - | | IMPUESTOS POR PAGAR | | CO$ 147.503.999 | |
| INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS | | | CO$ 80.711.700 | | TOTAL PASIVO CORRIENTE | | | CO$ 324.334.139 |
| INVENTARIO DE PDTO TERMINADO | | | CO$ 507.809.485 | | PASIVO LARGO PLAZO | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | | | CO$ 628.795.048 | OBLIG. FINANCIERAS | | CO$ - | |
| ACTIVO FIJO | | | | | TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | | | CO$ - |
| TERRENOS | | | CO$ - | | TOTAL PASIVO | | | CO$ 324.334.139 |
| COMPUTADORES | | CO$ 6.000.000 | CO$ 4.000.000 | | **PATRIMONIO** | | | |
| - DEP ACUM. COMP. | | CO$ 2.000.000 | | | CAPITAL | | CO$ 50.000.000 | |
| EDIFICIOS | | CO$ - | CO$ - | | UTILIDAD DEL PERIODO | | CO$ 273.935.998 | |
| -DEP. ACUM. EDIF. | | CO$ - | | | REVALORIZACION PATRIM | | CO$ - | CO$ 126.201.768 |
| VEHICULOS | | CO$ 21.400.000 | CO$ 17.120.000 | | TOTAL PATRIMONIO | | | CO$ 323.935.998 |
| - DEP ACUM. VEHIC. | | CO$ 4.280.000 | | | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | | CO$ 774.471.905 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | | CO$ 135.154.420 | CO$ 121.638.978 | | | | | |
| - DEP ACUM. M. Y EQ. | | CO$ 13.515.442 | | | | | | |
| MUEBLES Y ENSERES | | CO$ 3.647.348 | CO$ 2.917.878 | | | | | |
| -DEP. ACUM. M. Y ENS. | | CO$ 729.470 | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | | | | CO$ 145.676.856 | | | | |
| **TOTAL ACTIVO** | | | | CO$ 774.471.905 | | | | |

Fuente: Los autores

Si se compara el anterior Balance con el de instalación de la empresa se puede visualizar que hay un fuerte incremento originado por el crecimiento del inventario, con pasivos por pagar como impuestos por $ 147.503.999 Cop y cuentas por pagar a proveedores por $ 176.830.140 Cop, resaltando las buenas utilidades para este ultimo periodo.

**Precio:**

**TABLA No 33: Precio potencial de venta**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **FORMULA PARA CALCULAR EL PRECIO POTENCIAL DE VENTA** | | | | | | | |
| PRECIO DE VENTA = | | COSTOS TOTALES - (COSTOS TOTALES * IMPUESTOS) = | | | ( M. P. + M. O. D. + C. I. F. ) | | |
| | | 1 - (( % UTILIDAD DESEADO) - (IMPUESTOS)) | | | 1 | 0,3 | 0,35 |
| | = | CO$ 661.331.266 | CO$ 1.889.517.902 | SE DIVIDE ENTRE EL NUMERO DE UNIDADES | | | |
| | | 0,35 | | PRODUCIDAS EN EL MES | | | |
| | | CO$ 1.889.517.902 | **CO$ 15.746** | PRECIO POTENCIAL DE VENTA | | | |
| | | 120.000,00 | | | | | |

Fuente: Los autores

- Precio por litro: $ 15.746 COP

**TABLA No 34: Precio por botella**

| **PRECIO BOTELLA** | | |
|---|---|---|
| 1 LITRO DE CERVEZA | CO$ | 15.746 |
| BOTELLA 330 CM3 | CO$ | 5.249 |

Fuente: Los autores

- Precio por botella presentación de 330 mililitros: $ 5.249 Cop, precio de venta a distribuidores.

## 8.5 FLUJO DE CAJA

### TABLA No 35: Flujo de efectivo

| PERIODO: DEL 2013 AL 2017 | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DESCRIPCIÓN** | **AÑO 2013** | | **AÑO 2014** | | **AÑO 2015** | | **AÑO 2016** | | **AÑO 2017** | |
| INGRESOS | | | | | | | | | | |
| SALDO INICIAL | CO$ | 10.000.000 | CO$ | 40.273.863 | CO$ | 155.902.387 | CO$ | 402.229.057 | CO$ | 719.972.920 |
| VENTAS | CO$ | 944.758.951 | CO$ | 1.039.234.846 | CO$ | 1.143.158.331 | CO$ | 1.257.474.164 | CO$ | 1.383.221.580 |
| **TOTAL INGRESOS** | CO$ | 954.758.951 | CO$ | 1.079.508.709 | CO$ | 1.299.060.717 | CO$ | 1.659.703.221 | CO$ | 2.103.194.500 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | |
| COMPRA DE MATERIAS PRIMAS | CO$ | 707.320.560 | CO$ | 392.107.656 | CO$ | 431.318.422 | CO$ | 474.450.264 | CO$ | 521.895.290 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | CO$ | 117.649.728 | CO$ | 117.649.728 | CO$ | 117.649.728 | CO$ | 117.649.728 | CO$ | 117.649.728 |
| ARRIENDOS | CO$ | 60.000.000 | CO$ | 60.000.000 | CO$ | 60.000.000 | CO$ | 60.000.000 | CO$ | 60.000.000 |
| OTROS SERVICIOS (LOCATIVAS) | CO$ | 2.400.000 | CO$ | 2.400.000 | CO$ | 2.400.000 | CO$ | 2.400.000 | CO$ | 2.400.000 |
| PAPELERIA | CO$ | 300.000 | CO$ | 300.000 | CO$ | 300.000 | CO$ | 300.000 | CO$ | 300.000 |
| ASEO Y CAFETERIA | CO$ | 2.880.000 | CO$ | 2.880.000 | CO$ | 2.880.000 | CO$ | 2.880.000 | CO$ | 2.880.000 |
| SEGURIDAD | CO$ | 1.050.000 | CO$ | 1.050.000 | CO$ | 1.050.000 | CO$ | 1.050.000 | CO$ | 1.050.000 |
| MANTENIMIENTO | CO$ | 4.384.800 | CO$ | 4.384.800 | CO$ | 4.384.800 | CO$ | 4.384.800 | CO$ | 4.384.800 |
| IMPREVISTOS - PREOPERATI | CO$ | 10.000.000 | CO$ | 10.000.000 | CO$ | 10.000.000 | CO$ | 10.000.000 | CO$ | 10.000.000 |
| SOCIO GESTOR | CO$ | 1.500.000 | CO$ | 1.500.000 | CO$ | 1.500.000 | CO$ | 1.500.000 | CO$ | 1.500.000 |
| PUBLICIDAD | CO$ | 5.000.000 | CO$ | 5.000.000 | CO$ | 5.000.000 | CO$ | 5.000.000 | CO$ | 5.000.000 |
| IMPREVISTOS | CO$ | 2.000.000 | CO$ | 2.000.000 | CO$ | 2.000.000 | CO$ | 2.000.000 | CO$ | 2.000.000 |
| IMPUESTOS | CO$ | - | CO$ | 147.503.999 | CO$ | 160.321.797 | CO$ | 150.285.904 | CO$ | 173.983.624 |
| AMORTIZACIÓN PRESTAMO | CO$ | - | CO$ | - | CO$ | - | CO$ | - | CO$ | - |
| PAGO MAT. PRIM. MES ANT. | CO$ | - | CO$ | 176.830.140 | CO$ | 98.026.914 | CO$ | 107.829.605 | CO$ | 118.612.566 |
| **TOTAL EGRESOS** | CO$ | 914.485.088 | CO$ | 923.606.323 | CO$ | 896.831.661 | CO$ | 939.730.301 | CO$ | 1.021.656.009 |
| **SALDO FLUJO DE EFECTIVO** | CO$ | 40.273.863 | CO$ | 155.902.387 | CO$ | 402.229.057 | CO$ | 719.972.920 | CO$ | 1.081.538.492 |

Fuente: Los autores

En el flujo de efectivo se encuentra que para el primer periodo se obtinen unos igresos por $ 954.758.951 Cop, con tendencia al crecimiento, durante los siguientes años, asi mismo se encuentra unos egresos por $ 914.485.088 Cop al primer año con un saldo final de caja por $ 40.273.863 Cop el cual crece en l futuro ratificando la viabilidad financiera de la empresa.

## 8.6 ESTADO DE RESULTADOS

### TABLA No 36: Estado de resultados

| ESTADO DE RESULTADOS | AÑO 2013 | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 | AÑO 2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| **VENTAS** | 944.758.951,10 | 1.039.234.846,21 | 1.143.158.330,83 | 1.257.474.163,91 | 1.383.221.580,31 |
| **COSTO DE VENTAS** | 507.809.485,00 | 565.663.099,17 | 698.260.565,00 | 746.868.624,50 | 800.337.489,95 |
| **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS** | **436.949.466,10** | **473.571.747,04** | **444.897.765,83** | **510.605.539,41** | **582.884.090,36** |
| **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN** | 4.229.469,60 | 4.229.469,60 | 4.229.469,60 | 2.229.469,60 | 2.229.469,60 |
| **GASTOS DE VENTAS** | 11.280.000,00 | 11.280.000,00 | 11.280.000,00 | 11.280.000,00 | 11.280.000,00 |
| **UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL** | **421.439.996,50** | **458.062.277,44** | **429.388.296,23** | **497.096.069,81** | **569.374.620,76** |
| **IMPUESTO DE RENTA** | 147.503.998,78 | 160.321.797,11 | 150.285.903,68 | 173.983.624,43 | 199.281.117,26 |
| **UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO** | **273.935.997,73** | **297.740.480,34** | **279.102.392,55** | **323.112.445,38** | **370.093.503,49** |

Fuente: Los autores

En el Estado de resultado se visualiza la buena rentabilidad de la empresa, sin pérdidas operacionales durante los 5 periodos siguientes, con utilidades netas después de impuestos por $ 273.935.997 Cop a 2013 y su posterior crecimiento en los años venideros.

## 8.7 INDICADORES FINANCIEROS

### 8.7.1 TIR Y VAN

**TABLA No 37: Datos para calculo de TIR y VAN**

| DATOS PARA EL CALCULO DE LA TIR Y EL VNA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| AÑO 2012 | AÑO 2013 | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 | AÑO 2017 |
| $ (176.201.768) | $ 40.273.863 | $ 155.902.387 | $ 402.229.057 | $ 719.972.920 | $ 1.081.538.492 |

Fuente: Los autores

**Tasa Interna de Retorno:** 104%; con esta tasa se demuestra la viabilidad del proyecto y lo atractivo que es el proyecto para un inversionista, dado que es una tasa atractiva comparada con otras del mercado.

**Valor Presente Neto:** $ 1.322.507.208; se sigue ratificando que el proyecto financieramente es viable con buenos beneficios económicos para las personas que crean en este.

### 8.7.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

**TABLA No 38: Punto de Equilibrio**

| | | AÑO 2013 | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 | AÑO 2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| COSTOS FIJOS | CO$ 111.853.458 | CO$ 111.853.458 | CO$ 111.853.458 | CO$ 111.853.458 | CO$ 109.853.458 | CO$ 109.853.458 |
| COSTOS VARIABLES | | CO$ 1.001.800.428 | CO$ 607.784.298 | CO$ 656.797.755 | CO$ 710.712.558 | CO$ 770.018.841 |
| COSTOS TOTALES | CO$ 111.853.458 | CO$ 1.113.653.886 | CO$ 719.637.756 | CO$ 768.651.213 | CO$ 820.566.016 | CO$ 879.872.299 |
| VENTAS TOTALES | | CO$ 944.758.951 | CO$ 1.039.234.846 | CO$ 1.143.158.331 | CO$ 1.257.474.164 | CO$ 1.383.221.580 |

Fuente: Los autores

**TABLA No 39: Margen de contribución en unidades**

| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN UNIDADES | | | | |
|---|---|---|---|---|
| MC1= PRECIO DE VENTA UNITARIO - COSTO VARIABLE UNITARIO | | | | |
| MC1= | 15.745,98 | (8.348,34) | 7.397,65 | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES | | | | |
| PE1= COSTOS FIJOS TOTALES / MC1 | | | | |
| PE1= | 110.039.711,60 | 7.397,65 | **14.874,96** | UNIDADES |

Fuente: Los autores

Se puede observar que la empresa presenta un punto de equilibrio en unidades de 14.874, inferiors a las unidades esperadas a vender.

8.8 CONCLUSIONES FINANCIERAAS

3. TIR y VPN

La empresa es atractiva para cualquier inversionista que quiera un proyecto rentable, dado que genera una Tasa Interna de Retorno del 104%, con un valor presente neto de $ 1.322.507.208 COP.

Así mismo, la empresa registra buenas utilidades en el primer año de operación por $ 273.935.997 COP, lo cual ratifica su atractivo financiero.

## 9. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las políticas de Responsabilidad Social Empresarial, estarán enfocadas a:

- Promover la equidad social con respeto a la diversidad étnica, cultural, política, de creencias y de géneros, con oportunidades equitativas para todos.
- Luchar por la construcción pacifica del futuro. Rechazar todo tipo de violencia, la comercialización y uso de armas, como también la comercialización y uso de sustancias psicoactivas ilícitas.
- Propender por elevar la calidad de vida de los miembros y beneficiarios de la organización.
- Tener con la labor social, cultural y productiva, actuando de manera responsable, honesta y transparente en todas las actividades y con los recursos de la organización.
- Tener un alto nivel de responsabilidad, compromiso y pertenencia por la organización y sus recursos, actuando de manera coherente con la misión y visión en la vida laboral como privada; siendo disciplinados, eficientes, audaces y proactivos.

## 10. CONCLUSIONES

Existe un consumo en Colombia que esta orientado al consumo de cerveza industrial, es necesario crear mayor cultura de cerveza artesanal, creando productos que generen identidad.

Es de suma importancia tener un maestro cervecero dentro del organigrama de la empresa, dado la importancia de este a la hora de obtener una buena calidad de la cerveza y o variedades de está.

Se debe buscar un socio, el cual aporte el 25% de la inversión inicial del proyecto y que este dispuesto a inyectar capital en los comienzos de la empresa, con el fin tener fondos de maniobra suficientes para sustentar la operatividad de la compañía.

Es necesaria una inyección de capital importante en campañas de publicidad en el nicho de mercado de la empresa, con el fin de que el producto sea conocido y empiece a ser consumido por los clientes. Por consiguiente, es necesario contratar a una empresa de mercadeo a corto plazo para que desarrolle las estrategias de posicionamiento de marca.

## 11. REFERENCIAS


- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.
  On Line:
  http://www.ccc.org.co/servicios/registros-ublicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/
- DANE SDP Proyecciones de población según localidad 2006-2015
- EMPRESA MI PROPIA CERVEZA S.A.S.
- MINISTERIO DE SALUD. On line: www.minsalud.gov.co
- FUNDACIÓN NUTRICIÓN - Proceso de la Cerveza. On line:
  http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/
- FUNDACIÓN NUTRICIÓN. Grafico: Series Agroalimentarias; Industria de las cerveza, IICA, Cuadernos de Calidad,
  http://www.nutricion.org/publicaciones/pdf/
- REVISTA CREDENCIAL "Economía: La cerveza artesanal se toma Colombia". PUBLICADO: 02 de Mayo del 2011. On line: http://www.eltiempo.com/revista-credencial/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9256741.html
- REVISTA DINERO.COM "Colombianos están bebiendo más cerveza artesanal". PUBLICADO: 2012-05-09T06:00:00.
  On line: http://www.dinero.com/negocios/articulo/colombianos-estan-bebiendo-mas-cerveza-artesanal/150415
- REVISTA SEMANA. Datos-Artículo Ciudad cervecera Fecha: 25/01/2012


- REVISTA SEMANA. Datos-Artículo Ciudad cervecera Fecha: 25/01/2012

# ANEXO No 1

Encuesta:

## ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL

Buen día. La presente encuesta tiene como objetivo encontrar las percepciones que tienen las personas acerca de la cerveza artesanal. Su colaboración es muy importante para nosotros. Agradecemos el tiempo que se toma en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos años tiene? 18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 46 – 55 ☐ Más de 55 ☐

2. Género: Hombre ☐ Mujer ☐

3. ¿A qué sector de la economía pertenece la empresa en la cual usted labora?

   Manufactura Servicios financieros

4. ¿Cuál es el rango de su salario mensual? SMMLV – 1.500.000 ☐ 1.500.001 – 3.000.000 ☐
   3.000.001 – 5.000.000 ☐ 5.000.001 – 10.000.000 ☐
   Más de 10.000.000 ☐

5. ¿Usted consume cerveza? Si ☐ No ☐ Explique sus razones: *(Si su respuesta es no, continúe respondiendo dando su punto de vista de su preferencia)*

   _____

   _____

6. ¿Qué tipo de cerveza consume habitualmente? Industrial ☐ Artesanal ☐

7. ¿En qué ocasiones consume cerveza? Con amigos ☐ Celebraciones ☐ Fin de semana ☐

8. ¿Ha consumido usted alguna vez cerveza artesanal? Si No
   Si la ha consumido: Recuerda la marca?
   Cuántas veces la ha consumido?
   Donde la ha consumido?
   La volvería a tomar? Si No Porque?

Si no la ha consumido ¿Ud. tomaría cerveza artesanal? Si No Porque?

9. ¿Por qué si o no lo hace? Publicidad ☐ Interés ☐ Referencias ☐ Lugares de compra ☐
   OTRO CUAL: _____

10. ¿Dónde consume habitualmente la cerveza? Restaurante ☐ Bares ☐ Casa ☐
    OTRO CUAL: _____

Donde le gustaría adquirir cerveza artesanal?

11. ¿Qué presentación de cerveza consume con mayor frecuencia? Latas ☐ Retornable ☐
    Descartable ☐
12. ¿En qué presentación le gustaría consumir?
13. ¿Qué le gustaría encontrar en la cerveza artesanal? Color ☐ Sabor ☐ Estilo ☐

14. ¿Qué color es su preferido para una cerveza artesanal? Negra ☐ Rubia ☐ Roja ☐

15. ¿Cómo prefiere el empaque de una cerveza artesanal? Vidrio ☐ Lata ☐

16. ¿Qué sensación le produce la cerveza artesanal? Relajación ☐ Reconocimiento ☐ Placer ☐
    Distracción ☐

17. ¿Un precio de 5000 pesos por una cerveza artesanal, de un litro, envasada en vidrio, en presentación personal, en color negra, rubia o roja le parece?

    Muy económico ☐ Económico ☐ Justo ☐ Elevado ☐ Muy elevado ☐

18. ¿Dónde busca información de este producto?
    _____
    _____