

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



UNIBEERSITY

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
JOSÉ DANIEL ORTIZ SUÁREZ

TUTOR: ALIRIO CÉSPEDES GIL

BOGOTÁ  
2019

PLAN DE NEGOCIOS, UNIBEERSITY



AUTOR  
JOSÉ DANIEL ORTIZ SUÁREZ

Presentado para optar por el título de Administrador de empresas

TUTOR  
ALIRIO CÉSPEDES GIL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
2019

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Ciudad y fecha (día, mes y año)

## INDICE DE CONTENIDO

Índice de ilustraciones .....	6
Índice de tablas.....	7
Resumen ejecutivo .....	9
Objetivos .....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos .....	9
Justificación .....	9
Presentación preliminar del producto.....	11
Futuro general del sector.....	13
Planeación estratégica .....	16
Misión.....	16
Visión.....	16
Características y comportamiento del sector económico .....	16
Análisis del mercado cervecero.....	21
Objetivos de la empresa.....	23
Estratégicos.....	23
Tácticos .....	24
Operacionales .....	24
Filosofía del negocio .....	24
Know How .....	25
Concepto del producto o servicio.....	26
Presentación detallada de las especificaciones del producto.....	26
Usos y manejo del producto .....	28
Imagen, marca, logo y slogan del producto .....	29
Estudio de mercado.....	31
Investigación de mercado .....	31
Análisis de la demanda y nicho de mercado .....	40
Determinación del precio .....	42
Pronóstico de ventas .....	42
Plan de mercadeo .....	43
Estrategias de distribución.....	43
Marketing Mix y estrategias de promoción .....	44

<b>Precio</b> .....	44
<b>Plaza</b> .....	44
<b>Promoción</b> .....	45
<b>Producto</b> .....	48
<b>Fidelización y postventa</b> .....	49
<b>Estudio de operaciones</b> .....	50
<b>Descripción y formalización del proceso</b> .....	50
<b>Distribución de la fábrica</b> .....	52
<b>Costos de producción</b> .....	53
<b>Inversiones en infraestructura</b> .....	54
<b>Inversiones en capital de trabajo</b> .....	54
<b>Estudio organizacional</b> .....	55
<b>Perfiles de cargo</b> .....	57
<b>Manual de funciones</b> .....	58
<b>Requisitos legales del proyecto</b> .....	60
<b>Indicadores de gestión</b> .....	64
<b>Estudio financiero</b> .....	67
<b>Presupuestos, flujo de caja, estados financieros e indicadores de evaluación financiera</b> .....	67
<b>Referencias</b> .....	74

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: “Botella tradicional de 330 ml” Fuente: Discordoba. (S.F). Botella Cerveza 330 ml. Obtenido de: <a href="http://www.discordoba.com/index.php/envases-vidrio-licores/botella-cerveza-detail">//www.discordoba.com/index.php/envases-vidrio-licores/botella-cerveza-detail</a> ..	13
Ilustración 2: Etiqueta para Botella de cerveza artesanal. Fuente: Elaboración propia .....	29
Ilustración 3: Logo Empresa UniBEERsity Fuente: Elaboración propia .....	30
Ilustración 4: Botella 330 ml. Fuente: Elaboración propia .....	31
Ilustración 5: Diagrama de flujo de proceso de cerveza artesanal. Fuente: Elaboración propia ..	52
Ilustración 6: Distribución de la fábrica. Fuente: Elaboración propia .....	53
Ilustración 7: Organigrama empresarial. Fuente: Elaboración propia .....	56

## Índice de tablas

Tabla 1: “variación y contribución del índice de producción industrial por sectores industriales del total nacional a diciembre del 2018” Fuente: DANE. (2018). Índice de producción industrial (IPI). Boletín Técnico, DANE, Bogotá. Obtenido de <a href="https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol_ipi_diciembre_18.pdf">https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol_ipi_diciembre_18.pdf</a> .....	18
Tabla 2: Inversión en activos con fines de protección y conservación del ambiente realizada por los establecimientos industriales según categoría de protección ambiental (millones de pesos). Fuente: DANE. (2018). Encuesta industrial Ambiental. Bogotá: DANE. Obtenido de <a href="https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf">https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf</a> .....	19
Tabla 3: Inversión en activos con fines de protección y conservación del ambiente realizado por los establecimientos industriales según grupos de divisiones industriales (millones de pesos). Fuente: DANE. (2018). Encuesta industrial Ambiental. Bogotá: DANE. Obtenido de <a href="https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf">https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf</a> .....	20
Tabla 4: Distribución del nivel socioeconómico. Fuente: Elaboración propia.....	37
Tabla 5: Personas que toman cerveza artesanal frente a sus ingresos. Fuente: Elaboración propia .....	38
Tabla 6: Cruce de gusto por envase y sabor de la cerveza. Fuente: Elaboración propia .....	38
Tabla 7: Gusto de la tipología del envase vs nivel socioeconómico. Fuente: Elaboración propia	39
Tabla 8: Distribución de la población inmigrante en Bogotá según su lugar de nacimiento para el 2005. Fuente: DANE (2018). Censo nacional 2005. Bogotá: DANE. Obtenido de <a href="http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/11000T7T000.PDF">http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/11000T7T000.PDF</a> .....	42
Tabla 9: Política de ventas. Elaboración propia.....	43

Tabla 10: Redes sociales como estrategia de promoción. Fuente: Elaboración propia .....	48
Tabla 11: Tabla de los factores motivadores en las organizaciones empresariales. Fuente: Peña Estrada, Carlota (2015). La motivación laboral como Herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid. Obtenido de <a href="https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf">https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf</a> .....	62
Tabla 12: Tabla de inversión inicial para la empresa UniBEERsity. Fuente: Elaboración propia	67
Tabla 13: Tabla de pagos UniBEERsity. Fuente: Elaboración propia.....	68
Tabla 14: Tabla de amortización de la deuda. Fuente: Elaboración propia.....	68
Tabla 15: Inversión en capital humano. Fuente: Elaboración propia .....	68
Tabla 16: Costos de materia prima y logística de distribución Fuente: Elaboración propia .....	69
Tabla 17: Costo unitario, venta unitaria y margen de contribución. Fuente: Elaboración propia	69
Tabla 18: Balance general proyectado a 5 años. Fuente: Elaboración propia .....	70
Tabla 19: Estado de resultados proyectado a 5 años Fuente: 5 años .....	71
Tabla 20: Flujo de caja proyectado a 5 años. Fuente: Elaboración propia .....	71
Tabla 21: Política de ventas. Fuente: Elaboración propia.....	72
Tabla 22: Indicadores 1. Fuente: Elaboración propia .....	73
Tabla 23: Indicadores 2. Fuente: Elaboración propia .....	73
Tabla 24: Indicadores 3. Fuente: Elaboración propia .....	73

## **Resumen ejecutivo**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

- Diseñar un plan de negocios de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal en el mercado colombiano.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- Evaluar el mercado cervecero colombiano.
- Desarrollar un modelo de gestión ambiental para la sostenibilidad y reutilización de los residuos de la producción de cerveza artesanal.
- Analizar financieramente la viabilidad del proyecto.
- Identificar las ventajas, desventajas y riesgos de llevar a la práctica el montaje de la cervecería artesanal.

### **Justificación**

Como es bien sabido últimamente se ha dado un boom en la industria artesanal debido a que estamos en la era de lo no químico o la era verde en el consumo, además el consumidor está exigiendo un nivel más alto en los productos, de esta forma se ve reflejado en el crecimiento que ha tenido la industria cervecera artesanal en Colombia con un porcentaje del más del 30% (Dinero, 2015); además se habla de que para la región de USA y México ha habido un crecimiento del 50,28% entre el año 2011 y 2017 el cual pasó de 10.594 hectolitros en el 2011 a 166.069 hectolitros en lo que lleva del 2017 y una exportación actual de más de 100 millones de dólares al año (El economista , 2017).

Por otro lado, en el mundo existen más de 10.000 cervecerías de las cuales aproximadamente el 86% de estas, están en la zona euro y Estados Unidos (Altech, s.f.), a continuación, se mostrará el top ten de los países con mayor número de cervecerías:

1. “USA
2. Reino Unido.
3. Francia.
4. Italia.
5. Rusia.
6. Canadá.
7. Suiza.
8. Alemania.
9. Brasil.
10. Japón.” (Altech, s.f.)

Y para la zona latinoamericana, hay un dato impresionante y es que solo se ocupa el 6% de todas las cervecerías en el mundo y como se ve en el ranking anterior, Brasil ocupa el puesto número nueve y es el único latinoamericano en el ranking el cual cuenta con aproximadamente 217 cervecerías (Altech, s.f.), pero en la región hay otros dos países con una cantidad de cervecerías significativas los cuales son “Argentina con 167 cervecerías y México con 100.” (Altech, s.f.).

Para el caso Colombiano, las estadísticas son alentadoras pues para el año 2007 (cuando comenzó el auge de la cerveza artesanal), se producían 60 mil botellas anuales y 5 años después, en el año 2012 ya se producían 5 millones de botellas (Diario El Colombiano, 2012) y para ese mismo año existían más de 30 cervecerías artesanales a nivel nacionales entre las más famosas

estaban Bogotá Beer Company (BBC), Tres cordilleras, Apóstol y cervecería Colón. (El Colombiano, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, en Colombia las cervecerías artesanales comienzan desde principios de los años 90's donde en ciudades como Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Bogotá comienzan a funcionar las primeras cervecerías artesanales y así al pasar de los años se han conocido más emprendimientos cerveceros especialmente impulsado por los empresarios que tienen restaurantes motivados por generar un valor agregado en sus restaurantes teniendo la cerveza de la casa, es ahí que para el 2017 las cervecerías artesanales tenían aproximadamente 141.000 hectolitros al año en su capacidad instalada registrando para el mismo año una producción de 87.000 hectolitros. (Domínguez, 2018)

Es de ese crecimiento que se nombra anteriormente donde nace la idea de crear una cervecería artesanal tanto productora como comercializadora donde se genera un valor agregado en cuanto al servicio y producto donde se tratará de mostrar la cultura que caracteriza al colombiano con su amabilidad, alegría, además de mostrar los sabores característicos de las diferentes regiones colombianas como el arazá fruto que se encuentra tanto en la región Orinoquia como en la amazónica, frutos como el kiwi, tamarindo, uva caimarona, maracuyá y demás, sin dejar a un lado sabores extraídos del café y cacao.

### **Presentación preliminar del producto**

Ahora bien, se hace las especificaciones de lo que el producto puede ser donde se hablaran características como el color, sabor, presentación, grados de alcohol y envase:

1. Color: Una de las características principales de una cerveza artesanal es el color donde se manejarán 3 colores básicos o principales los cuales son negro, rojo y el tradicional dorado, donde de cada uno de estos colores se despliegan otros tonos que se clasifican en claro y oscuro, estos colores principales son obtenidos del tipo de malta entre los cuales podemos encontrar maltas amarillas como la Château Pilsen, Château Cara Blond, para cervezas de color rojo se pueden encontrar maltas como Château Melano Light y Château Cara Ruby, para cervezas de color negro se encuentran maltas de tipo Château Chocolat y Château Black (Castle Malting).
2. Sabor: Este nuevo tipo de cerveza artesanal pretende explotar varios tipos de sabores tropicales colombianos representando las 6 regiones de Colombia donde se pueden encontrar sabores que comparten varias regiones como el coco fruta que se puede encontrar en la región insular, caribe y pacífica, otras frutas como el arazá que también la comparten la región amazónica y Orinoquia, por otro lado, se encuentran sabores como el café que es una fruta por la que se reconoce mundialmente a Colombia al igual que el cacao representando tanto a la región andina como la pacífica.
3. Tipos de cerveza: inicialmente se trabajarán 3 tipos de cervezas las cuales serán Ales, cerveza de fruta y porter, las cuales las cervezas ales se caracterizan por ser una cerveza de estilo inglés de un color dorado o ambar y sabor semi-amargo las cuales tienen un nivel de fermentación alto es decir entre 2 y 3 semanas de maduración, también se tienen las cervezas de fruta, las cuales están principalmente asociadas a los sabores que se quieren ofrecer pues son cervezas que abarcan los colores principales mencionados anteriormente y son de receta de origen belga y también caracterizadas por ser de fermentación alta al igual que las cervezas ale y por último se tienen las Porter las cuales se caracterizan por ser

principalmente oscuras y amargas de sabores chocolatosos y con tonos a café. (Garrido, 2014)

4. Grados de alcohol: Las cervezas industriales normalmente se consiguen en Colombia entre 3° y 4,5° grados de alcohol (El Espectador, 2017), por lo cual esta cerveza debe de tener un grado de alcohol entre 5° y 6° grados de alcohol.
5. Tipo de envase: Para este producto se tiene en cuenta que el envase debe de ser una de color caramelo tradicional debido al proceso de carbonatación natural, además se tiene en cuenta que algunos efectos de la luz pueden afectar el proceso natural y tiende a dañar la cerveza debido a que la levadura no se puede exponer a rayos de luz fuertes y al ser una cerveza artesanal se quiere reducir los químicos o aditivos es por eso que el envase tiene que ser tradicional y de color caramelo como se muestra en la siguiente imagen:



*Ilustración 1: "Botella tradicional de 330 ml"*

*Fuente: Discordoba. (S.F). Botella Cerveza 330 ml. Obtenido de: [//www.discordoba.com/index.php/envases-vidriolicores/botella-cerveza-detail](http://www.discordoba.com/index.php/envases-vidriolicores/botella-cerveza-detail)*

### **Futuro general del sector**

Como se ha expresado, la cerveza artesanal pertenece al segundo sector económico o sector industrial debido al procesamiento o la generación de valor agregado a la materia prima que para este caso son el agua, cebada, trigo, malta, lúpulo y levaduras.

Teniendo en cuenta todo lo que se ha dicho en cuanto al segundo sector económico es importante dar unas cifras para el comportamiento futuro de este sector donde actualmente según la cámara de comercio existen unas 500.000 empresas registradas que generan aproximadamente 55 billones de ventas en Colombia. (El Espectador, 2018)

Actualmente Colombia está bajo un gobierno que apoya la economía naranja donde según el vicepresidente de competitividad y valor compartido de la cámara de comercio de Bogotá Marco Llinás, esta ciudad está viviendo una realidad y es el cambio de la empresa tradicional a la empresa de una alta generación de valor agregado, es de ahí que de las 500.000 empresas que se encuentran registradas aproximadamente 85.000 empresas están relacionadas con la economía naranja donde se tienen empresas dedicadas a: Cervecería, tatuajes, pastelerías, agencias de publicidad y marketing, editoras de vídeo, moda, música y demás. (El Espectador, 2018)

Por otro lado, según la ANDI y su encuesta de opinión industrial conjunta, la industria tiene tendencias de mejora para los siguientes años, aunque sus perspectivas de ventas y de producción se encuentran por debajo del potencial, por lo que el gobierno tiene que implementar estrategias para la dinamización económica de este sector económico a futuro, pero a pesar de estar por debajo del potencial para el 2019 se prevee que este sector aumente su producción total en un 2.5% y sus ventas totales en un 3.1%. (ANDI, 2019)

Pero para poder aumentar el crecimiento y sostenibilidad de las empresas y su participación en el PIB de Colombia el sector bancario junto con el Presidente Duque ha venido trabajando en un portal económico llamado Saber +, donde los empresarios brindan herramientas de capacitación para los emprendedores y empresarios ya en funcionamiento para temas como asesorías contables, administrativos, mejoramientos de procesos y todo esto de manera virtual y gratuita propendiendo por la sostenibilidad en el tiempo de las empresas que están surgiendo en estos momentos pues

según datos de la cámara de comercio de Bogotá menos del 40% de las empresas que se registran y tengan que ver con el sector industrial y la economía naranja se mantienen o superan los 5 años de vida. (El Espectador, 2018)

Ahora bien, dentro del mercado cervecero una de las empresas que más nombre tienen a nivel nacional es 3 cordilleras, una empresa fundada en el 2008 en Medellín, Antioquia y que para finales del 2019 tienen previsto vender más de 5.5 millones de botellas, aumentando aproximadamente un 40% en relación con las ventas del año inmediatamente anterior, así lo dice Juan David Vélez, CEO y fundador de 3 cordilleras. (La república, 2018)

Juan David Vélez también hace referencia al consumo per cápita de cerveza industrial y cerveza artesanal junto con su potencial de crecimiento en los próximos años, según el CEO de 3 Cordilleras Colombia no tiene un consumo alto de cerveza comparado con República Checa país donde se consume aproximadamente 145 litros por persona pues en Colombia se consume 44 litros y de estos el 25% es de cerveza artesanal y este bajo consumo se debe a la juventud del producto en este país, y donde el consumidor hasta ahora está siendo educado a pagar \$4.000 COP o más por una botella de cerveza mientras que por una industrial se está pagando en promedio \$2.000 COP, es decir, que siendo de esta manera el mercado cervecero hasta ahora está comenzando a crecer teniendo de esta forma un alto potencial de crecimiento para los siguientes años. (La república, 2018).

Es de lo anterior que nacen estudios como el ejecutado por el grupo ABInBev el cual dice que el colombiano está dejando de consumir la cerveza tradicional y está pasando a consumir cervezas Premium donde se encuentran las cervezas artesanales y otras marcas de cerveza industrial como la Corona, Heineken y Peroni, marcas que también comercializa este grupo en Colombia y que tuvieron un crecimiento en el 2018 del 8.4% ganando de esta forma 150 puntos

entre cerveza artesanal y cervezas Premium industriales, siendo así un argumento más para validar lo que dice el CEO de tres cordilleras (Dinero, 2019)

## **Planeación estratégica**

### **Misión**

Somos una empresa productora de cerveza artesanal, donde se elaboran cervezas inspiradas en nuestros sabores exóticos colombianos con el fin de dar a conocer nuestra rica cultura colombiana hecha cerveza.

### **Visión**

Ser para el 2025 la cervecería artesanal reconocida por la diversidad de sabores y estar en el top 10 de las cervecerías artesanales de Colombia.

## **Características y comportamiento del sector económico**

Para poder definir en qué sector económico se encuentra la cerveza se tiene el siguiente concepto obtenido del Banco de la república que define al segundo sector económico o industrial como el sector que “Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.” (Banco De La República, S.F, parrafo. 4)

Aunque según el significado anteriormente mencionado el banco de la República hace referencia que existen dos subgrupos de en este sector los cuales son sector industrial extractivo entre los que se encuentra la extracción minera tecnificada y de petróleo, al igual que la industrial de transformación donde se encuentran todas las actividades económicas de generación de valor

agregado a las materias primas como lo es el embotellamiento de bebidas alcohólicas o provenientes de la fruta, fabricación de abonos, vehículos, etc. (Banco De La República, S.F).

Es de lo anteriormente mencionado que se infiere que el sector económico al que pertenece la cerveza es el sector secundario o industrial de la economía, un sector que para Colombia según el DANE para el año 2018 tuvo una recuperación de solo el 0.3%, superando el 2017 donde se encontraron tasas de no crecimiento y desaceleración con un -3.5%. (La FM, 2018)

En relación a lo anterior según el DANE para diciembre del 2018 y en comparación al mismo mes del 2017, hubo 26 actividades industriales de las cuales 14 de estas actividades tuvieron una variación positiva aumentando en un 2.3% la variación total del sector entre las que se destacaron la elaboración de bebidas tanto alcohólicas como azucaradas con un total en la variación del 9.8% haciendo aún más atractivo el sector y superando las adversidades del incremento de los impuestos para estas actividades económicas; otra de las actividades económicas que más tuvo crecimiento fue la generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica la cual tuvo un crecimiento del 3.3% seguida de la extracción de petróleo crudo con el 2.1%. (DANE, 2018)

A continuación se presenta la tabla la cual muestra la variación y contribución del índice de producción industrial por sectores industriales del total nacional a diciembre del 2018 (DANE, 2018):

Clase	Descripción	Variación %	Contribución p.p.
<b>T_IPI</b>	<b>Total Índice de Producción Industrial</b>	<b>0,3</b>	
1100	Elaboración de bebidas	9,8	0,6
3510	Generación, distribución y comercialización de energía eléctrica	3,3	0,4
0600	Extracción de petróleo crudo y gas natural	2,1	0,4
2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	13,4	0,3
1700	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	9,8	0,2
2900	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	16,7	0,2
2700	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	9,1	0,1
3000	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	18,7	0,1
3600	Captación, tratamiento y distribución de agua	1,4	0,1
2200	Fabricación de productos de caucho y de plástico	1,4	0,0
3520	Distribución de combustibles gaseosos por tuberías	1,6	0,0
2500	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	1,8	0,0
1300	Fabricación de productos textiles	1,5	0,0
2300	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0,1	0,0
2400	Fabricación de productos metalúrgicos básicos	-0,1	0,0
3100	Fabricación de muebles, colchones y somieres	-1,1	0,0
1800	Actividades de impresión y de producción de copias	-2,7	0,0
1500	Curtido y recurtido de cueros y productos de cuero	-8,2	0,0
1600	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera	-14,6	0,0
0510	Extracción de hulla (carbón de piedra)	-1,0	-0,1
3200	Otras industrias manufactureras	-8,8	-0,1
2000	Fabricación de sustancias y productos químicos	-3,0	-0,2
2800	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	-16,2	-0,2
1000	Elaboración de productos alimenticios	-1,7	-0,2
1400	Confección de prendas de vestir	-12,1	-0,3
1900	Coquización, refinación de petróleo, y mezcla de combustibles	-7,6	-0,8

Tabla 1: “variación y contribución del índice de producción industrial por sectores industriales del total nacional a diciembre del 2018” Fuente: DANE. (2018). Índice de producción industrial (IPI). Boletín Técnico, DANE, Bogotá. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol\\_ipi\\_diciembre\\_18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol_ipi_diciembre_18.pdf)

Según la tabla las otras 12 actividades restantes las cuales fueron las que presentaron unas variaciones negativas dando como un resultado negativo quitándole 2 puntos porcentuales a la variación total del sector industrial colombiano en el año 2018. De estas 12 actividades económicas hubo 3 que no se destacaron de buena forma teniendo desaceleración del -7.6% como la refinación de petróleo, -12.1% en la confección de vestimentas debido a la entrada de la industria textilera china, la cual ingreso al país con precios bajos y una mediana calidad, dejando en claridad que el sector textil en Colombia no es competitivo, por otro lado, la elaboración de productos alimenticios tuvo un decrecimiento del -1.7%. (DANE, 2018).

Ahora bien, una de las características más importantes que tiene el sector industrial en Colombia es que es uno de los sectores económicos que más invierte en la protección y conservación del medio ambiente pues así mismo este sector es uno de los que más contamina, a continuación, se muestra la tabla que muestra el nivel de inversión del sector dividido en cada una de las áreas que se consideran importantes para el sector ( (DANE , 2018)

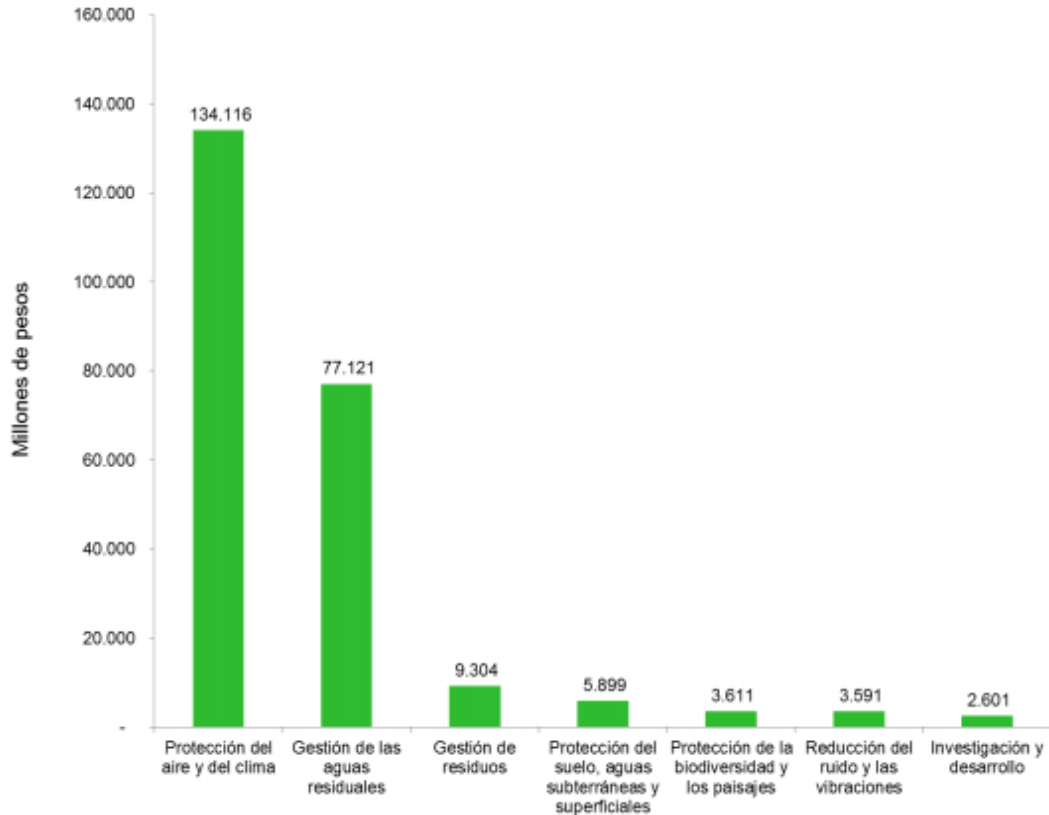


Tabla 2: Inversión en activos con fines de protección y conservación del ambiente realizada por los establecimientos industriales según categoría de protección ambiental (millones de pesos). Fuente: DANE. (2018). Encuesta industrial Ambiental. Bogotá: DANE. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol\\_EAI\\_2016provisional.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf)

La tabla anterior la cual muestra la inversión en activos con fines de protección y conservación del medio ambiente para el 2016 dice que la categoría más importante para este sector económico es el de protección del aire y del clima seguida por la gestión de las aguas residuales teniendo cada una un porcentaje del 56.8% y 32.6% respectivamente para una inversión total de \$236.243 millones de pesos. (DANE , 2018).

Igualmente, la inversión se divide por regiones geograficas de Colombia en donde la región central de se lleva el mayor porcentaje teniendo el 27.9% de la inversión total, seguida de la pacífica con un 22.9% y región Caribe con el 19.3%, pero para poder entender estos porcentajes de inversión se tiene que ver que grupos del sector industrial fueron los que más invirtieron entre los que se encuentra como se muestra en el siguiente gráfico donde el grupo que más invierte es la minera precisamente porque es uno de los sectores de la industria que más contamina debido al uso de componentes como glifosato, mercurio y demás componentes químicos, seguida por el sector de alimentos, bebidas y tabaco quienes invirtieron el 27% en comparación con el sector anteriormente mencionado el cual tuvo un 38.6%, y por último se encuentra la fabricación de sustancias y productos químicos con el 10%. (DANE , 2018)

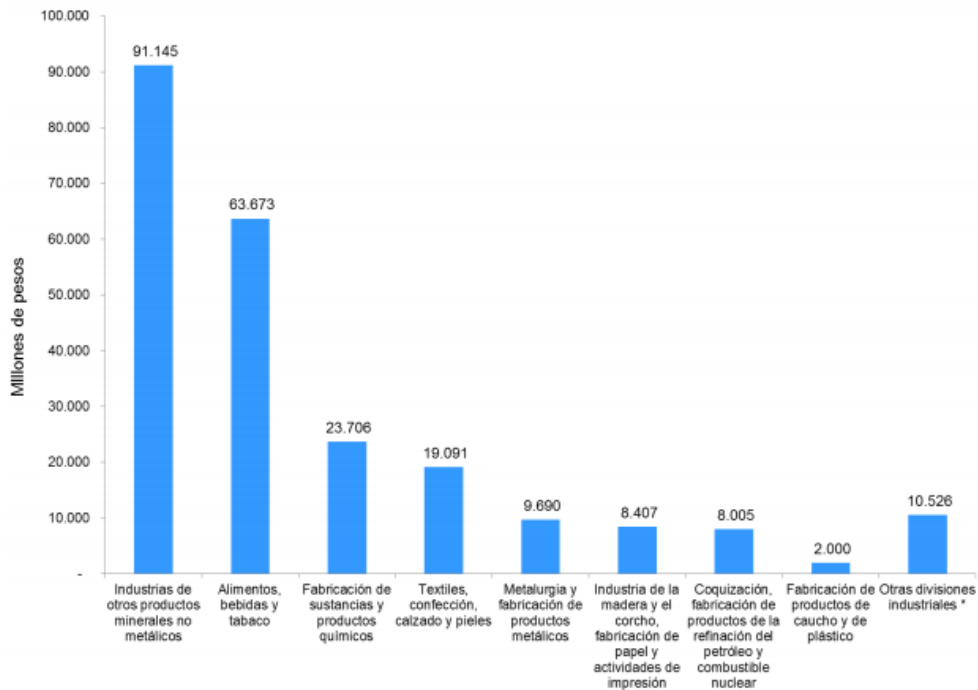


Tabla 3: Inversión en activos con fines de protección y conservación del ambiente realizado por los establecimientos industriales según grupos de divisiones industriales (millones de pesos). Fuente: DANE. (2018). Encuesta industrial Ambiental. Bogotá: DANE. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol\\_EAI\\_2016provisional.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf).

## **Análisis del mercado cervecero**

En Colombia el mercado de cerveza artesanal se encuentra en un auge, aunque para el 2013 este país consumía aproximadamente 21,6 millones de hectolitros de los cuales 30.000 hectolitros pertenecían a la cerveza artesanal, es decir, cubriendo el 0.13% del mercado cervecero para ese año, para lo que el gerente y dueño del grupo Inducerv Jun Camilo Salazar da datos como que este mercado viene creciendo entre el 30 y 40%, queriendo decir que el colombiano está creando una cultura de tomar este tipo de bebida alcohólica, teniendo como argumento la siguiente frase: “El auge de la predilección por la cerveza artesanal en un pub no es una moda, es la respuesta a un sector que no estaba siendo atendido” (Díaz, 2013, párrafo 3), además, las cifras que tiene el grupo Conboca, dueño de Kokoriko, indica que para el 2012 se vendieron aproximadamente 3 millones de botellas de cerveza artesanal y para el 2013 se vendieron 4 millones de botellas de cerveza, confirmando la teoría de la frase del señor Salazar. (Díaz, 2013)

Colombia tiene un consumo per cápita de 44.9 litros anuales siendo un país de bajo consumo comparado con países como República Checa donde se aproximan a los 144 Litros anuales, aunque al ser un país de “bajo consumo” cervecero llama la atención de la inversión extranjera es por eso que grupos como InBev vienen a este país con el ánimo de comprar empresas como Bavaria y BBC (Bogotá Beer Company), es donde se pensaría que por la entrada de estas compañías internacionales no podría haber cabida para otras empresas pero la realidad es otra pues emprendedores han encontrado en ciudades como Medellín, Bucaramanga, Samacá y demás oportunidades de crecimiento. (Dinero, 2015)

De la misma forma, según la revista dinero no se sabe la cantidad de cervecerías artesanales que hay en total en Colombia, pero se conoce que en promedio este mercado crece en un 30%

claro está que también existen cervecerías artesanales que tienen crecimientos del 60% anuales, pero este mercado está dominado por tres cervecerías a nivel nacional que son Apostos de origen paisa al igual que tres cordilleras y BBC que es de origen capitalino produciendo entre las 3 cervecerías 36.000 hectolitros anuales, esto sin contar las pequeñas cervecerías artesanales que se encuentran alrededor de muchas ciudades y municipios de Colombia. (Dinero, 2015)

A pesar de estas cifras Colombia es un mercado duro pues existen estándares de calidad altos como normas ISO, registros de sanidad como el INVIMA, lo que convierte esto en una traba para los emprendimientos cerveceros. El registro INVIMA es un registro sanitario el cual pide varios requerimientos para otorgar este sello como el detalle del proceso productivo, insumos empleados, etc. (Garnica, 2015).

Además de lo anteriormente mencionado se tienen normas en cuanto a la etiqueta y es que toda cerveza ya sea artesanal o industrial deben de llevar las dos siguientes frases por regulación:

- “Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad Ley 124 de 1994
- El exceso de alcohol es perjudicial para la salud Ley 30 de 1986” (Garnica, 2015).

En cuanto los temas cambiarios, importación de materias primas y demás, en Colombia, aunque existen varias empresas como Distrines la cual es una empresa que se encarga de importar todas las materias primas como la malta, lúpulos, levaduras y clarificantes, pero muchos emprendedores prefieren importarlas por si solos y es ahí donde actúan barreras económicas como la devaluación del peso colombiano frente al dólar estadounidense lo que traduce en un aumento de costos en la importación de estos insumos aunque existen ciertos estudios para la implementación a futuro del cultivo de lúpulo en Colombia como los que está haciendo Bavaria con el fin de facilitar la compra de esta materia prima. (Dinero, 2015).

Pasando a otro factor como el promedio de gasto de un colombiano en cerveza artesanal se puede decir que según estudios de BEER (una de las cadenas de cerveza artesanal más importante de Bogotá), al año un colombiano en promedio destina \$960.000 COP para el consumo de esta bebida alcohólica, donde aproximadamente por cada salida de la muestra del estudio se gasta entre \$40.000 y \$45.000 COP lo que le alcanza para aproximadamente dos litros de cerveza y una comida. (Giraldo, 2018).

Según el mismo estudio anterior para el primer semestre del 2018 las ciudades que más consumieron cerveza artesanal fueron Bogotá, Villavicencio y Cartagena teniendo en cuenta también que para la cadena BEER tiene un ingreso de aproximadamente 1000 personas diarias en sus 21 locales a nivel nacional siendo una actividad rentable siempre y cuando sea a escala como lo dice Arturo Barrios gerente y dueño de la cadena BEER. (Giraldo, 2018)

## **Objetivos de la empresa**

### **Estratégicos**

- Ser una empresa reconocida en el mercado cervecero.
- Ser una de las empresas pioneras en la fabricación de cerveza artesanal con sabores de frutas exóticas de Colombia.
- Posicionar la empresa en el mercado basándose en el valor agregado de outsourcing de cerveza artesanal para los restaurantes.
- Promocionar la marca en redes sociales por medio de estrategias de SEO y SEM.
- Transformar la inversión inicial del proyecto en utilidades.

## **Tácticos**

- Aumentar en el tercer año de apertura de la empresa el 90% de acaparamiento de los restaurantes gourmet que hay en Chapinero en la ciudad de Bogotá, Colombia.
- Disminuir en un 20% el tiempo de lavado de las máquinas para el tercer año de apertura de la empresa.
- Aumentar la capacidad instalada de la empresa de 200 litros diarios a 800 litros diarios.
- Para el cuarto año de apertura de la empresa el ROE debe de ser mayor al 60%.

## **Operacionales**

- Reducir los desechos de la producción de cerveza artesanal a un 80% optimizando la reutilización de la cebada para producción de pan o venta como abono.
- En el primer año alcanzar el 30% de los restaurantes gourmet de Chapinero.
- Obtener al menos el 30% en ganancias netas.
- Fomentar entre los empleados la filosofía corporativa de la empresa.
- Diseñar una estructura organizacional y de ventas para la expansión de la empresa.

## **Filosofía del negocio**

La filosofía corporativa de la empresa UniBEERSity se va a desarrollar bajo la personalidad de las nuevas generaciones donde gobierna la libertad, motivación hacia el individuo y hacia la empresa.

Actualmente se tienen empresas como Google, Facebook, Virgin y demás que promueven una filosofía corporativa de libertad, liderazgo, innovación y creatividad, es de estas filosofías donde se basa UniBEERSity para acompañar sus procesos de producción innovadores en sabores

exóticos colombianos, dándole gran importancia a la creatividad y libertad de pensamiento donde se tendrán los siguientes principios de esta filosofía:

1. Si cuidas de tu cliente interno, el mismo cuidará de tu cliente externo: Actualmente las empresas no cuidan de sus empleados que son los mismos clientes internos, es decir, no hay una motivación que les permita sentirse con “la camiseta puesta” por lo que muchas veces los mismos empleados hablan mal de las empresas.
2. Superar el promedio es mejor que estar en ese grupo promedio: En UniBEERsity no queremos ser otra microcervecería artesanal colombiana, sino diferenciarnos de los demás por nuestro proyecto ambicioso del uso de los sabores exóticos colombianos, además de la presentación de las botellas para diferenciarlas de las demás empresas y diferenciarla de las otras extensiones de nuestra línea de producto.
3. La calidad es lo importante, la cantidad no: Uno de los objetivos principales de esta empresa es la calidad donde se propende la satisfacción total de nuestros clientes.
4. Tú pensamiento es valioso, por eso lleva tu nombre: Es importante escuchar al cliente interno pues muchas veces las personas que están más en contacto con el proceso pueden dar soluciones a los problemas, desde un guarda de seguridad hasta el gerente general o CEO de la empresa.

### **Know How**

Nuestro Know How o saber hacer en su traducción en español para esta empresa será la fabricación en el modelo de cerveza artesanal de sabores, aunque actualmente existen empresas como BBC que tienen cervezas de temporada y son de sabores, la fabricación es diferente, es de ahí que el saber hacer de la empresa viene siendo el proceso de cocción de la cerveza, y es ahí donde se entra a patentar las recetas las cuales irán las cantidades de cada una de las materias

primas que se utilizan en este proceso, además del mismo proceso, todo lo anterior se hará ante la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio), la cual es un ente regulador y protector del gobierno hacía las empresas.

## **Concepto del producto o servicio**

### **Presentación detallada de las especificaciones del producto**

El producto que se ha venido describiendo es una cerveza artesanal de sabores exóticos colombianos, lo que se querrá es hacer una división de las cervezas por regiones, es decir tener líneas de cervezas que tengan que ver con los sabores típicos de esa región:

- Caribe e insular: El caribe colombiano se caracteriza por ser una región cálida y semiárida, además de ser una de las regiones con fiestas como el carnaval de barranquilla, festival de la leyenda vallenata, festival de la cumbia y otras festividades que son conocidas a nivel Colombia y mundo. En esta región se encuentran frutas como el zapote, el anón, tamarindo y el corozo, frutos que se pueden usar para la identificación de esta zona de Colombia. (Vallejo, 2018)
- Andina: la región Andina cuenta con una serie de frutas específicas por su variedad de climas, donde se encuentran la mora, fresa que se puede combinar y ser frutos rojos, guayaba, feijoa, café, pitaya y curuba, frutas que son categorizadas exóticas de esta región. (Vallejo, 2018)
- Orinoquía: Esta región tiene tierras generalmente buenas para la cría de ganado y el cultivo de frutas cítricas como la naranja, limones, mandarinas y guanábana, aunque no son frutas colombianas si son consideradas exóticas, razón por la cual se puede usar en esta línea de producto por región. (Vallejo, 2018)

- Amazonía: Es una región cálida, pero de constantes lluvias que hace que sea clima de selva tropical húmeda, cosa que favorece el cultivo de frutas como el arazá, carambolo, y lulo. (Vallejo, 2018)
- Pacífica: esta región tiene un clima similar al de la región amazónica, pero a diferencia de esta región, el fruto exótico que más se encuentra en el pacífico colombiano es el cacao junto con el borojó considerado un fruto afrodisíaco por la cultura colombiana y es normalmente utilizado para hacer jugos y postres. (Vallejo, 2018)

Ahora bien, teniendo en cuenta los frutos mencionados anteriormente se tiene también el color, basándose de los 3 colores principales de la cerveza, las cuales son dorado, Rojo y negro los cuales provienen del tipo de malta a usar:

- Malta amarilla: Las maltas a usar para este color son la Château Pilsen 2RS y 6RW, Château Cara Blond, las cuales tienen propiedades para la facilidad de maceración en la cerveza la cual es el proceso donde se activan las enzimas de la malta y lo convierte en almidones fáciles de fermentar, además en este proceso toma la cerveza la característica del color, por otro lado son maltas con sabores dulces y fuertes que favorecen la combinación a la mezcla con la malta frutal y los sabores a utilizar que tengan la característica del color amarillo como el arazá, carambolo y naranja. (Castle Malting)
- Malta roja: Las maltas a usar para este color son la Château Melano Light y Château Cara Ruby, las cuales tienen una característica importante y es que son maltas aromáticas facilitando la combinación con el olor de las frutas como el zapote, corozo o borojó, y también permite una gran facilidad de combinación con otros tipos de malta para un mejor tono de color rojo, amarillo o negro. (Castle Malting)

- Malta negra: Las maltas a usar para este color son la Chateau Chocolat y Chateau Black, maltas que se caracterizan por dar un color negro intenso y que potencializan el aroma de las cervezas, ayudando en este caso a la cerveza de sabores café y chocolate, además de que no dan sabores amargos a la cerveza.

Los tipos de maltas que se mencionaron anteriormente son de recetas belgas las cuales fueron según la UNESCO declaradas patrimonio cultural (UNESCO, 2016), siendo de ahí que se escogen este tipo de maltas pues Bélgica es un país reconocido a nivel mundial por su alta producción de cervezas y la calidad que mantienen a través del tiempo dando fiabilidad a nuestro consumidor final de la trazabilidad del producto desde la malta hasta la fruta que se va a escoger.

Además, es importante hablar del tipo de lúpulo y grados de alcohol de la cerveza, actualmente en Colombia las cervezas que se encuentran en el mercado industrial tienen entre 3° y 4,5° grados de alcohol (El Espectador, 2017), es decir que el colombiano no está acostumbrado a tomar cervezas de más de 6° de alcohol por lo que es recomendable tener entre 5° y 6° de alcohol, también el colombiano no está acostumbrado a tomar cervezas amargas como los ingleses pero ya esto está cambiando pues se está comenzando a consumir cervezas Premium dentro de las cuales están las cervezas artesanales (Dinero, 2019), que tienen una característica y es el sabor más amargo que las industriales el cual proviene de los lúpulos, por lo que se va a usar un tipo de lúpulo mixto belga llamado Magnum el cual da el aroma característico de la cerveza y un amargo suave para la cerveza, perfecto para no opacar el sabor natural de las frutas usadas. (Castle Malting).

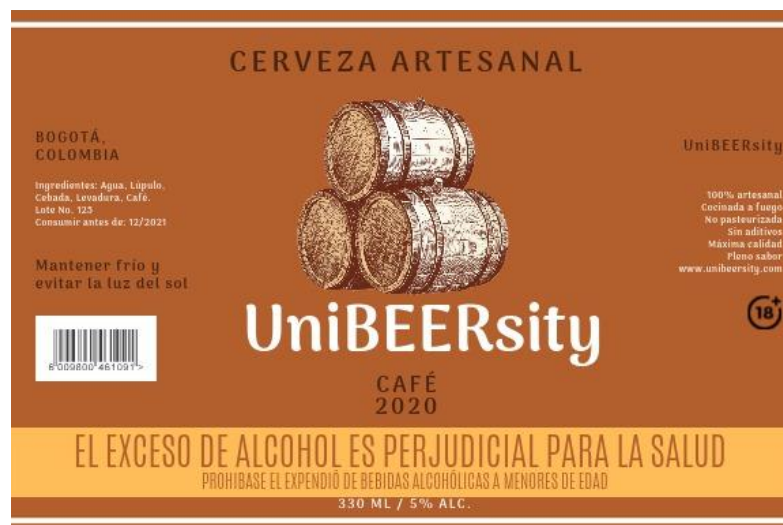
### **Usos y manejo del producto**

Actualmente las personas por tradición hacen uso de la cerveza para festividades, salir con los amigos y demás.

Desde el punto de vista de Lipovetsky se tiene que la cerveza artesanal es un bien de lujo (Lipovetsky, 2004) pues es un producto diferente a lo tradicional, es por eso que es más costosa, de ahí se parte que esta cerveza artesanal puede darse para reuniones con amigos, familiares o cualquier tipo de reunión además viendo la actualidad del consumo colombiano donde se está viendo también la cerveza como acompañamiento de comidas, es de ahí que se hace el estudio para un maridaje correcto para el tipo de comida y la cerveza, también se puede dar como regalo de asistencia a una boda, es decir, una pareja nos contrata a nosotros para dar de regalo de recuerdo de su boda a los asistentes un combo de cerveza artesanal y que en su etiqueta vaya una foto de la pareja, también siguiendo por este mismo lado una empresa que para su cumpleaños de a sus empleados cervezas artesanales como recuerdo pero en la etiqueta se podría poner el logo de la empresa, se tiene en cuenta también que el producto sería para mayores de 18 años.

### **Imagen, marca, logo y slogan del producto**

Cuando se habla de una marca es importante tener en cuenta la imagen de la marca la cual se presenta a continuación:



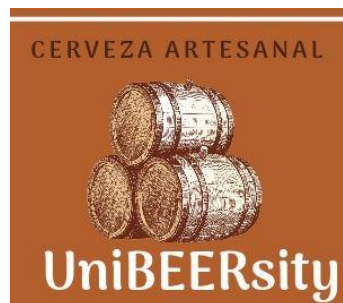
*Ilustración 2: Etiqueta para Botella de cerveza artesanal.  
Fuente: Elaboración propia*

Teniendo la ilustración 2 como la etiqueta número uno para la cerveza artesanal de café en donde se muestra además las leyendas de “El exceso de alcohol es perjudicial para la salud” y “Prohíbese el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad” lo cual es de gran importancia tener en la etiqueta por normatividad.

De esta etiqueta se destacan los barriles de fermentación que usaban los monjes belgas dando ese toque artesanal además estos tienen un aspecto rustico a la cerveza artesanal por esta razón el color amaderado de la etiqueta que en el pantone es la referencia #b35e2d para el color principal siguiendo con el amarillo de referencia #ffbd59 y Negro usando igualmente se tiene una tipología de letra Arima Maduri y Antonio Light para las leyendas que por norma se debe de usar esta tipología.

Del mismo modo se tiene el logo de la empresa UniBEERsity relacionado con la ilustración

2:



*Ilustración 3: Logo Empresa UniBEERsity  
Fuente: Elaboración propia*

Quedando de la siguiente manera la botella de presentación de 330 con la etiqueta y la marca:



*Ilustración 4: Botella 330 ml.  
Fuente: Elaboración propia*

## **Estudio de mercado**

### **Investigación de mercado**

El mercado cervecero en Colombia es relativamente nuevo pues este país siempre había sido un país donde se consumían bebidas alcohólicas a base del maíz como el masato y la chicha que actualmente se siguen tomando para ciertas ocasiones. Para 1889 nace la sociedad Bavaria Kopp's Deutsche Brauerei, que luego pasaría a ser llamada Bavaria, pero esta empresa fue fundada por dos hermanos alemanes y dos hermanos colombianos quienes eran de apellido Castello, pero

después de la apertura de esta cervecería para inicios del S.XX comenzaron a nacer otras cervecerías en Colombia como la Fábrica de Cerveza Alemana de Rudolf Kohn & Cia en 1905, La cervecería Nacional, The Walters Brewing and Ice Making Company fundada en Barranquilla, en 1913 se funda la cervecería Barranquilla quien sería la encargada de sacar al mercado una de las cervezas industriales tradicionales de Colombia la cual es cerveza águila, entre otras cervecerías que se fueron fundando y ampliando la economía colombiana. (Danais, La industria cervecera en Colombia, s.f.)

Luego de la crisis económica mundial, dos de las cervecerías más importantes de Colombia, Bavaria y continental de Medellín, deciden unirse y formar el consorcio de cervecerías Bavaria S.A en 1922, haciéndose la cervecería más grande de Colombia, donde a partir de ese año comienza su carrera monopolística comprando las demás cervecerías y convirtiéndolas en fábricas por ciudades como paso con la cervecería de Barranquilla que pasó a ser la fábrica de Barranquilla, llegando así que hasta 1975 la última cervecería independiente en ser absorbida por Bavaria fue la cervecería andina oriunda de Cúcuta, norte de Santander, pasando a ser Bavaria prácticamente a ser un monopolio, es decir, 100% dueña del mercado cervecero colombiano, además este grupo pasó a ser en esa década de los 70's y 80's el grupo empresarial más grande de Colombia siendo el dueño el que fue uno de los hombres más ricos de este país, Julio Mario Santo Domingo. (Danais, La industria cervecera en Colombia, s.f.)

Entre 1959 al 2011 la producción de cerveza en Colombia aumentó de 5.522.000 litros anuales a 17.880.000 debido a la expansión en zonas como Nariño con la creación de fábricas, al igual que en el Huila, y aumentar la capacidad de producción de la principal sede la cual pasó de estar en Bogotá a estar en Tocancipa, donde actualmente se encuentra. (Danais, La industria cervecera en Colombia, s.f.)

Aunque esta empresa en la década de los 90's tuvo una leve entrada en el mercado de dos cervecerías industriales que fueron la cervecería Ancla fundada en Mariquita, Tolima en 1992 pero que para 1997 cerraron por quedar en quiebra, aunque también en Tocancipa abrieron la planta cervecera más sofisticada que había en el momento y fue la de la cervecería Leona para 1991, quienes fueron la mayor competencia pues hacía parte de otro grupo empresarial fuerte que era la de Carlos Ardila Lule pero que para el 2002 fue vendida a Bavaria quienes luego pasarían al grupo empresarial sudafricano SABMiller. (Danais, La industria cervecera en Colombia, s.f.)

La pequeña Cervecería Ancla en Mariquita, fundada en 1992 por Hernando Ramírez, que se declaró en quiebra en 1997 y cerró sus puertas.

Por otro lado, se encuentra la cerveza artesanal la cual es un subsector de poca historia en Colombia pues se tienen registros solo desde 1992 con la fundación de la casa de Guarne en Antioquia, otras que para 1994 nacieron como cervecería limitada, Restaurante Viva Cali, Chipichape y Yumbo, entre otras, hasta llegar al 2002 con la apertura de BBC la cervecería artesanal más grande de Colombia de donde le siguen, tres cordilleras, Colon y Apóstol. (Danais, Historia de la cerveza en Colombia , 2012).

Ahora bien, se entrará a mostrar unos estudios que son antecedentes de este trabajo los cuales fueron estudios con enfoques cuantitativos y enfoques cualitativos:

“Análisis de percepciones de consumidores de bebidas alcohólicas” escrito por los autores: Carvajal P., Jaime W. y Zapata G., Edgar E.

Este primer estudio habla sobre las prácticas de consumo y percepciones de los consumidores de las bebidas alcohólicas especialmente de los derivados de la cebada como la

cerveza tomando información tanto de los consumidores como productores, viendo las dos caras del mercado cervecero. (Carvajal Pedraza & Zapata Guerrero, 2012)

Según Carvajal y Guerrero existen dos tipos de corrientes en el consumo de la cerveza, la primera corriente es el consumidor que se preocupa por los efectos nocivos del consumo en exceso de la cerveza y por otro lado se encuentra el tipo de corriente donde están las percepciones de influencia en el consumo de esta bebida alcohólica. Teniendo en cuenta estas dos corrientes, los autores definen que tienen ciertas similitudes como lo son en que ambas corrientes el concepto de experiencias tanto personales como no pueden afectar el consumo o la misma cultura pues es diferente el consumo de cerveza en Alemania que en Colombia y tienen cierta; existe otra conclusión en el consumo de cerveza y es que el consumo depende directamente de las percepciones que tenga el usuario final, y uno de los ejemplos que señalan los autores es la percepción de marca del producto en el cual ellos se fijaran en la reputación o si es un producto entrante al mercado, aunque también existen otras variables según los autores como el país de origen de la cerveza, empaque, etc. (Carvajal Pedraza & Zapata Guerrero, 2012).

En cuanto a las prácticas de consumo de la cerveza es que es una bebida social, es decir, que esta bebida mayormente se toma con amigos o en reuniones sociales, por lo que poco se toma cuando el consumidor se encuentra solo. (Carvajal Pedraza & Zapata Guerrero, 2012) Por esta misma razón las empresas productoras hacen sus propagandas mostrando amigos o en reuniones y para el caso de Colombia tenemos la POKER en el sector industrial la cual tiene como eslogan “el amigo que une a los amigos” y crearon en la cultura colombiana un día como es el Jueves de amigos Poker.

Aunque no solo se tiene este tipo de percepciones de los consumidores sino que también se tiene según los autores otras percepciones como por qué no consumir estas bebidas y es que los

gobiernos buscando la reducción de los índices de accidentabilidad y muertes por borrachos al volante, usan propagandas en donde nos muestran episodios dramáticos como los mismos accidentes, o el famoso comercial del gobierno en el que muestran a un hombre que por culpa del alcohol pierde a su familia, dando de esta forma a entender que el exceso del consumo de bebidas alcohólicas son perjudiciales para la salud.

Otro de los estudios base usados en esta investigación es “El patrón de consumo de alcohol en adultos desde la perspectiva de los adolescentes” de Suárez, C., Del Moral, G., Martínez, B., John, B. y Musitu, G; los cuales usan una metodología de análisis cualitativo fundamentada en Grounded Theory, usando 5 grupos de discusión con un tipo de “muestreo teórico en la fase inicial y emergente del estudio, aplicando criterios maestros de selección fundamentados en la literatura previa.” (Suárez, Del Moral, Martínez , Bev, & Musitu, 2016), usando jóvenes entre los 15 y 20 años. (Suárez, Del Moral, Martínez , Bev, & Musitu, 2016).

En esta investigación tratan temas como las prácticas de consumo de los adultos, pero va condicionada a la percepción de los jóvenes españoles, lo cual ellos creen que estas prácticas van ligadas a la tradición, es decir, los jóvenes en estos momentos toman bebidas similares y además las conductas mientras se toman las bebidas alcohólicas son muy similares por lo que pueden deducir que estas prácticas son por la tradición. El modelo según los autores encontrados para el patrón de consumo de los adultos es una normalización de la bebida alcohólica, es decir, se toma por ocasiones y no es un uso abusivo de este, otro de los patrones de consumo es la relación que hay entre el tomar una bebida y la diversión o por festejo de una ocasión especial, pero también se encuentran conductas en el consumo no tan ejemplares como el uso abuso-intensivo que ya es cuando las personas son alcohólicas o toman por necesidad. Los adolescentes al considerar que es

por tradición este tipo de prácticas de consumo también asocian sus conductas con las mismas expuestas anteriormente. (Suárez, Del Moral, Martínez , Bev, & Musitu, 2016).

Por otra parte, se tiene un estudio el cual habla sobre las prácticas de consumo en jóvenes, el cual es: “Tendencias en el consumo de alcohol en los adolescentes escolarizados españoles a lo largo de la primera década del siglo xxi” de Inmaculada Sánchez-Queija, Carmen Moreno, Francisco Rivera y Pilar Ramos.

Este estudio está dividido en 3 fases, es decir, que se realizó en 3 años diferentes tomándolos en la primera década del siglo XXI los cuales fueron 2002, 2006 y 2010, tomando para cada uno de los años una muestra diferente, pero esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo usando una metodología de regresiones logísticas, la cual es usada para la predicción de un resultado de una variable y para el caso de este estudio es ver la tendencia del consumo en los jóvenes. (Sánchez-Queija, Moreno, Rivera , & Ramos, 2015)

Los resultados de esta investigación, dan que la bebida con más tendencia es la cerveza y esto generalizado para los jóvenes desde una edad de los 15 años hasta 18 (Sánchez-Queija, Moreno, Rivera , & Ramos, 2015), y esto tiene cierta coherencia si se habla para el caso colombiano pues la edad promedio donde se inicia a tomar cerveza oscila entre los 14 y 16 años, por otro lado desde el punto de vista del autor de este proyecto denota en su observación de campo que en los Pubs hay un gran porcentaje de personas de 18 años consumiendo este tipo de bebidas.

En consecuencia, se usa un tipo de investigación concluyente descriptiva debido a que por un lado la descriptiva permitirá “definir con claridad un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún medio de publicidad o un problema simple de mercado..” (Benassini, 2009, pág. 46).

En efecto se implementa el siguiente instrumento de carácter cuantitativo el cuestionario que según para Benassini es el instrumento que más es conocido por los investigadores y el público en general, además cuenta con diferentes ventajas como:

- Pueden incluirse varias preguntas que permiten reunir información acerca de posibles compras, frecuencia de compra, actitudes, probabilidad de compra, etc. (Benassini, 2009).
- La recolección de datos es más rápida y tiene un menor costo. (Benassini, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede también decir que se usará un tipo de cuestionario estructurado pues permite que las preguntas estén formalizadas, lleven un orden y se puedan estandarizar para toda la población muestral, por otro lado, se tiene un formato convencional pues todas las preguntas y posibles respuestas están en la misma hoja impresa. (Benassini, 2009)

Ya habiendo aplicado la encuesta, se presentan los siguientes resultados:

Suma de NSE	Etiquetas de columna																					Total general	
	Total 1							Total 2							Total 3			Total 4					
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	3	1	2	7%	100%			
Entre 18-20 años	1%	0%	5%	2%	4%	1%	2%	16%	1%	2%	2%	1%	0%	0%	1%	9%	2%	6%	7%	0%	0%	0%	32%
Entre 21-23 años	2%	1%	2%	2%	2%	0%	2%	12%	5%	1%	4%	0%	2%	2%	6%	21%	2%	2%	4%	0%	2%	2%	40%
Entre 24- 26 años	1%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	4%	0%	2%	1%	1%	0%	1%	7%	2%	2%	4%	2%	2%	5%	20%	
Entre 27 y 29 años	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	4%	0%	4%	0%	0%	0%	6%	
Mayores de 30 años	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	2%	
<b>Total general</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>34%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>38%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>20%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Tabla 4: Distribución del nivel socioeconómico.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lo geográfico la tabla 4 muestra el cruce entre los niveles socio económicos los cuales se tomaron del estrato 1 al 6, los rangos de edades los cuales fueron 1. Entre 18 y 20 años, 2. Entre 21 y 23 años, 3. Entre 24 y 26 años, 4. Entre 27 y 29 años y 5. Mayores de 30 años, y las localidades, con el fin de definir cuál era la localidad, el rango de edad y el estrato apropiado como grupo objetivo del presente estudio, en el que se concluye que el público objetivo para este caso son las personas que están en un rango de edad entre 21 y 23 años de un nivel socio económico

4 los cuales estarían divididos en las localidades de chapinero, Teusaquillo y Suba, aunque no se puede dejar de hablar del grupo que esta entre 18 y 20 años debido a que es un grupo que para este trabajo ocupa el 32% de la población encuestada teniendo como segundo grupo objetivo pertenecientes al estrato 3 pero con mayor incidencia en la localidad de Fontibon.

Suma de Rango de ingresos		Etiquetas de columna				Total 1		Total 2			Total general
		= 1						= 2			
Etiquetas de fila		Entre 100,000 y 400,000	Entre 400,001 y 800,000	Entre 800,001 y 1,100,000	Mas de 1,100,001		Entre 100,000 y 400,000	Entre 400,001 y 800,000	Mas de 1,100,001		
Estudiantes que si toman											
cerveza		13%	14%	14%	48%		89%	4%	5%	2%	11%
<b>Total general</b>		<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>48%</b>		<b>89%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>11%</b>

Tabla 5: Personas que toman cerveza artesanal frente a sus ingresos.  
Fuente: Elaboración propia

Para la tabla 5 se hace el cruce entre las personas que tienen un ingreso igual o mayor a \$1'100,001 y las personas que consumen o no cerveza artesanal dando como resultado que hay un 48% de las personas pertenecientes al estrato 4 existiendo un 11% en total de personas que no consumen dando esto un mercado potencial pues esto quiere decir que estas personas no les llama la atención las cervecerías que en estos momentos existen en el mercado dando la posibilidad que si llega alguna nueva cervecería podría cautivarlos.

Suma de gusto por envase		Etiquetas de columna			Total general
		= 1			
Etiquetas de fila		Tipo de envase A	Tipo de envase B	Tipo de envase tradicional	
Café			10%	7%	7%
Miel			9%	0%	13%
Coco			16%	10%	25%
Manzana			1%	1%	0%
<b>Total general</b>			<b>36%</b>	<b>18%</b>	<b>45%</b>

Tabla 6: Cruce de gusto por envase y sabor de la cerveza.  
Fuente: Elaboración propia

En este caso se cruzan el tipo de envases junto con el sabor de la cerveza para poder dar una mayor proyección al tipo de envase con el sabor de la cerveza, encontrando que para la cerveza de café y de frutos rojos el tipo de envase que mayor favorabilidad tiene es el tradicional con unos porcentajes del 13% y 25% respectivamente.

Con el envase tradicional se obtiene un porcentaje de aceptación de un 45% y 36% por el envase tipo A, además, a nivel general se tiene que Colombia es un país también cafetero, pero aun así no fue el sabor de cerveza que más se quiere probar según los encuestados, sino que fue frutos rojos con el 52%, aunque la edad de los participantes podría influir en cuanto al sabor de la cerveza pues se tiene que los jóvenes tienen una tendencia menor al consumo de cafeína (Carvajal Pedraza & Zapata Guerrero, 2012). (Ver tabla 6)

Suma de gusto por envase		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		Tipo de envase A	Tipo de envase B	Tipo de envase tradicional	Total general
1		21%	11%	22%	53%
2		12%	5%	15%	31%
3		4%	1%	7%	12%
4		1%	1%	2%	4%
<b>Total general</b>		<b>36%</b>	<b>18%</b>	<b>45%</b>	<b>100%</b>

Tabla 7: Gusto de la tipología del envase vs nivel socioeconómico.  
Fuente: Elaboración propia

Para este caso se busca ver cuál es el tipo de envase que se adapta a los encuestados encontrando de esta manera según la tabla 7 que el envase preferido es el tipo A y tipo tradicional teniendo el segundo un mayor porcentaje para el estrato 1, 2, 3 y 4 el envase tradicional donde ocupa el 45% y el tipo A ocupa un 36% de favorabilidad.

Para lo anterior se tienen las siguientes conclusiones:

- Colombia se destaca a nivel mundial por su buen café, siendo uno de los mejores del mundo, pero en esta investigación ese era uno de los 3 sabores a evaluar, obteniendo el último puesto entre los 3 sabores, dejando a un lado esta tradición cafetera,
- Aunque en el punto anterior se deja la tradición en cuanto al sabor, en el envase pasa lo contrario, es decir, no se deja la tradición, siendo el que tiene más porcentaje sobre los

otros dos envases, aunque el tipo 3 llama la atención no queda en el primer puesto, pero si tiene gran relevancia para ciertas personas,

- Siguiendo con la perfilación del posible cliente de la cerveza artesanal se encontró que podría estar en el estrato 3 con una edad entre 21 y 23 años, el cual es estudiante y empleado (teniendo en cuenta que el estudio se realizó a estudiantes), donde su posible localidad en Bogotá sea suba y con un rango de ingresos mayor o igual a \$1.100.001 que guste de la cerveza artesanal.

### **Análisis de la demanda y nicho de mercado**

Ahora bien, es importante explicar quién va a hacer nuestro consumidor, en tanto a su comportamiento como consumidor pues ex necesario revisar su cultura, la situación demográfica, económica, y social.

Teniendo en cuenta lo anterior se afirma que el consumidor al cual está dirigido este plan y producto es para personas que estén en un rango de edad entre 18 y 45 años de cualquier nacionalidad y que no sufran de diabetes, principalmente que se encuentren en la ciudad de Bogotá, ya sean visitantes o residentes. En esta descripción anterior se hace la afirmación de que sean mayores de edad pues el expendio de alcohol está prohibido a menores de edad según la ley 124 de 1994 (República, 1994), otra afirmación es la de personas que no sufran de diabetes debido a que la cerveza contiene azúcares que son fermentables extraídas de la malta por lo que una persona diabética le puede ser contraproducente el consumo de esta bebida alcohólica (Federación Mexicana de diabetes, 2015).

Para la ciudad Bogotá existen ciertas características sociales que ayudan al posicionamiento de una empresa como la que se plantea en este proyecto, debido a que Bogotá es la ciudad capital de Colombia y esto hace que gran parte de la economía se centre en esta ciudad

aportando aproximadamente el 25.7% del PIB nacional lo que equivale a 73.000 millones de dólares (Portafolio , 2017), es por esta razón que gran parte de los colombianos de otras ciudades vienen a estudiar, crear empresa, trabar y demás favoreciendo de esta forma la creación de cervezas por regiones, donde para el censo realizado en el 2005 los porcentajes por departamento son los siguientes:

<b>Lugar de nacimiento</b>				
<b>Departamento / Distrito</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Antioquia	37.816	43.945	81.761	1,21%
Atlántico	16.375	17.435	33.81	0,50%
Bogotá	1.991.382	2.041.341	4.032.723	59,49%
Bolívar	16.868	19.595	36.463	0,54%
Boyacá	236.255	286.495	522.75	7,71%
Caldas	46.525	53.806	100.331	1,48%
Caquetá	8.262	11.203	19.465	0,29%
Cauca	10.217	13.033	23.25	0,34%
Cesar	13.229	15.086	28.315	0,42%
Córdoba	14.048	19.448	33.496	0,49%
Cundinamarca	271.695	337.098	608.793	8,98%
Chocó	5.941	7.132	13.073	0,19%
Huila	38.617	52.49	91.107	1,34%
La Guajira	3.813	4.72	8.533	0,13%
Magdalena	14.243	15.515	29.758	0,44%
Meta	25.394	32.099	57.493	0,85%
Nariño	17.546	18.35	35.896	0,53%
Norte de Santander	20.334	23.014	43.348	0,64%
Quindío	18.776	20.58	39.356	0,58%
Risaralda	11.547	12.721	24.268	0,36%
Santander	93.79	120.745	214.535	3,16%
Sucre	8.134	10.83	18.964	0,28%
Tolima	142.039	176.786	318.825	4,70%
Valle	43.627	48.157	91.784	1,35%
Arauca	2.385	3.431	5.816	0,09%
Casanare	4.192	6.917	11.109	0,16%
Putumayo	1.907	2.529	4.436	0,07%
San Andrés	650	608	1.258	0,02%
Amazonas	1.11	1.735	2.845	0,04%
Guainía	241	225	466	0,01%
Guaviare	1.052	1.33	2.382	0,04%
Vaupés	179	434	613	0,01%
No Informa	70	71	141	0,00%
Departamento				
Vichada	441	557	998	0,01%

Otro país	46.052	44.343	60.395	0,90%
No informa procedencia	105.717	104.418	210.135	3,10%
Total	3.270.469	3.568.222	6.838.691	100,00%

*Tabla 8: Distribución de la población inmigrante en Bogotá según su lugar de nacimiento para el 2005.*

*Fuente: DANE (2018). Censo nacional 2005. Bogotá: DANE. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/11000T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/11000T7T000.PDF)*

Por otro lado, la cultura a nivel Colombia frente a la cerveza artesanal está cambiando según estudios de Bavaria y se está comenzando a consumir cervezas Premium entre las cuales están las cervezas artesanales, según Juan Vélez del 100% del mercado de la cerveza el 1% es de la cerveza artesanal, es decir, hasta ahora se está desarrollando ese mercado en Colombia y ha venido creciendo a través del tiempo siendo de gran aceptación por parte de los colombianos pues el poder adquisitivo y la penetración de la cultura cervecera de países como Bélgica y República Checa ha venido desarrollándose en este país. (Dinero, 2019).

### **Determinación del precio**

Para poder hacer la determinación del precio se hizo una investigación de la competencia, teniendo en cuenta los precios de referencia entre los cuales se tienen precios de marcas como BBC, Tres Cordilleras, la manigua y Chelarte donde en promedio se encuentra que el precio de referencia estaría en \$5.500 COP por lo que se determina un precio de \$4.500 COP en el cual se cubren los costos de producción además se estaría usando como primera medida una estrategia de pricing de penetración donde entra al mercado utilizando precios menores a los de la competencia (Cordoba Segovia & Moreno Moncayo, 2017)

### **Pronóstico de ventas**

Para el pronóstico de ventas se toma un promedio de incremento anual del IPC el cual es de aproximadamente 5% (Banco de la República, 2018) tomando los valores que se muestran en la tabla 9 en la política de ventas tomando como base inicial en cuanto a las unidades la capacidad

instalada que se quiere la cual son 200 lts diarios dando un total de 48.000 lts anuales y 144.000 botellas al año.

PÓLITICA DE VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTALES	5%	\$ 576,000,000	\$ 604,800,000	\$ 635,040,000	\$ 666,792,000	\$ 700,131,600
CONTADO	80%	\$ 460,800,000	\$ 483,840,000	\$ 508,032,000	\$ 533,433,600	\$ 560,105,280
CREDITO	20%	\$ 115,200,000	\$ 120,960,000	\$ 127,008,000	\$ 133,358,400	\$ 140,026,320
RECAUDO DE CARTERA		0	\$ 115,200,000	\$ 120,960,000	\$ 127,008,000	\$ 133,358,400

Tabla 9: Política de ventas.  
Elaboración propia

## Plan de mercadeo

### Estrategias de distribución

La comercialización del producto se hará de la siguiente manera:

1. Directa: La distribución directa es un tipo donde no se utilizan intermediarios, sino que se hace directamente desde la fábrica o punto de venta de la empresa al consumidor final. (Polania, 2015) Teniendo en cuenta esta definición se propone la siguiente estrategia de distribución:
  - Botellas de vidrio individuales de 330 ml tanto en formato six pack como four pack e individuales en el establecimiento de comercio directo de la empresa, todos los envases de forma reutilizable con el fin de contribuir con el medio ambiente.
  - Actualmente está el uso de redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter como forma de distribución de productos, es así donde se podría entrar en una nueva modalidad para la entrega de las cervezas que podrían llegar a ser personalizadas pensando en un futuro de la empresa.

2. Otra forma de distribución es el canal minorista donde se usa un intermediario para la venta del producto al consumidor final (Polania, 2015). Teniendo en cuenta lo anterior se propone para la distribución por canal minorista las siguientes estrategias:
  - Por medio de los restaurantes y bares tanto de la zona G como la zona T de Bogotá, al igual que restaurantes tipo gourmet de la localidad de Chapinero como primera medida.

## **Marketing Mix y estrategias de promoción**

### **Precio**

El precio es la variable que produce ingresos en la mezcla del marketing, siendo la más flexible de los 4 elementos principales. (Kotler, 2018)

Partiendo de esta definición y de los precios del mercado y cultura colombiana frente a los precios de referencia de la cerveza se tiene que una cerveza artesanal comúnmente esta entre \$5000 y \$8000 COP y una cerveza industrial está entre \$2000 y \$3000 COP haciendo la diferencia del valor agregado de lo artesanal en el precio, es en este rango donde el precio se estaría fijando para el consumidor final, usando estrategias diferenciales en el precio como la de pronto pago, en la cual se entenderá que antes del plazo máximo de pago se hace el pago total de la compra; otra estrategia a usar es la de descuento por cantidad comprada, en donde se dará cierto porcentaje sobre el valor total de la compra por la cantidad comprada, por ejemplo por 100 botellas de 330 ml se le dará un descuento del 10%.

### **Plaza**

La plaza en el marketing mix es donde se venderá el producto según Gustavo Riveros Polania quien lo define en su libro Marketing Logístico (Polania, 2015). Teniendo en cuenta esta


definición se tiene que la plaza del producto inicialmente será en la Bogotá D.C en la localidad de Chapinero y en la Zona T dirigidos a un público de 18 a 45 años de edad que frecuenten lugares como bares, y restaurantes gourmet de esta zona de Bogotá.


## **Promoción**


Actualmente ha venido un cambio generacional donde se ha visto un paso al uso de la tecnología, además de esto las empresas también han venido teniendo un poco más de actividad en redes sociales pasando de un marketing tradicional a un marketing 2.0 o digital es ahí donde las redes sociales vienen haciendo una gran tarea en el reconocimiento de las empresas donde estas van generando o creando contenidos para postear en sus páginas web y redes sociales.

Por otro lado, también se tiene en cuenta que una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal no puede ser 100% digital sino también tiene que tener su parte en el marketing tradicional haciendo uso de una optimización tanto de los activos digitales (página web, redes sociales, etc) y marketing tradicional.

Por lo tanto, se presenta la siguiente tabla donde se muestran las redes sociales a escoger como estrategia de comunicación digital de la empresa frente al público objetivo:

<b>Redes Sociales</b>	
<b>Facebook</b> 	Se elige Facebook, ya que, al ser una red masiva ofrece los siguientes beneficios: Es la red social con mayor alcance de usuarios. <ul style="list-style-type: none"><li>- Ofrece una viralidad basada en las recomendaciones de los propios usuarios.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite dirigirte al público concreto gracias a su avanzada segmentación.</li> <li>- No exige una inversión elevada para empezar a funcionar.</li> <li>- La empresa elige lo que quiere promocionar.</li> </ul> <p>Y se espera crear comunidades de personas, aumentar los seguidores de la fan page, para así llegar a realizar un gran impacto en esta red social. Aparte de esto Facebook cuenta con 1.508 millones de usuarios registrados alrededor del mundo lo que implica un gran alcance para la marca. (Campos, 2017)</p>
<p><b>Instagram</b> </p>	<p>Se elige Instagram, ya que, al ser una red social de contenido ofrece los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer mejor a los clientes</li> <li>• Es una gran herramienta de difusión</li> <li>• Da la facilidad de crear conciencia de marca</li> <li>• Puede ser la plataforma perfecta para lanzar nuevos productos y promociones de la cerveza, al igual que hacer encuestas sobre algún envase, logo o color de cerveza, es decir solo lo visual.</li> </ul> <p>Dato curioso de Instagram de interés hacia la marca: Tiene 600 millones de usuarios únicos al mes y el 53 % de los usuarios sigue a cuentas de marcas. (Campos, 2017)</p>

<p><b>Twitter</b> </p>	<p>Se elige Twitter, ya que, al ser una red masiva se ahorra tiempo y dinero, las respuestas pueden ser muy rápidas, se publica contenido acorde para el cumplimiento de los objetivos y la creación de tendencias para un mayor movimiento de la marca. Por medio de la página de Twitter, se publicarán tips y frases motivacionales, también los lugares de convenio con la marca o locales de la marca.</p> <p>Dato curioso de Twitter de interés hacia la marca: Posee 317 millones de usuarios únicos al mes y La mayoría de los usuarios tiene entre 18 y 29 años. (Campos, 2017)</p>
<p><b>YouTube</b> </p>	<p>Se elige YouTube, ya que, al ser una red social de contenido nos ofrece los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite atraer a clientes con el probado poder de un guion efectivo y de las técnicas audiovisuales.</li> <li>• Los anuncios de YouTube únicamente se pagan cuando el espectador mira más de 30 segundos de tu publicidad o cuando interactúa con algún Llamado a la Acción o Banner complementario.</li> <li>• Permite llegar directamente al público objetivo mediante técnicas de segmentación.</li> <li>• Al crear un canal de YouTube se pueden ganar suscriptores enlazándolo con el punto 2, donde se pauta</li> </ul>

	<p>en otros vídeos generando una mayor cobertura en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagar los 5 segundos obligatorios para la vista de la publicidad, evitando el bloqueo de la publicidad de la empresa cuando se pague YouTube Premium.</li> </ul> <p>Dato curioso de YouTube de interés hacia la marca: Tiene mil millones de usuarios únicos al mes y se ven aproximadamente 2 millones de videos por minuto.</p> <p>(Campos, 2017)</p>
--	--

*Tabla 10: Redes sociales como estrategia de promoción.  
Fuente: Elaboración propia*

Ahora bien, teniendo en cuenta estas redes sociales como estrategia de comunicación, se puede dar también dentro del local un tipo de estrategia de comunicación y es que por medio de las redes sociales se pueden presentar eventos como las catas para que los clientes estén informados y de esta forma lleguen al local para poder así tener una capacidad mayor de reconocimiento tanto del producto como la marca, también dentro de lo que es el marketing tradicional se propone poner visual merchandising como historia de la cerveza, frases en relación a la cerveza, logo y eslogan de la marca uniBEERsity, todo bajo el manual de marca donde se manejan los colores de la marca, tipo de letra, tipos de filtros de las fotos y hastags con la frase de la empresa.

## **Producto**

Como se ha venido describiendo, el producto será una cerveza artesanal de sabores exóticos colombianos como se describió anteriormente en la presentación del producto, siendo un producto novedoso en el mercado cervecero colombiano, aunque existen otras marcas de cerveza como BBC

con sus cervezas de temporada y que son de sabores, pero no exóticos sino de acuerdo a la temporada en que se encuentre la cosecha o la festividad que se esté celebrando, diferente al producto que se pretende lanzar al mercado pues no va a ser por temporadas sino una revolución del sentido de la cerveza, dándole un toque colombiano a las recetas tradicionales belgas.

### **Fidelización y postventa**

Para poder crear una buena estrategia de fidelización y postventa para el consumidor, es importante ver la evolución que ha tenido el marketing y es que actualmente se ha pasado del marketing tradicional, es decir, el de solo vender a pasar a un marketing relacional, es decir, aquel marketing donde se establece la premisa de mantener relaciones duraderas y sostenibles en el tiempo. (Cobo, 2014)

Lo que se quiere conseguir con este tipo de Marketing es:

- Aumento de las ventas por la fidelización de los clientes.
- Fidelizar al consumidor al producto o establecimiento de comercio debido al relacionamiento y atención al cliente.
- Introducción de nuevos productos al consumidor.
- Mejorar la imagen de la empresa por la personalización de la atención prestada.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, una estrategia de fidelización de los clientes es la personalización de la cerveza, es decir se tendrá una línea de personalización donde el cliente llegue y pueda mandar a hacer la cerveza con su nombre, pero teniendo en cuenta que debe de tener un mínimo de pedido, esta estrategia dirigida tanto a bares, restaurantes y personas del común que quieran su cerveza, pero personalizada al gusto de nuestros clientes.

Otra forma de fidelización es aplicar estrategias Pull, es decir estrategias que van dirigidas a nuestros minoristas donde se les darán docenas de 15 o descuentos dependiendo de la cantidad comprada de esta forma se estaría premiando la fidelidad en la compra de nuestros clientes, también la diferenciación ofrecida dependiendo del restaurante es el maridaje que haga el tipo de cerveza con la comida haciendo una receta exclusiva para ese cliente donde se exalten las características del producto que hará una diferenciación tanto del restaurante como del producto.

Por otra parte, en cuanto al servicio postventa el cual está definido como el servicio que se ofrece al cliente después de realizarse la venta (Polania, 2015) y para este caso que es cerveza se hablan de botellas, entonces para evitar el traslado de los clientes hacía la fábrica se tiene un repartidor el cual recolectará de nuevo todas las botellas para volverlas a reusar, para ello también se contará con página web y redes sociales donde se pueda hacer el pedido por segunda vez, es decir, que si ya es cliente puede hacer la orden del pedido de nuevo en una opción la cual se llamará ordenar el mismo pedido o hacer modificaciones al pedido anterior con el objetivo de evitarle al cliente hacer el pedido desde cero, para ello se contará con un usuario lo que ayudará a alimentar el CRM que se tendrá.

## **Estudio de operaciones**

### **Descripción y formalización del proceso**

1. Molienda: Este primer paso tiene como objetivo partir el grano (malta) pero no triturlarla, es decir, que se debe fracturar con el fin de exponer su interior al contacto con el agua para dar el color natural de la cerveza ya sea dorada, roja o negra.
2. Macerado: En este paso se busca activar las enzimas presentes en el grano con el fin de transformarlas en azúcares fermentables que al final este líquido es llamado mosto el cual estará durante una hora a una temperatura constante de 65°C donde el mosto

- tornará del color que se necesite, también dentro de este proceso es importante recalcar el uso de algún filtro para evitar que queden residuos sólidos en el producto final, estos filtros pueden ser el falso fondo o bolsa de macerado (BIAB) los cuales son de muy alto rendimiento y eficiencia dejando sin residuos el producto final.
3. Cocción: Este paso es uno de los más críticos en la producción de la cerveza pues se busca eliminar el sulfuro de dimetilo y con ello esterilizar el mosto llevándolo a 80°C por una hora en la cual se aplicará el lúpulo en 3 sesiones las cuales se dividirán dependiendo de si se quiere la cerveza amarga o semi amarga pues cambian los tiempos de aplicación para cada tipo de cerveza, también se desarrolla el color totalmente con ayuda del clarificante el cual se le agrega en los últimos 15 minutos de la cocción del mosto.
  4. Enfriamiento y recirculación: Este paso del proceso productivo es el más crítico pues es sensible a cualquier infección es por ello que antes de enfriar la cerveza se debe sanitizar todos los elementos que entren en contacto directo con el mosto usando productos como desinfectante cuaternario, cloro o yodoformo, esto ayudará a eliminar bacterias de elementos como el espiral el cual está hecho de cobre y por el cual se circula agua fría. Este proceso debe de ser lo más rápido posible de donde se bajará la temperatura de 80°C a 20°C el cual evitará la proliferación de bacterias y levaduras no deseadas, asimismo la recirculación ayuda a oxigenar el mosto con el fin de ayudar en el enfriamiento.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso productivo desde la recepción de la materia prima hasta la salida del producto final:

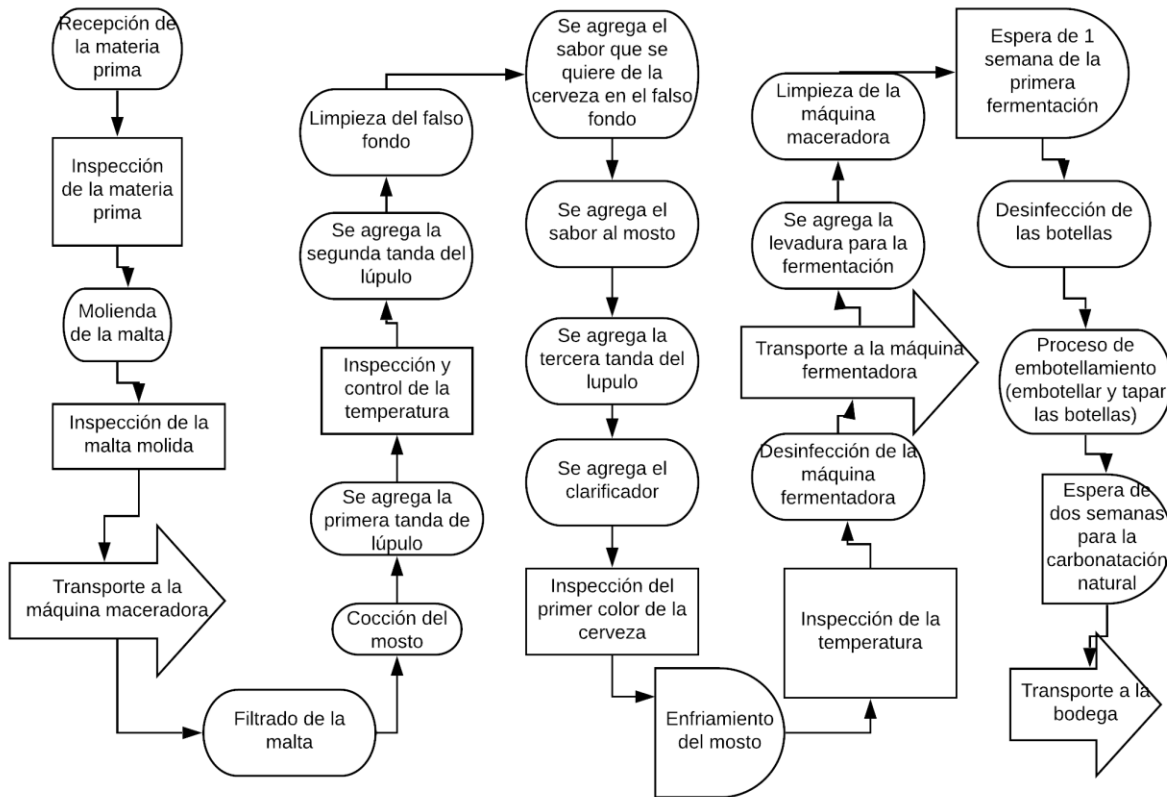


Ilustración 5: Diagrama de flujo de proceso de cerveza artesanal.  
Fuente: Elaboración propia

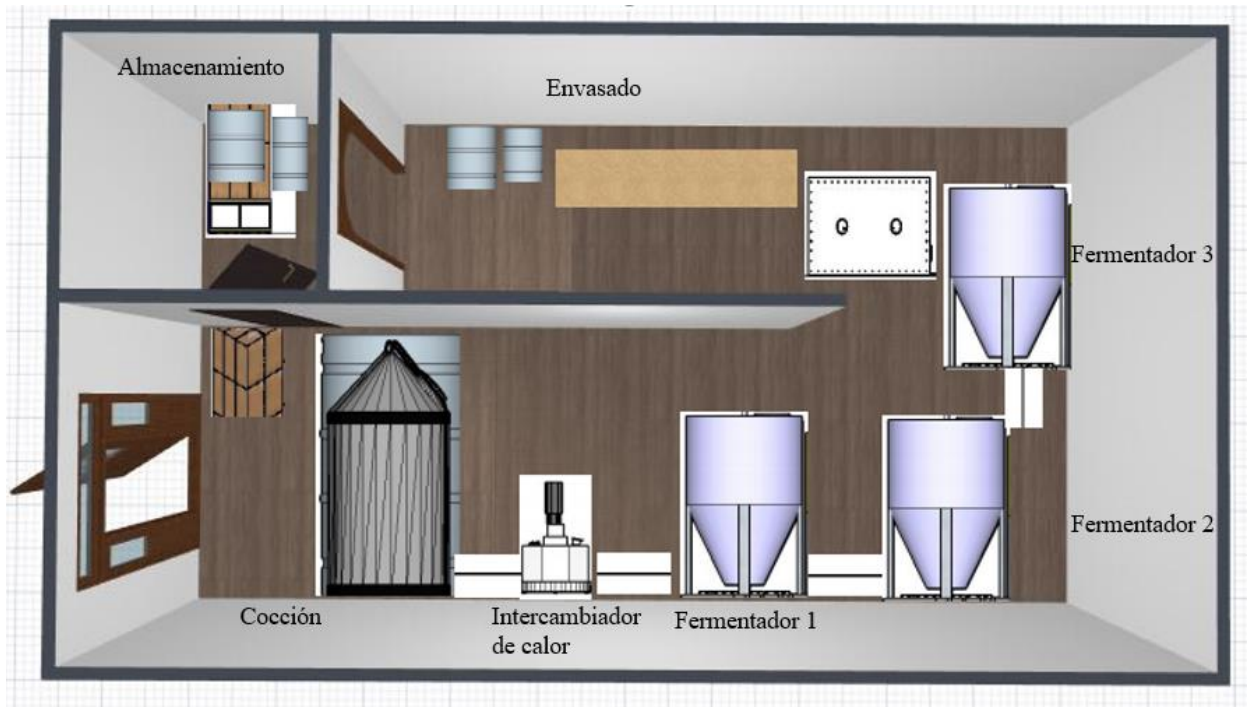
## Distribución de la fábrica

La fábrica inicialmente contará con una distribución de 54.3 metros cuadrados, divididos de la siguiente manera:

- 10.5 metros cuadrados para la zona de cocción y filtración.
- 10.1 metros cuadrados para la zona de enfriamiento donde se cuenta con un chiller el cual es el intercambiador de temperatura.
- 4.7 metros cuadrados para el primer fermentador.
- 4.7 metros cuadrados para el segundo fermentador.

- 4.7 metros cuadrados para el tercer fermentador
- 14.7 metros cuadrados para embotellar y almacenamiento.

Quedando distribuida la planta de la siguiente manera:



*Ilustración 6: Distribución de la fábrica.  
Fuente: Elaboración propia*

### **Costos de producción**

Los costos de producción de una fábrica varían del tipo de empresa, aunque la mayoría de fábricas tienen estos dos costos los cuales son costos fijos y variables donde los costos fijos están definidos como aquellos costos que así se produzca 0 o 1000 unidades se tienen que pagar y los costos variables como su nombre lo dice varían dependiendo de la cantidad de unidades que se produzcan. (Universidad Nacional Autónoma de México, 2003)

Estos costos variables como se dijo anteriormente depende de la cantidad de producción que haya, es decir que va relacionado directamente con la materia prima, que para este caso son agua, malta, lúpulo, levadura, las frutas o extractos de las frutas que se van a usar, mientras que

los costos fijos de la fábrica estarían divididos en servicios públicos como internet y luz, arriendo del local o el impuesto de predial en caso de que se llegue a comprar un local, costos indirectos de fabricación y salarios de los colaboradores.

### **Inversiones en infraestructura**

Cuando se habla de inversiones en infraestructura no solo se está hablando del local sino de todo lo que lleva la producción del producto final, es decir, maquinaria, planta, equipos, un carro para repartir los pedidos y demás.

Dentro de lo que se refiere a infraestructura como un local se busca que se quede a las afueras de Bogotá o en zonas industriales de Bogotá como en la localidad de Fontibón debido a que son lugares donde los arriendos varían entre \$800.000 y \$5.000.000 entre 50 y 100 metros cuadrados según la página de internet finca raíz, por otro lado, esta zona es importante tenerla en cuenta para la fábrica pues según el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) es una localidad de uso mixto del suelo, es decir, se puede usar de forma residencial y comercial.

Ahora bien, como se dijo anteriormente no solo la infraestructura es el local sino la fábrica que inicialmente se pretende que sean 300 litros de cerveza diarios, la cual tiene un costo aproximadamente de entre \$30.000.000 y \$50.000.000 de los cuales cubren las máquinas de embotellar, fermentador, olla de cocción y equipos de refrigeración según Express Universal, empresa bogotana fabricante de maquinaria de cerveza artesanal.

### **Inversiones en capital de trabajo**

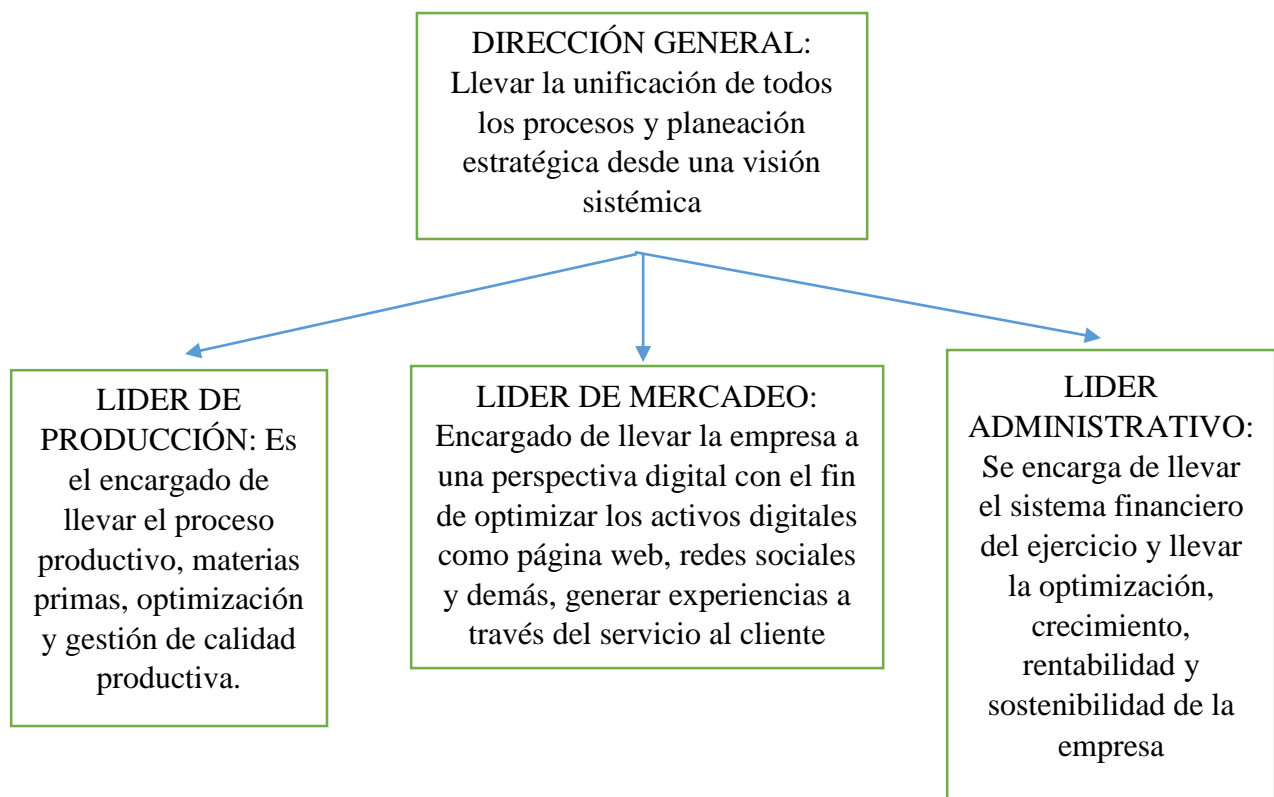
Inicialmente se necesitarían 3 personas líderes quienes serían los 3 primeros socios de la empresa los cuales tendrían a cargo 3 principales áreas del negocio: uno estaría encargado totalmente del área financiera quien llevará la contabilidad legal de la empresa, otro del área de

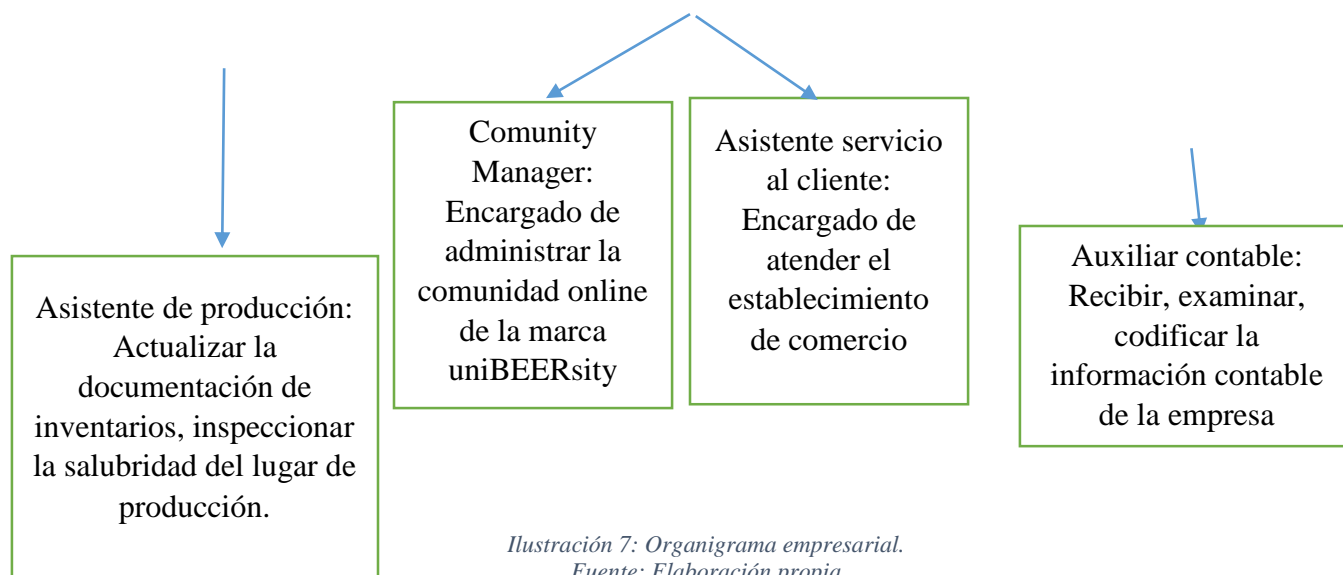
producción y ambiental quien será el encargado de llevar el inventario y propuestas para la responsabilidad social y ambiental de la empresa con el fin de minimizar los desechos de la empresa y, por último, estaría el encargado del área de mercadeo quien tendrá al mando la estrategia de fidelización de los clientes, publicaciones en redes sociales, comercialización y distribución del producto. Estos 3 líderes contarán con un auxiliar cada uno quienes ganarán el salario mínimo legal vigente que para este año está en \$828.116 COP más el auxilio de transporte que son \$97.032 COP siendo \$925.148 COP en su totalidad mensualmente (El tiempo, 2018).

## **Estudio organizacional**

### **Estructura organizacional**

Es importante definir una estructura organizacional a la hora de mostrar un plan de negocios donde para este caso es una estructura lineal con características de departamentización debido a que se crean desde el inicio 3 departamentos principales los cuales son mercadeo, producción y financiero y cada uno de estos departamentos trabaja basado en las funciones que se desempeñan en el trabajo (Scanlan, 1990) así como a continuación se muestra en la estructura:





- Dirección general: Desde esta área o cargo se tratará los temas específicos de la gerencia general del proyecto, donde nacen los objetivos a corto, mediano y largo plazo a nivel estratégico y general de la empresa y debido a que es un proyecto de micro empresa, inicialmente esta área se encargará también de los trámites legales y contratos con los colaboradores.
- Líder de mercadeo: Esta área se encargará de gestionar todo lo relacionado con los clientes, es decir, programas de fidelización, uso de redes sociales para encontrar nuevos clientes prospectos, generar compra de estos clientes prospectos y como fin último generar la fidelización o la recompra del producto por parte de estos clientes, y actualización del manual de marca.
- Líder administrativo: Este cargo y área se encargará de llevar la contabilidad legal de la empresa, control de la nómina, control de la facturación y codificación.
- Líder de producción, área de producción: Se encarga de llevar los inventarios de producción tanto de materia prima como de producto finalizado, llevar control riguroso de la calidad e innovación en el producto como manejar la presión, temperatura y

productos nuevos en el mercado al igual que estudiar la competencia junto con el área de mercadeo para el lanzamiento de nuevos productos.

### **Perfiles de cargo**

Es importante para las empresas definir el perfil de los cargos para tener claro la orientación para la selección del capital humano de la empresa, es por esto que se definen los siguientes perfiles para los cargos:

- Director general o gerente general: debe de ser un Administrador de empresas, Financiero, que tenga base o experiencia en el sector manufacturero, conocimientos en materia legal como contratos tanto laborales y comerciales, licitaciones con empresas para la adquisición de nuevos clientes.
- Líder de producción: Debe de ser un administrador de empresas, ingeniero industrial, ingeniero de alimentos, químico o ecólogo que tenga experiencia o un enfoque en producción, para ello se evaluarán conocimientos químicos y en materia industrial.
- Auxiliar de producción: Debe de ser un técnico, tecnólogo o estudiante de últimos semestres de Ingeniería industrial el cual será el encargado de ayudarlo al auxiliar de producción con temas de mejoramiento de la productividad, seguimiento de las materias primas e inventarios.
- Líder de mercadeo: Debe de ser un mercadologo o administrador de empresas que tenga conocimientos en esta área de la empresa, al igual que este actualizado de las nuevas tendencias de marketing en el mundo junto con el conocimiento de distribución, merchandaising y logística para la comercialización del producto.

- Líder administrativo: Debe de ser un administrador de empresas, ingeniero financiero o economista que tenga conocimientos en el área contable, NIF y demás normas, al igual que la dirección de impuestos.
- Auxiliar contable: Debe de ser un tecnólogo en contabilidad o estudiante de últimos semestres de contaduría pública con buen manejo en Excel

## **Manual de funciones**

### 1. Director general o gerente general:

- Planificar objetivos estratégicos tanto a largo como corto plazo.
- Supervisar las áreas de la empresa.
- Revisar la contratación del nuevo personal.
- Organizar y adecuar la organización estructural de la empresa.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones para el mejoramiento de la misma y ser un líder motivacional.

### 2. Líder de producción

- Liderar la gestión de producción de la cerveza.
- Definir las estrategias para el mejoramiento de la productividad de la fabricación de la cerveza.
- Supervisar la calidad de la materia prima que llega.
- Llevar los inventarios de la materia prima.
- Liderar junto con el director de mercadeo la innovación de los productos como empaque, distribución, sabores y demás.
- Revisión del estado de la maquinaria.

### 3. Líder de producción:

- Coordinar los pedidos de los clientes como restaurantes, eventos, etc, y pasárselos al área de producción.
- Coordinar las publicaciones en las redes sociales de la empresa.
- Definir el plan de marketing tradicional y digital para la empresa.
- Cuidar de los activos digitales de la empresa.
- Formular y plantear las políticas de investigación de mercados e innovación junto con el director de producción.
- Elaborar los planes y estrategias para la fidelización hacía la marca al igual que el posicionamiento de la marca.
- Definir y liderar las estrategias de distribución y comercialización de la cerveza.

#### 4. Lider administrativo:

- Liderar la nómina de la empresa.
- Realizar el seguimiento administrativo y financiero de la empresa.
- Velar por la correcta ejecución de los recursos financieros de la empresa.
- Actualizar el pago de los impuestos al Estado.
- Diseñar los planes con los demás directores del gasto de la empresa.
- Rendir los informes de las inversiones, gastos y demás de la empresa.
- Llevar todo el sistema financiero de la empresa (balances generales, estado de resultados, etc)

#### 5. Auxiliar de producción:

- Revisión de la materia prima.
- Llevar semanalmente los inventarios.
- Reportar el estado de la materia prima al director de producción.

- Empacar el producto final.

6. Auxiliar contable:

- Recibir, examinar y codificar el registro de las facturas.
- Recibir los comprobantes de pago por parte de la empresa.
- Elaborar los informes semanales de las cuentas por pagar y por cobrar.

### **Requisitos legales del proyecto**

Esta empresa como se ha venido hablando es una empresa que hace parte del sector alimenticio por lo cual está regulado por un ente gubernamental llamado INVIMA (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos), es de ahí que este ente regulador vigila a todas las empresas que tengan relación con la producción de medicamentos y alimentos.

Es de lo anterior que en Colombia el reglamento para la fabricación de bebidas alcohólicas es de estricto cumplimiento teniendo ciertas exigencias como tener en la planta de producción un ingeniero químico o una persona que tenga estudios en esta área como biólogos o ecólogos (INVIMA, s.f), además del decreto 1506 de 2014 en el cual se señalan los requisitos sanitarios que se deben cumplir para el consumo humano en cuanto al envase, almacenamiento, transporte, comercialización, lugar donde se expende el producto con el fin de adquirir dos de los certificados más importantes que es el INVIMA y la BPM (Buenas prácticas de Manufactura). (Ministerio de salud y protección social, 2014)

Cumpliendo con lo anterior existe un decreto anterior el cual es el 1686 de 2012 en el que se especifica según el artículo 11 de este decreto que las prácticas permitidas en la elaboración de cerveza son las siguientes:

- “El agua debe de ser totalmente potable.

- Los granos de malta y lúpulo deben de estar exentos de moho, insectos, larvas y de sustancias químicas nocivas para la salud.
- Las levaduras deben ser de cultivos puros exentos de contaminantes patógenas.
- El mosto clarificado debe de someterse a ebullición por el tiempo que sea necesario.
- La coloración debe de ser producto de los azúcares provenientes de las maltas.
- Se pueden emplear agentes antioxidantes de uso permitido en alimentos.
- Para prevenir la turbiedad por frío, se pueden emplear enzimas proteo líticas, tales como, papaína, pepsina y otras enzimas de uso permitido.” (Ministerio de salud y protección social, Pág 15, 2012).

Por otro lado, en cuanto a la etiqueta según la ley 124 de 1994 del congreso de la república debe de indicarse la prohibición del expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad, además toda la publicidad que se haga tanto en redes, vallas y demás debe de expresar esta ley (Congreso de la República, 1994), también existe otra ley la cual es la ley 30 de 1986 donde se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes donde el artículo 16 del capítulo 3 se dispone de la leyenda “El exceso de alcohol es perjudicial para la salud” (Congreso de la República , 1986).

### **Metodologías de motivación y mecanismos de liderazgo**

En las empresas existe un factor fuerte para la productividad laboral y es la motivación, aunque esto va relacionado al tema de liderazgo por parte de los directores de las diferentes áreas de la empresa.

Es por lo anterior que según Carlos Sánchez en su investigación “Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?” en el cual se presenta un modelo de factores motivacionales que influyen en el comportamiento del colaborador como lo son los factores internos y externos a la empresa (Sánchez, 2008) como se muestra en la siguiente tabla:

Factores Externos	Factores internos
1. Factores individuales: Personalidad. 2. Ciclo Vital 3. Circunstancias personales 4. Contexto social y cultural	1. Dinero 2. Reconocimiento 3. Tiempo libre 4. Trato de calidad y preferencia de tareas 5. Promoción y desarrollo profesional 6. Autonomía 7. Formación 8. Acciones outdoor y recreación laboral 10. Regalos 11. Los modelos Organizacionales

*Tabla 11: Tabla de los factores motivadores en las organizaciones empresariales.*

*Fuente: Peña Estrada, Carlota (2015). La motivación laboral como Herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>*

Esta tabla muestra los factores externos a la empresa los cuales están al lado izquierdo y que son netamente de las personas como la personalidad, contexto social y cultural de la persona pues según Sánchez puede afectar que una persona necesite dos horas de tránsito entre su casa y su trabajo donde la movilidad de la ciudad se convierte en un factor de desmotivación para la persona, como también están los factores internos de la empresa como el dinero, reconocimiento por parte de los directores de áreas o jefes directos. (Sánchez, 2008)

Ahora bien, con este estudio se trata de plantear que la empresa no sea una organización tóxica, es decir, donde la metodología de motivación de este tipo de empresas es la ausencia de castigos lo que se convierte a largo plazo para la empresa un mayor indicador de ausentismos, no hay compromiso por parte de los colaboradores hacía la empresa y el estrés de los empleados

aumenta. (Estrada, 2015). Por ello se quiere plantear un modelo de organización liberal donde se plantea el valor agregado de las personas hacia la empresa, es decir, se fomenta la innovación, donde se escucha y existe la participación de los colaboradores para el desarrollo de los nuevos productos y servicios y lo primordial es el cliente interno, dando prioridad a la comunicación, trabajo en equipo y el reconocimiento a los colaboradores, dando resultados positivos como el aumento de la productividad, los mismos colaboradores hablan bien y se convierten en embajadores de la marca, dando mayor compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa. (Estrada, 2015)

De lo anteriormente mencionado se proponen las siguientes metodologías para la motivación de los colaboradores:

- Participación en la utilidad del ejercicio del producto: Esta idea nace como parte de los factores internos de la empresa en dos puntos importantes que son el dinero y reconocimiento y elogio. La idea de esta metodología es el fomento de la participación y la innovación de los colaboradores donde se plantea un concurso interno por una idea de cerveza novedosa o un modelo operacional innovador en el sistema de producción, en donde el ganador de este concurso interno tendrá el reconocimiento frente a toda la organización además de que en la etiqueta irá el nombre de la persona como autor de la receta, es decir, el producto sale al mercado y de las utilidades que genere este producto se hará participe al ganador del concurso.
- Autonomía y teletrabajo: Esta no va dirigida a toda la organización pues el área operativa o productiva es necesaria que, si esté en la fábrica, pero la gestión administrativa no lo es tan necesario, dando mayor autonomía de trabajo y en la

comodidad de su casa, pero cumpliendo con las metas mensuales que se les ponga, es decir, podrán trabajar desde donde quieran siempre y cuando cumplan las metas.

- Flexibilidad horaria: De un tiempo para acá y debido al cambio generacional se ha venido pensando un poco más en el medio ambiente, es de ahí que nace la idea de que aquel que use un transporte que sea amigable con el medio ambiente como la bicicleta, moto eléctrica, carro eléctrico tendrá el permiso de llegar una hora más tarde.
- Hora de la cerveza: Esta metodología esta implementada para los días viernes donde por una hora laboral se pueda gozar de nuestro producto dando como máximo 4 cervezas por colaborador.
- Descuentos por ser parte de la empresa: Al igual que el cuidado del medio ambiente se viene dando el cuidado por la salud y es ahí donde se harán jornadas de cuidado de la salud, además de tener aliados estratégicos como gimnasios para el descuento por ser colaborador de la empresa.

Todo lo anterior dado para el crecimiento motivacional de las personas y el desarrollo del liderazgo donde también por semana se designa como líder del área a una persona perteneciente de esa área, pero solo por un día de la semana y el tutor del colaborador será el mismo director del área dando como resultado mayor capacitación al personal en temas de liderazgo organizacional en práctica y con ello en caso de que algún director de área se llegue a ir se pueda tener a nuestros colaboradores capacitados para poder dirigir el área dando participación y promoción.

### **Indicadores de gestión**

Después de ver las teorías motivacionales, liderazgo y demás, no se puede quedar en lo cualitativo pues se tiene que tener en cuenta los resultados cuantitativos, es decir, medir y poner

números a la gestión administrativa, de esto se proponen los siguientes indicadores de gestión para la evaluación de la salud de la empresa y ver cómo se está comportando de manera cuantitativa:

- ROI: Este indicador hace parte del área financiera donde se medirá el retorno de la inversión lo que indica si la empresa está siendo rentable o no calculándolo de la siguiente manera:

ROI=

$$(\text{Beneficio-inversión}) / \text{inversión} \cdot 100$$

- Efectividad de la administración: En este indicador es importante ver el control de los gastos en comparación con la meta de los mismos, el cual se hará con la siguiente formula:

Efectividad de la administración=

$$(\text{Ejecución real del presupuesto de gastos}) / (\text{Total presupuesto de gasto}) \cdot 100$$

- Satisfacción del cliente: Este indicador se hace por medio de una encuesta en donde se hacen entre 1 y 3 preguntas tipo likert tales como: de 1 a 10 la probabilidad de recomendación a un amigo, familiar o conocido donde 1 no se recomienda y 10 rotundamente lo recomendaría, calidad del servicio teniendo las mismas características de la pregunta anterior.
- Producto conforme: Este indicador medirá la cantidad de productos que se suministra o se vende frente a los productos devueltos donde dará el porcentaje de la efectividad del producto conforme y los datos se recolectarán del registro de entregas y registro de los productos devueltos calculándolo de la siguiente manera:

PRODUCTO CONFORME=

$$(\text{Productos vendidos- productos devueltos}) / (\text{productos vendidos}) \cdot 100$$

- Crecimiento del mercado anual: Este indicador nos muestra el crecimiento que ha tenido la empresa en cuanto a clientes en un año, el cual se calculará de la siguiente manera:

CRECIMIENTO DEL MERCADO ANUAL=

$$(\text{Clientes actuales}-\text{Clientes del año pasado}) / (\text{Clientes año pasado})$$

- Nivel de innovación de la empresa: Este indicador tiene como objetivo medir la innovación de la empresa en un año o en el periodo que se determine, es decir, se conocerá si realmente se está trabajando en el I+D de la empresa, el cual se calculará de la siguiente manera:

NIVEL DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA:

$$\text{Productos nuevos} / \text{total de productos}$$

- Capital neto de trabajo: Este indicador muestra la liquidez de la empresa a corto plazo permitiendo al gerente general o director general facilitar la toma de decisiones para la inversión a corto plazo, el cual se calculará de la siguiente manera:

CAPITAL NETO DE TRABAJO=

$$(\text{Activo corriente}-\text{pasivo corriente}) / \text{pasivo corriente}$$

## Estudio financiero

### Presupuestos, flujo de caja, estados financieros e indicadores de evaluación financiera

Para la empresa UniBEERsity se tienen los siguientes presupuestos para inversión:

<b>MYE</b>	30.000.000,00	
CONTADO	50%	15.000.000,00
CREDITO	50%	15.000.000,00
DEPRECIACIÓN	10	3.000.000,00
<b>VEHICULOS</b>	13.000.000,00	
CONTADO	60%	7.800.000,00
CREDITO	40%	5.200.000,00
DEPRECIACIÓN	5	2.600.000,00
<b>OFICINA</b>	15.000.000,00	
DEPRECIACIÓN	10	1.500.000,00

Tabla 12: Tabla de inversión inicial para la empresa UniBEERsity.  
Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 11 se tienen 3 ítems importantes como inversión inicial los cuales son maquinaria y equipo, vehículo para repartir los domicilios de la cerveza y oficina donde los dos primeros ítems se tiene para pagar de contado y a crédito donde se tiene como aporte inicial para maquinaria y equipo de \$15.000.000 de parte de los socios y \$7.800.000 para la compra de un vehículo.

De la misma forma se tiene un plan de pagos para el crédito del capital inicial del cual se estipuló en \$71.000.000 de los cuales el 40% será el crédito dando como resultado los \$28.400.000 a un periodo de 5 años a una tasa de interés del 32% dando como pago anual \$12.109.815 como lo muestra la tabla 12

PLAN DE PAGOS	
VA	\$ 28.400.000
NPER	5
TASA	32%
PAGO	\$ 12.109.815

Tabla 13: Tabla de pagos UniBEERsity.  
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se tiene la tabla de amortización del plan de pagos anteriormente mencionado:

AÑO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
0	0	0	0	\$ 28.400.000
1	\$ 12.109.815	\$ 9.088.000	\$ 3.021.815	\$ 25.378.185
2	\$ 12.109.815	\$ 8.121.019	\$ 3.988.796	\$ 21.389.390
3	\$ 12.109.815	\$ 6.844.605	\$ 5.265.210	\$ 16.124.180
4	\$ 12.109.815	\$ 5.159.737	\$ 6.950.077	\$ 9.174.102
5	\$ 12.109.815	\$ 2.935.713	\$ 9.174.102	\$ 0

Tabla 14: Tabla de amortización de la deuda.  
Fuente: Elaboración propia

Además, es importante tener en cuenta la inversión en mano de obra en el primer año para las 6 personas las cuales suman un total de \$217.620,000 donde se aclara que los operadores 1, 2 y 3 tienen un salario mínimo legal vigente y con su respectivo porcentaje de prestaciones de ley mensualmente la empresa paga los valores que se presentan en la tabla 15, por otro lado, los 3 gerentes serían los 3 socios que igualmente se integran en la nómina. Con un crecimiento anual del 5% en el salario, tomando como referencia el porcentaje de crecimiento la inflación de Colombia, quedando para el primer año de la siguiente manera:

Director	\$ 6,200,000.00
L1	\$ 3,100,000.00
L2	\$ 3,100,000.00
L3	\$ 3,100,000.00
O1	\$ 1,395,000.00
O2	\$ 1,395,000.00
O3	\$ 1,395,000.00
	\$ 19,685,000.00
	\$ 236,220,000.00

Tabla 15: Inversión en capital humano.  
Fuente: Elaboración propia

Ya habiendo definido la inversión inicial en el capital humano o mano de obra, se definen a continuación la inversión en materia prima, distribución, embalaje y empaque para poder determinar el costo de producción con base en 20 lts. (Ver tabla 15)

<b>Materias primas</b>	
Granos, lupulo, levadura y Clarificante	\$ 47.000,00
Botellas	\$ 590,00
Agua	\$ 60,00
Azucar	\$ 250,00
Gas	\$ 100,00
Transporte	\$ 625,00
Etiqueta	\$ 6.000,00
	<b>\$ 54.625,00</b>

*Tabla 16: Costos de materia prima y logística de distribución  
Fuente: Elaboración propia*

Según la tabla 15 los \$54.625 es el costo total para producir 20 lts de cerveza artesanal diarios de los cuales en botellas de 330 ml serían 60 botellas por lo que el costo unitario queda en \$910 para una venta al público de \$4.000 teniendo así un margen de contribución de \$3.090 como se muestra en la tabla 16:

Costo Unitario por Botella	\$ 910,42
Venta por unidad	\$ 4.000,00
Margen de contribución	\$ 3.089,58
<b>Margen de contribución porcentual</b>	<b>77,2%</b>

*Tabla 17: Costo unitario, venta unitaria y margen de contribución.  
Fuente: Elaboración propia*

Teniendo en cuenta las tablas anteriores, se hace la proyección para los estados financieros por 5 años quedando de la siguiente manera:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 91,200,000.00</b>	<b>\$ 253,270,185.19</b>	<b>\$ 414,281,770.37</b>	<b>\$ 576,495,011.34</b>	<b>\$ 747,168,165.43</b>	<b>\$ 926,620,838.72</b>
ACTIVOS CTES	\$ 33,200,000.00	\$ 202,370,185.19	\$ 370,481,770.37	\$ 539,795,011.34	\$ 717,568,165.43	\$ 904,120,838.72
CAJA	\$ 33,200,000.00	\$ 87,170,185.19	\$ 249,521,770.37	\$ 412,787,011.34	\$ 584,209,765.43	\$ 764,094,518.72
CXC	\$ 0.00	\$ 115,200,000.00	\$ 120,960,000.00	\$ 127,008,000.00	\$ 133,358,400.00	\$ 140,026,320.00
ACTIVOS FIJOS	\$ 58,000,000.00	\$ 50,900,000.00	\$ 43,800,000.00	\$ 36,700,000.00	\$ 29,600,000.00	\$ 22,500,000.00
MYE	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00	\$ 30,000,000.00
DEPRE MYE		\$ 3,000,000.00	\$ 6,000,000.00	\$ 9,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 15,000,000.00
EQUIPO OFICINA	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00
DEPRECIACION EQUIPO OFICINA		\$ 1,500,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 6,000,000.00	\$ 7,500,000.00
VEHICULOS	\$ 13,000,000.00	\$ 13,000,000.00	\$ 13,000,000.00	\$ 13,000,000.00	\$ 13,000,000.00	\$ 13,000,000.00
DEPRECIACION VEHICULOS		\$ 2,600,000.00	\$ 5,200,000.00	\$ 7,800,000.00	\$ 10,400,000.00	\$ 13,000,000.00
OTROS ACTIVOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 48,600,000.00</b>	<b>\$ 80,965,785.19</b>	<b>\$ 87,565,783.86</b>	<b>\$ 86,220,633.10</b>	<b>\$ 83,490,007.65</b>	<b>\$ 78,882,804.28</b>
PASIVOS CORTO PLAZO	\$ 15,000,000.00	\$ 55,587,600.00	\$ 66,176,394.22	\$ 70,096,453.60	\$ 74,315,905.52	\$ 78,882,804.28
CUENTA POR PAGAR MYE	\$ 15,000,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0.00	\$ 55,587,600.00	\$ 66,176,394.22	\$ 70,096,453.60	\$ 74,315,905.52	\$ 78,882,804.28
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 33,600,000.00	\$ 25,378,185.19	\$ 21,389,389.63	\$ 16,124,179.50	\$ 9,174,102.13	\$ 0.00
CUENTA POR PAGAR VEHÍCULO	\$ 5,200,000.00		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 28,400,000.00	\$ 25,378,185.19	\$ 21,389,389.63	\$ 16,124,179.50	\$ 9,174,102.13	\$ 0.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 42,600,000.00</b>	<b>\$ 172,304,400.00</b>	<b>\$ 326,715,986.52</b>	<b>\$ 490,274,378.24</b>	<b>\$ 663,678,157.78</b>	<b>\$ 847,738,034.44</b>
CAPITAL SOCIAL	\$ 42,600,000.00	\$ 42,600,000.00	\$ 42,600,000.00	\$ 42,600,000.00	\$ 42,600,000.00	\$ 42,600,000.00
UTILIDAD EJERCICIO		\$ 129,704,400.00	\$ 154,411,586.52	\$ 163,558,391.72	\$ 173,403,779.54	\$ 184,059,876.66
UTILIDADES ACUMULADAS		\$ 0.00	\$ 129,704,400.00	\$ 284,115,986.52	\$ 447,674,378.24	\$ 621,078,157.78
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 91,200,000.00</b>	<b>\$ 253,270,185.19</b>	<b>\$ 414,281,770.37</b>	<b>\$ 576,495,011.34</b>	<b>\$ 747,168,165.43</b>	<b>\$ 926,620,838.72</b>

Tabla 18: Balance general proyectado a 5 años.  
Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que la empresa manejará un sistema de cero inventarios es decir maneja un sistema de producción donde lo que se produce es bajo pedido por ende no hay inventario optimizando de esta manera la producción y disminuyendo costos en energía para la refrigeración de la cerveza generando precios competitivos para el consumidor final o el consumidor intermedio.

También se hace referencia a la política de pago de los proveedores donde se establece que se hace un pago inmediato generando cuentas por pagar de cero a proveedores pues las políticas de cobro de la empresa son del 80% ser de contado y el resto a un crédito que no supere los 15 días además de que la contribución del precio de venta sobre el costo de producción es del 72% posibilitando de esta forma el pago inmediato a los proveedores.

A continuación, se muestra el estado de resultado proyectado a 5 años con las especificaciones anteriormente mencionadas:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 576,000,000</b>	<b>\$ 604,800,000</b>	<b>\$ 635,040,000</b>	<b>\$ 666,792,000</b>	<b>\$ 700,131,600</b>
COSTOS DE OPERACIÓN	\$ 138,300,000	\$ 120,960,000	\$ 127,008,000	\$ 133,358,400	\$ 140,026,320
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 437,700,000</b>	<b>\$ 483,840,000</b>	<b>\$ 508,032,000</b>	<b>\$ 533,433,600</b>	<b>\$ 560,105,280</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 243,320,000</b>	<b>\$ 255,131,000</b>	<b>\$ 267,532,550</b>	<b>\$ 280,554,178</b>	<b>\$ 294,226,886</b>
GASTOS PERSONAL	\$ 236,220,000	\$ 248,031,000	\$ 260,432,550	\$ 273,454,178	\$ 287,126,886
DEPRECIACION DE MYE	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
DEPRECIACION DE OFICINA	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
DEPRECIACION DE VEHICULOS	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 194,380,000</b>	<b>\$ 228,709,000</b>	<b>\$ 240,499,450</b>	<b>\$ 252,879,423</b>	<b>\$ 265,878,394</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 9,088,000	\$ 8,121,019	\$ 6,844,605	\$ 5,159,737	\$ 2,935,713
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 185,292,000</b>	<b>\$ 220,587,981</b>	<b>\$ 233,654,845</b>	<b>\$ 247,719,685</b>	<b>\$ 262,942,681</b>
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 55,587,600	\$ 66,176,394	\$ 70,096,454	\$ 74,315,906	\$ 78,882,804
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 129,704,400</b>	<b>\$ 154,411,587</b>	<b>\$ 163,558,392</b>	<b>\$ 173,403,780</b>	<b>\$ 184,059,877</b>

Tabla 19: Estado de resultados proyectado a 5 años  
Fuente: 5 años

Por consiguiente, se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ 0.00	\$ 33,200,000.00	\$ 87,170,185.19	\$ 249,521,770.37	\$ 412,787,011.34	\$ 584,209,765.43
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 86,280,000.00</b>	<b>\$ 174,461,400.00</b>	<b>\$ 175,375,055.78</b>	<b>\$ 183,532,568.90</b>	<b>\$ 191,994,568.11</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 460,800,000.00</b>	<b>\$ 599,040,000.00</b>	<b>\$ 628,992,000.00</b>	<b>\$ 660,441,600.00</b>	<b>\$ 693,463,680.00</b>
VENTAS CONTADO	\$ 0.00	\$ 460,800,000.00	\$ 483,840,000.00	\$ 508,032,000.00	\$ 533,433,600.00	\$ 560,105,280.00
RECAUDO DE CARTERA	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 115,200,000.00	\$ 120,960,000.00	\$ 127,008,000.00	\$ 133,358,400.00
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 374,520,000.00</b>	<b>\$ 424,578,600.00</b>	<b>\$ 453,616,944.22</b>	<b>\$ 476,909,031.10</b>	<b>\$ 501,469,111.89</b>
PAGO PROVEEDORES	\$ 0.00	\$ 138,300,000.00	\$ 120,960,000.00	\$ 127,008,000.00	\$ 133,358,400.00	\$ 140,026,320.00
GASTOS DE PERSONAL	\$ 0.00	\$ 236,220,000.00	\$ 248,031,000.00	\$ 260,432,550.00	\$ 273,454,177.50	\$ 287,126,886.38
PAGO DE IMPUESTOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 55,587,600.00	\$ 66,176,394.22	\$ 70,096,453.60	\$ 74,315,905.52
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	<b>(\$ 37,800,000.00)</b>	<b>(\$ 20,200,000.00)</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 37,800,000.00</b>	<b>\$ 20,200,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>
COMPRA MYE	\$ 15,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
COMPRA VEHICULOS	\$ 7,800,000.00	\$ 5,200,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
COMPRA EQUIPO DE OFICINA	\$ 15,000,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>FLUJO DE FINANCIACION</b>	<b>\$ 71,000,000.00</b>	<b>(\$ 12,109,814.81)</b>	<b>(\$ 12,109,814.81)</b>	<b>(\$ 12,109,814.81)</b>	<b>(\$ 12,109,814.81)</b>	<b>(\$ 12,109,814.81)</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 71,000,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>
APORTES DE CAPITAL	\$ 42,600,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
OBLIGACION FINANCIERA	\$ 28,400,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 12,109,814.81</b>	<b>\$ 12,109,814.81</b>	<b>\$ 12,109,814.81</b>	<b>\$ 12,109,814.81</b>	<b>\$ 12,109,814.81</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0.00	\$ 9,088,000.00	\$ 8,121,019.26	\$ 6,844,604.68	\$ 5,159,737.44	\$ 2,935,712.68
ABONOS A CAPITAL	\$ 0.00	\$ 3,021,814.81	\$ 3,988,795.55	\$ 5,265,210.13	\$ 6,950,077.37	\$ 9,174,102.13
<b>FLUJO NETO O EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$ 33,200,000.00</b>	<b>\$ 53,970,185.19</b>	<b>\$ 162,351,585.19</b>	<b>\$ 163,265,240.96</b>	<b>\$ 171,422,754.09</b>	<b>\$ 179,884,753.29</b>
SALDO EN CAJA	\$ 33,200,000.00	\$ 87,170,185.19	\$ 249,521,770.37	\$ 412,787,011.34	\$ 584,209,765.43	\$ 764,094,518.72

Tabla 20: Flujo de caja proyectado a 5 años.  
Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja indica para el año 0 el cual es el inicio donde se tienen 0 ingresos debido a que no se cuentan con ventas inmediatamente, sino que se cuentan con egresos que son las inversiones donde se tienen los datos oficina, vehículos y maquinaria y equipo (Ver tabla 11), los cuales son una parte pagados de contado de acuerdo al flujo de inversión.

Para el caso de flujo de financiación se tienen los \$71.000.000 que se tienen para la financiación extra de materia prima, legalización de la empresa, etc; de los cuales el 40% serán de préstamo y el resto por capital de los socios, eso en cuanto al año 0 ya para el año 1 y los siguientes años van de la mano de la proyección de las ventas como se ve en el flujo operacional teniendo en cuenta las políticas de ventas presentadas a continuación:

PÓLITICA DE VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTALES	5%	\$ 576,000,000	\$ 604,800,000	\$ 635,040,000	\$ 666,792,000	\$ 700,131,600
CONTADO	80%	\$ 460,800,000	\$ 483,840,000	\$ 508,032,000	\$ 533,433,600	\$ 560,105,280
CREDITO	20%	\$ 115,200,000	\$ 120,960,000	\$ 127,008,000	\$ 133,358,400	\$ 140,026,320
RECAUDO DE CARTERA		0	\$ 115,200,000	\$ 120,960,000	\$ 127,008,000	\$ 133,358,400

*Tabla 21: Política de ventas.  
Fuente: Elaboración propia*

Se tiene la política de ventas donde el cobro de las ventas totales se hace de forma contado en un 80% dando el restante 20% a crédito dando de esta forma una mayor liquidez a la empresa.

Por lo tanto, para los siguientes años se tienen los datos de la tabla 20 en ingresos para la parte de flujo operacional y en cuanto a los egresos se toman los datos de la tabla 18 del estado de resultados en cuanto a los costos de operación junto con los gastos del personal (ver tabla 14), teniendo una proyección de aumento del 5% por año el cual se toma del promedio de la inflación de los últimos 10 años (Banco de la República, 2018) y así sucesivamente para el ítem de flujo operacional

Para el flujo de financiación los gastos financieros provienen de la cuenta que tiene ese mismo nombre en el estado de resultados (ver tabla 18) los cuales son los intereses del 40% del capital y los abonos a capital vienen siendo la amortización del mismo préstamo reflejada en la tabla 13 siguiendo la misma metodología para los siguientes años.

Por último, se presentan los indicadores como la TIR, EVA porcentual, ICV (Índice de creación de valor) el cual permite verificar si la empresa está creando o destruyendo valor, y demás, como se muestra en la siguiente tabla:

<b>UAIDI</b>	138,792,400.00	162,532,605.78	170,402,996.40	178,563,516.98	186,995,589.34
<b>ANF</b>	197,682,585.19	348,105,376.15	506,398,557.74	672,852,259.91	847,738,034.44
<b>CPPC</b>	17.96%	17.96%	17.96%	17.96%	17.96%
<b>EVA</b>	103,288,607.70	100,012,880.22	79,453,815.43	57,719,251.10	34,741,838.36

Tabla 22: Indicadores 1.  
Fuente: Elaboración propia

<b>RENTABILIDAD TIR</b>	138.23%
<b>CPPC</b>	17.96%
<b>EVA PORCENTUAL</b>	120.27%

Tabla 23: Indicadores 2.  
Fuente: Elaboración propia

<b>ROE</b>	0	75%	47%	33%	26%	22%
<b>ICV</b>	0	4.19	2.63	1.86	1.45	1.21

Tabla 24: Indicadores 3.  
Fuente: Elaboración propia

Según los indicadores anteriormente mencionados como la TIR la cual indica el nivel de rentabilidad de la inversión que para este caso es del 138.23% superando los umbrales del 100% debido a los bajos costos que manejaría la empresa, teniendo relación con el ROE donde el primer año se estaría convirtiendo en un retorno del 79% disminuyendo con el tiempo debido a que ya se recuperaría la inversión inicial y esto en un ambiente donde se mantiene la inversión inicial; también es importante ver el ICV o indicador de creación de valor donde para el primer año y los demás años se ve que es positiva teniendo relevancia la innovación de la idea de negocio pues actualmente en el mercado no existe una empresa que explote los sabores exóticos colombianos en la cerveza artesanal es por eso que el primer año es donde más se genera valor para el inversionista y para el mercado cervecero.

## Referencias

- Altech. (s.f.). *¿Cuántas cervecerías artesanales existen en el mundo?* Obtenido de <http://es.alltech.com/blog/posts/cuantas-cervecerias-artesanales-existen-en-el-mundo>
- ANDI. (Enero de 2019). *ANDI*. Obtenido de Encuesta de opinión industrial conjunta: [http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Enero%202019\\_636893588375199532.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Enero%202019_636893588375199532.pdf)
- Banco de la República. (Diciembre de 2018). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/indice-precios-consumidor-ipc>
- Banco De La República. (S.F). *Sectores económicos*. Obtenido de Banco de la república: [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores\\_econ%C3%B3micos#Sector\\_secundario\\_o\\_industrial](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos#Sector_secundario_o_industrial)
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. México D.F: Pearson prentice hall.
- Campos, L. (19 de Julio de 2017). *Estadísticas en redes sociales este 2017*. Obtenido de Posted in: <https://www.postedin.com/blog/2017/07/19/estadisticas-en-redes-sociales-este-2017/>
- Caracol radio. (26 de Junio de 2018). *Industria colombiana*. Obtenido de Caracol Radio: [https://caracol.com.co/radio/2018/06/26/economia/1530024889\\_215966.html](https://caracol.com.co/radio/2018/06/26/economia/1530024889_215966.html)
- Carvajal Pedraza, J. W., & Zapata Guerrero, E. E. (2012). Análisis de percepciones de consumidores de bebidas alcohólicas – productos cerveceros. *Criterio Libre*, 107-126.
- Castle Malting. (s.f.). *Maltas Belgas que hacen sus cervezas tan especiales*. Obtenido de Castle malting: <http://www.castlemalting.com/Presentations/CastleMaltingBrochureES.pdf>
- Cobo, L. A. (Marzo de 2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. Obtenido de Universidad de cantabria:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>

Congreso de la República . (31 de Enero de 1986). *Ley 30*. Obtenido de Ministerio de salud y protección social: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/LEY-0030-DE-1986.pdf>

Congreso de la República. (15 de Febrero de 1994). *Descentraliza drogas UNODC*. Obtenido de Ley 124: <http://www.descentralizadrogas.gov.co/project/ley-124-de-1994-prohibe-expendio-de-bebidas-embriagantes-a-menores-de-edad/>

Cordoba Segovia , C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (27 de Marzo de 2017). *Scielo*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS COMO HERRAMIENTA DE PENETRACIÓN DE MERCADOS:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a04.pdf>

Danais, R. P. (16 de Mayo de 2012). *Historia de la cerveza en Colombia* . Obtenido de Historia de la cocina y la gastronomía: <https://www.historiacocina.com/es/cerveza-colombia>

Danais, R. P. (s.f.). *La industria cervecera en Colombia*. Obtenido de Banco de la República, credencial historia no 260: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia>

DANE . (2018). *Encuesta industrial Ambiental*. Bogotá: DANE. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol\\_EAI\\_2016provisional.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2016/bol_EAI_2016provisional.pdf)

DANE. (2018). *Índice de producción industrial (IPI)*. Boletín Técnico, DANE, Bogotá. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol\\_ipi\\_diciembre\\_18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipi/bol_ipi_diciembre_18.pdf)

Díaz, V. P. (13 de Julio de 2013). *Mercado de la cerveza artesanal crece 40% al año* . Obtenido de La república: <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-la-cerveza-artesanal-crece-40-al-ano-2042716>

Dinero. (8 de 5 de 2015). *¿Cuál ha sido el secreto del éxito de las cervezas artesanales?* Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cual-ha-sido-secreto-del-exito-cervezas-artesanales-colombia/212031>

Dinero. (4 de Enero de 2019). *Ahora los colombianos toman más marcas Premium de cerveza*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/habitos-de-consumo-de-los-colombianos-en-cerveza/269066>

Domínguez, J. C. (06 de Febrero de 2018). *Las artesanales quieren más del mercado cervecero*. Obtenido de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cervezas-artesanales-en-colombia-buscan-mas-participacion-en-el-sector-178578>

El Colombiano. (16 de Junio de 2012). *30 microcervecerías le ponen sabor al mercado*. Obtenido de [http://m.elcolombiano.com/30\\_microcervecerias\\_le\\_ponen\\_sabor\\_al\\_mercado-mvec\\_186280](http://m.elcolombiano.com/30_microcervecerias_le_ponen_sabor_al_mercado-mvec_186280)

El economista . (3 de Agosto de 2017). *Cerveza artesanal potencia al mercado*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/08/03/cerveza-artesanal-potencia-mercado>

El Espectador. (18 de Octubre de 2017). *Así está el mercado de la cerveza*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/entretenimiento/un-chat-con/asi-esta-el-mercado-de-la-cerveza-articulo-718712>

El Espectador. (31 de agosto de 2018). *Perspectivas a futuro para las industrias creativas en Colombia* . Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/perspectivas-futuro-para-las-industrias-creativas-en-colombia-articulo-809582>

- El tiempo. (20 de Diciembre de 2018). *Salario mínimo 2019: así quedó el aumento en Colombia*.  
Obtenido de El tiempo: <https://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2019-asi-quedo-el-aumento-en-colombia.html>
- Estrada, C. P. (Junio de 2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Obtenido de Universidad pontificia Comillas de Madrid:  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Federación Mexicana de diabetes. (7 de Agosto de 2015). *Bebidas alcoholicas y la diabetes*. Obtenido de Federación Mexicana de diabetes: <http://fmdiabetes.org/bebidas-alcoholicas-y-diabetes/>
- Garnica, J. F. (10 de Junio de 2015). Plan de negocios para la creación de la Micro-cerveceria madero sas. Bogota.
- Garrido, F. (2014). *La cerveza: tipos y clasificaciones*. Obtenido de Asociación madrileña de sumillers:  
<http://www.ams-sumilleresmadrid.com/wp-content/uploads/2014/05/La-cerveza-tipos-y-clasificaciones.pdf>
- Giraldo, L. (03 de Agosto de 2018). ¿CUÁNTO GASTA UN COLOMBIANO EN CERVEZA? Bogotá: La barra. Obtenido de <https://revistalabarra.com/noticias/cuanto-invierte-un-colombiano-en-cerveza/>
- INVIMA. (s.f). *Normagrama*. Obtenido de INVIMA:  
<https://www.invima.gov.co/normatividad/normograma.html>
- Kotler, P. (2018). *Fundamentos de mercadeo*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad de las fuerzas armadas: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>

La FM. (30 de Abril de 2018). *Dane reporta mejoría en el sector industrial durante 2018*. Obtenido de La FM: <https://www.lafm.com.co/economia/dane-reporta-mejoria-en-el-sector-industrial-durante-2018>

La república. (14 de Septiembre de 2018). *Hoy existen más de 200 microcervecías dedicadas al mercado artesanal*. Obtenido de La república: <https://www.larepublica.co/empresas/hoy-existen-mas-de-200-microcervecias-dedicadas-al-mercado-artesanal-2770852>

Lipovetsky, G. (2004). *El Lujo eterno: La era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. París: Anagrama.

Ministerio de salud y protección social. (9 de Agosto de 2012). *Decreto 1686*. Obtenido de Invima: [https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3030:decreto-1686-de-2012&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3030:decreto-1686-de-2012&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139)

Ministerio de salud y protección social. (12 de Agosto de 2014). *Decreto 1506* . Obtenido de Supersalud: <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Decretos/D1506014.pdf>

Polania, G. R. (2015). *Marketing logístico*. Bogotá: Ecoe .

Portafolio . (6 de Agosto de 2017). *Bogotá celebra hoy 479 años. Vea cuál es su aporte a la economía nacional*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/cuanto-le-aporta-bogota-a-la-economia-colombiana-508458>

República, C. d. (15 de Febrero de 1994). *Ley 124 de 1994*. Obtenido de Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos: [https://www.invima.gov.co/images/pdf/bebidas-alcoholicas/leyes/ley\\_124\\_1994.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/bebidas-alcoholicas/leyes/ley_124_1994.pdf)

Sánchez, C. (Enero de 2008). MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y VINCULACIÓN. ¿ES GESTIONABLE LA VOLUNTAD DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO? *Acción Psicológica*, 9-28. Obtenido de Uned: <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:AccionPsicologica2008-5/Documento.pdf>

Sánchez-Queija, I., Moreno, C., Rivera, F., & Ramos, P. (2015). Tendencias en el consumo de alcohol en los adolescentes escolarizados españoles a lo largo de la primera década del siglo xxi. *Gaceta Sanitaria*, 184-189.

Suárez, C., Del Moral, G., Martínez, B., Bev, J., & Musitu, G. (2016). El patrón de consumo de alcohol en adultos desde la perspectiva de los adolescentes. *Gaceta Sanitaria*, 11-17.

Universidad Nacional Autónoma de México . (2003). *Facultad de administración y contaduría* .

Obtenido de Universidad autónoma de México :

[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/3/costos\\_y\\_presu.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/3/costos_y_presu.pdf)

Vallejo, I. (15 de junio de 2018). *En el país de la fruta, ¿Usted cuántas conoce?* Obtenido de El colombiano: <https://www.elcolombiano.com/tendencias/frutas-exoticas-en-colombia-muchas-pero-de-bajo-consumo-ME8868718>

## **Anexos**

### 1. Encuesta

#### **CERVEZA ARTESANAL DE SABORES**

**Cuestionario número:** \_\_\_\_\_

Esta encuesta hace parte de una investigación que está a cargo del estudiante José Daniel Ortiz Suárez de la facultad de administración de empresas de la Universidad Santo Tomás. Esta investigación es sobre la probabilidad de consumo de cerveza artesanal teniendo como base 3 sabores (Café, Naranja y frutos rojos) en hombres y mujeres mayores de edad con un nivel socio económico entre estrato 3 y 6. Teniendo en cuenta lo anterior, en las siguientes páginas encontrará una serie de preguntas para lo cual usted responderá según **SU CRITERIO**, de antemano se le agradece su colaboración por contribuir con esta investigación.

**1. ¿Cuál es su rango de edad?**

- 1. Entre 18 y 20 años
- 2. Entre 21 y 23 años
- 3. Entre 24 y 26 años
- 4. Entre 27 y 29 años
- 5. Mayores de 30 años

**2. ¿Cuál es su nivel socio económico?**

- 1. Estrato 3
- 2. Estrato 4
- 3. Estrato 5
- 4. Estrato 6

**3. En ¿Cuál de las siguientes localidades de Bogotá reside usted?**

- 1. Chapinero
- 2. Usaquén
- 3. Suba
- 4. Engativá
- 5. Fontibón
- 6. Barrios Unidos
- 7. Teusaquillo

**4. Actualmente ¿Cuál es su ocupación?**

- 1. Estudiante.
- 2. Am@ de casa.
- 3. Empleado.
- 4. Independiente.
- 5. Desempleado

**5. En ¿Cuál de los siguientes rangos esta sus ingresos mensuales?**

- 1. Entre \$100,000 y \$400,000
- 2. Entre \$400,001 y \$800,000
- 3. Entre \$800,001 y \$1'100,000
- 4. Más de \$1'100,001

**6. ¿Ha consumido alguna vez cerveza artesanal?**

- 1. Si
- 2. No

En caso de responder SI O NO, puede seguir respondiendo la encuesta.

**7. ¿Conoce usted alguna marca de cerveza artesanal?**

- 1. Si
- 2. No

**8. ¿Qué piensa usted de la cerveza artesanal?**

---

---

---

---

---

---

---

**9. Si la respuesta anterior fue si, nombre algunas marcas de cerveza artesanal que usted conozca:**

---

---

---

---

**10. En ¿qué tipo de situación compra o compraría usted una cerveza artesanal?**

- 1. Para celebrar algo en especial.
- 2. Para ir a tomar con los amigos.
- 3. Para tomar una para la sed.
- 4. Otra:

¿Cuál?: \_\_\_\_\_

**11. De las siguientes marcas de cerveza artesanal, ¿Cuál ha probado usted?**

- 1. Moonshine.
- 2. BBC.
- 3. Tres guerreros.
- 4. Tres cordilleras.
- 5. Melas Beer.
- 6. Otra, ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

**12. ¿Qué tipo de color en la cerveza le gusta más?**

1. De tipo Dorada
2. De tipo Roja
3. De tipo Negra
4. Otra, ¿cuál?:\_\_\_\_\_

**13. ¿Ha probado alguna vez una cerveza artesanal de sabores?**

1. Si
2. No

En caso de responder SI O NO puede continuar respondiendo la encuesta.

**14. Si la respuesta anterior fue SI, ¿qué sabor o sabores ha probado usted?**

1. Café
2. Miel
3. Coco
4. Limón
5. Manzana
6. Otra, ¿cuál?:\_\_\_\_\_

**15. ¿Cuál de los siguientes sabores usted estaría más dispuesto a probar?**

1. Naranja
2. Café
3. Frutos rojos
4. Otra, ¿cuál?:\_\_\_\_\_

**16. Para la cerveza de Naranja, ¿qué color de cerveza le sería más adecuado para usted?**

1. Dorada
2. Roja
3. Negra
4. Otra, ¿cuál?:\_\_\_\_\_

**17. Para la cerveza de café, ¿qué color de cerveza le sería más adecuado para usted?**

1. Dorada
2. Roja
3. Negra
4. Otra, ¿cuál?:\_\_\_\_\_

**18. Para la cerveza de frutos rojos, ¿qué color de cerveza le sería más adecuado para usted?**

1. Dorada
2. Roja
3. Negra
4. Otra, ¿cuál?:\_\_\_\_\_

**1. ¿En qué lugar le gusta tomar cerveza artesanal?**

1. PUB
2. Restaurante
3. En la casa
4. Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. ¿Cada cuánto consume ud cerveza artesanal?**

1. Cada fin de semana.
2. Cada dos fines de semana.
3. Cada tres fines de semana.
4. Cada Mes.
5. Más de un mes.

**3. ¿Cuál de los siguientes envases le gusta más?**

1. Tipo A



2. Tipo B



3. Tipo tradicional

