

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CERVEZA ARTESANAL EN EL
MUNICIPIO DEL SOCORRO, SANTANDER QUE DESTAQUE A LAS MUJERES
DE LA HISTORIA DE COLOMBIA A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS FEM-
VERTISING.

JULIO MARIO MEDINA BENÍTEZ
JAVIER IVÁN JÁCOME GARCÍA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2023

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CERVEZA ARTESANAL EN EL
MUNICIPIO DEL SOCORRO, SANTANDER QUE DESTAQUE A LAS MUJERES
DE LA HISTORIA DE COLOMBIA A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS FEM-
VERTISING.

JULIO MARIO MEDINA BENÍTEZ
JAVIER IVÁN JÁCOME GARCÍA

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director:

JOSÉ ANTONIO CÁRDENAS FONTECHA
Magíster en Gerencia de Negocios - MBA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2023

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA IDEA DE NEGOCIO	19
2. OBJETIVOS.....	26
2.1 OBJETIVO GENERAL	26
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
3. MARCO DE REFERENCIA.....	28
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	28
3.2 MARCO TEÓRICO	31
3.2.1 Cerveza.....	31
3.2.2 Cerveza Artesanal.	31
3.2.3 Fem-Vertising.....	32
3.2.4 Empoderamiento Femenino.....	33
3.2.5 Plan de Negocios.....	33
3.2.6 Análisis de Entorno.	34
3.2.7 Microentorno.	34
3.2.7.1 Cinco Fuerzas de Porter.	34
3.2.8 Macroentorno.....	34
3.2.8.1 Análisis PESTEL.....	35
3.2.8.2 Análisis del Mercado.....	35
3.2.9 Investigación de Mercado..	35
3.2.9.1 Investigación Descriptiva.	36
3.2.10 Plan de Mercadeo.....	36
3.2.10.1 Marketing Mix.....	36
3.2.11 Análisis Técnico.	37
3.2.12 Análisis Organizacional.....	37

3.2.13 Análisis Legal.....	38
3.2.14 Análisis Responsabilidad Social y Ambiental.....	38
3.2.14.1 Matriz Leopold.	38
3.2.15 Análisis Financiero.....	39
3.2.15.1 Flujo de Caja Libre.....	39
3.2.15.2 Estado de Resultados.....	39
3.2.15.3 Estado de la Situación Financiera.....	39
3.2.15.3.1 Indicadores Financieros.....	39
3.2.16 Análisis Estratégico.....	40
3.2.16.1 Matriz DOFA.....	40
3.2.16.2 Modelo CANVAS.....	41
4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	42
4.1 OFERTA Y DEMANDA.....	42
4.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL).....	54
4.2.1 Entorno Político.....	54
4.2.2 Entorno Económico.....	55
4.2.3 Entorno Social.....	55
4.2.4 Entorno Ecológico.....	56
4.2.5 Entorno Legal.....	57
4.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER).....	61
4.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores.....	61
4.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	61
4.3.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	63
4.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos.....	63
4.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes.....	64
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	66
5.1 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	66
5.1.1 Población Objetivo.....	66
5.1.2 Definición del Problema de Investigación.....	69
5.1.3 Muestra.....	69

5.1.3.1 Tamaño de la Muestra.	69
5.1.3.2 Tipo de Muestreo.	70
5.1.4 Cuestionario.	71
5.1.5 Resultados de la Investigación Concluyente.	71
5.1.6 Conclusiones de la Investigación Concluyente.	71
5.2 EVALUACIÓN COMERCIAL DE PROTOTIPO DE PRODUCTO	74
5.2.1 Hipótesis.	75
5.2.2 Validación en el Mercado.	75
5.3 ESTIMACIÓN DE DEMANDA	79
6. REVISIÓN DE LITERATURA	82
7. PLAN DE MERCADEO	91
7.1 PROPUESTA DE VALOR	91
7.2 BRANDING	91
7.3 MEZCLA DE MARKETING	96
7.3.1 Estrategia de Producto.	96
7.3.2 Estrategia de Precios.	97
7.3.3 Estrategia de Promoción.	98
7.3.4 Estrategia de Distribución.	100
8. ESTUDIO TÉCNICO	102
8.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	102
8.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	103
8.3 DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	105
8.4 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA	108
8.5 MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO	111
8.6 MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	114
8.7 EQUIPO DE TRANSPORTE REQUERIDO	115
8.8 SERVICIOS PÚBLICOS	115
8.9 REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA	116
8.10 LOCALIZACIÓN	116
8.10.1 Macro Localización.	116

8.10.2 Micro Localización.	117
8.11 ANÁLISIS DE CAPACIDAD.....	118
8.12 SIMULACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	120
9. ANÁLISIS ORGANIZATIVO.....	121
9.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	121
9.2 ESTRUCTURA SALARIAL.....	122
10. ESTUDIO LEGAL.....	124
10.1 RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	124
10.1.1 Consulta de Homonimia.....	124
10.2 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL.....	125
10.3 IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES.....	125
10.4 TRÁMITES Y REQUERIMIENTOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	126
10.4.1 Estatutos de la Sociedad por los Accionistas.....	127
10.4.2 Pago del Impuesto de Registro.....	127
10.4.3 Diligenciamiento del PRE-RUT.....	127
10.4.4 Diligenciamiento de los Formularios RUES.....	128
10.4.5 Pago y Radicación de Documentos.....	128
10.4.6 Trámite de Entrega del RUT.....	129
10.4.7 Certificado de Establecimiento Comercial.....	129
10.4.8 Registro Sanitario.....	129
11. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL.....	130
12. ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL.....	132
13. ESTUDIO FINANCIERO.....	134
13.1 VIDA DEL PROYECTO.....	134
13.2 INVERSIONES.....	134
13.2.1 Inversiones Fijas.....	134
13.2.2 Inversiones Diferidas.....	134
13.2.3 Capital de Trabajo.....	135
13.2.4 Inversión Total. D.....	135

13.3 FINANCIACIÓN	136
13.4 EGRESOS	136
13.4.1 Costos de Producción.....	136
13.4.1.1 Materia Prima e Insumos.....	137
13.4.1.2 Costos Indirectos de Fabricación.....	138
13.4.1.3 Salarios de Producción.....	138
13.4.1.4 Costos de Mercancía Vendida.....	138
13.4.2 Gastos de Administración y Ventas.....	139
13.4.2.1 Gastos del Personal de Administración.....	139
13.4.2.2 Gastos de Administración.....	139
13.4.2.3 Gasto personal de Ventas.....	140
13.4.2.4 Gasto de Ventas y Administración.....	141
13.5 INGRESOS	141
13.6 ESTADO DE RESULTADOS	142
13.6.1 Flujo de Caja Proyectado.....	142
13.6.2 Balance General Proyectado.....	143
13.7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	143
13.8 ANÁLISIS DE ESCENARIOS	144
13.8.1 Escenario Más Probable.....	145
13.8.2 Escenario Optimista.....	145
13.8.3 Escenario Pesimista.....	145
14. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	147
14.1 MISIÓN	147
14.2 VISIÓN.....	147
14.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	147
14.4 MATRIZ DOFA.....	148
14.4.1 Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad).....	149
14.4.2 Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza).....	150
14.4.3 Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad).....	150
14.4.4 Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza).....	151

14.5 CANVAS 152
15. CONCLUSIONES 153
16. RECOMENDACIONES 155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 157

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos.....	17
Tabla 2. Tamaño de la población Objetivo.....	67
Tabla 3. Población Objetivo	69
Tabla 4. Estratificación de las encuestas a aplicar.	70
Tabla 5. Ficha Técnica Cuestionario Aplicado.....	71
Tabla 6. Participación en el mercado.....	79
Tabla 7. Demanda anual estimada del producto.....	81
Tabla 8. Diferentes tipos de productos a ofrecer	96
Tabla 9. Precio.....	98
Tabla 10. Ventas durante el primer año.....	102
Tabla 11. Ventas para los primeros 5 años.	103
Tabla 12. Requerimientos de materias primas e insumos para una producción por 100 litros.	109
Tabla 13. Precio materias primas e insumos	110
Tabla 14. Costo promedio de producir una cerveza en presentación de 330 ml .	111
Tabla 15. Mobiliario y equipo de oficina.....	114
Tabla 16. Equipo de transporte requerido.....	115
Tabla 17. Requerimiento mano de obra.....	116
Tabla 18. Estructura salarial.	122
Tabla 19. Inversión fija.....	134
Tabla 20. Inversión diferida.....	135
Tabla 21. Capital de trabajo.....	135
Tabla 22. Inversión total.....	135
Tabla 23. Amortización crédito bancario.....	136
Tabla 24. Materia prima e insumos.....	137
Tabla 25. Costos indirectos de fabricación	138

Tabla 26. Salarios de producción.....	138
Tabla 27. Costos de mercancía vendida.....	139
Tabla 28. Gastos de personal de administración.....	139
Tabla 29. Gastos de administración.....	140
Tabla 30. Gastos de personal de ventas.	140
Tabla 31. Gasto de administración y ventas	141
Tabla 32. Proyección de ventas durante 5 años.....	141
Tabla 33. Estado de resultados	142
Tabla 34. Valor presente neto.....	143
Tabla 35. Tasa interna de retorno.....	143
Tabla 36. Indicadores para el escenario más probable.	145
Tabla 37. Indicadores para el escenario optimista.....	145
Tabla 38. Indicadores para el escenario pesimista.....	146
Tabla 39. Matriz DOFA	148

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Consumo de cerveza en los colombianos Carulla 2020-2021.....	43
Figura 2. Precio de la cerveza en presentación de medio litro.....	47
Figura 3. Precio de la cerveza en presentación de medio litro.....	48
Figura 4. Ubicación cervecerías artesanales en Colombia.....	49
Figura 5. Prototipos de cerveza artesanal “Heroína”	76
Figura 6. Prototipos de cerveza artesanal a comercializar con identidad de marca Fem-Vertising.....	77
Figura 7. Cartel de propaganda de guerra creado por J. Howard Miller en 1943 para Westinghouse Electric	87
Figura 8. “La Libertad guiando al pueblo”. Eugène Delacroix (1830).....	88
Figura 9. Logo de “Cervecería Heroína”	92
Figura 10. Hashtag de “Cervecería Heroína”	93
Figura 11. Mensajes publicitarios de la empresa	95
Figura 12. Diagrama de flujo de “Cerveza Heroína”.	105
Figura 13. Planta de producción personalizada para “Cerveza Heroína.....	114
Figura 14. Micro localización de la planta.	117
Figura 15. Estructura organizacional de "Cerveza Heroína".....	121
Figura 16. Consulta de homonimia realizada.....	124

LISTA DE ANEXOS

Los Anexos se encuentran en la carpeta adjunta:

Anexo A. Formato de Matrícula.

Anexo B. Cuestionario Aplicado.

Anexo C. Resultados de la investigación concluyente.

Anexo D. Brochure preliminar de la empresa.

Anexo E. Manual de funciones y cargos.

Anexo F. Análisis Financiero.

Anexo G. Flujo de caja proyectado.

Anexo H. Balance general proyectado.

Anexo I. CANVAS.

RESUMEN

TÍTULO: Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal en el municipio del Socorro, Santander que destaque a las mujeres de la historia de Colombia a través de estrategias Fem-Vertising.*

AUTOR: Julio Mario Medina Benítez, Javier Iván Jácome García**

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Plan de negocio, cerveza artesanal, Fem-Vertising.

DESCRIPCIÓN:

El presente plan de negocio busca la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal en el municipio del Socorro, Santander, Colombia, que destaque a las mujeres de la historia de Colombia a través de estrategias Fem-Vertising. El objetivo general es crear una empresa que produzca y comercialice cerveza artesanal que destaque a las mujeres en la historia de Colombia y que sea reconocida por su calidad y sabor en el mercado local y nacional. La empresa plantea crear 7 variedades distintas de cerveza que serán distribuidas en la provincia Comunera y en la provincia de Guanentá del departamento de Santander, Colombia. Para lograr este objetivo, se realizó un análisis del entorno y microentorno del sector cervecero a nivel nacional regional y local, en el cual se pudo identificar variables que pudieron influir en el comportamiento en el mercado del producto. Se llevó a cabo un estudio de mercados con fuentes primarias y secundarias que permitió determinar factores claves a incluir en el producto y estimar la demanda del producto a comercializar, incluyendo el testeado comercial de un prototipo del producto. Posteriormente, se hizo una revisión del empoderamiento femenino en Colombia y de íconos femeninos en la historia nacional con el fin de conceptualizar la marca de la empresa y sus productos. Posteriormente, se planteó el plan de mercadeo para la puesta en marcha de la empresa, el estudio técnico para determinar todos los factores productivos incluyendo una simulación 3d del proceso productivo, el análisis del impacto social y ambiental con el funcionamiento de la empresa, los requerimientos organizacionales y legales para la constitución de la empresa, y finalmente se realizó el estudio de viabilidad financiera planteando las estrategias para la inmersión y el correcto desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales. Director: MBA. José Antonio Cárdenas.

Abstract

TITLE: Exploratory study on the implementation of Lean Manufacturing techniques in Software development (Lean Software Development)*.

AUTHOR: Julio Mario Medina Benítez, Javier Iván Jácome García**

KEY WORDS: Entrepreneurship, Business Plan, Craft Beer, Fem-Vertising.

DESCRIPTION:

The current business plan aims to create a craft beer production and commercialization company in the municipality of Socorro, Santander, Colombia, that highlights women from Colombia's history through Fem-Vertising strategies. The overall goal is to create a company that produces and sells craft beer that highlights women in Colombia's history and is recognized for its quality and taste in the local and national market. The company plans to create 7 different varieties of beer that will be distributed in the Comunera province and the Guanentá province of the Santander department in Colombia. To achieve this goal, an analysis of the environment and microenvironment of the beer sector at the national, regional, and local levels was carried out, in which variables that could influence the product's market behavior were identified. A market study was conducted using primary and secondary sources that allowed us to determine key factors to include in the product and estimate the demand for the product to be marketed, including commercial testing of a product prototype. Subsequently, a review of female empowerment in Colombia and female icons in national history was conducted to conceptualize the company's brand and its products. Afterward, the marketing plan was proposed for the company's launch, the technical study was conducted to determine all production factors, including a 3D simulation of the production process, the analysis of social and environmental impact with the company's operation, the organizational and legal requirements for the company's establishment, and finally, the financial feasibility study was carried out, proposing strategies for the company's immersion and proper development in the market.

* Degree Work

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA. José Antonio Cárdenas.

INTRODUCCIÓN

La cerveza hace parte de muchas de las actividades culturales y posee una alta adopción en los hábitos de consumo de los colombianos. Si bien su producción es altamente industrial, segmentos de alto crecimiento en los últimos años, como el de la cerveza artesanal, parecen mostrar una ventana de oportunidad a empresas emergentes que de manera disruptiva puedan cautivar clientes y aprovechar hábitos de consumo arraigados.

La presente idea de negocio plantea la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal con sede en este municipio de Socorro cuya imagen corporativa y promoción del producto gire alrededor de una estrategia Fem-Vestising. Actualmente, los autores ya participan en el desarrollo de un piloto comercial de este producto en el mercado con aparente aceptación en dicho municipio. Sin embargo, es necesaria la generación de un plan de negocios para consolidarse en el mercado como empresa formal.

El Fem-Vertising, es una tendencia de mercadeo que aprovecha la unión entre publicidad y cambios sociales buscando empatizar más con el público rompiendo estereotipos previos existentes¹. A su vez, da relevancia el poder de la mujer en la sociedad y es acorde al cambio social que se experimenta dentro del país.

Para consolidar la propuesta de valor ofrecida se plantea adicionar diversas características que generan innovación en el sector en el cual se encuentran. Por una parte, se plantea innovar en la oferta de sabores, incluyendo algunos en función de platos característicos o apropiados en el entorno nacional. A su vez, la

¹ RUBIO, Francisco. Empoderamiento femenino. LA tendencia en marketing que aumenta la rentabilidad de las campañas. 2019. <https://www.expacioweb.com/el-empoderamiento-femenino-la-tendencia-de-marketing-que-aumenta-la-rentabilidad-de-las-campanas/>

fabricación se busca desarrollar bajo metodologías Lean y los más altos estándares de calidad, buscando rápidamente su certificación desmarcándose de la mayoría de cervecerías artesanales actualmente encontradas en el mercado.

A su vez, se buscará consolidarse en los municipios de Socorro y San Gil para posteriormente llegar a otras latitudes del departamento de Santander, incluyendo toda el área comunera y turística del departamento y la provincia de Guanentá.

En el presente documento se realiza un análisis del mercado, incluyendo la oferta y la demanda de cerveza y cerveza artesanal en el país, un análisis del macroentorno para determinar variables que puedan influir en el comportamiento en el mercado del producto y un análisis del microentorno a partir de las 5 fuerzas de Porter. Posteriormente, se realiza un estudio de mercados a partir de una investigación concluyente con validez estadística para estimar la demanda del producto, y posteriormente se realizan evaluaciones comerciales del mismo a partir de la “metodología Lean Start Up”² permitiendo validar hipótesis comerciales propiamente en el mercado y de forma económica y sencilla. Esto permite realizar los cambios necesarios tanto en la identidad de marca como en la propuesta de valor con el fin de llegar a una versión empresarial y de producto altamente aceptada por el mercado³. Posteriormente se desarrolla el estudio técnico estimando los recursos necesarios para garantizar la operatividad del negocio, el estudio organizacional para identificar los requerimientos y funciones del personal necesario para el funcionamiento de la empresa, se evalúan los aspectos legales y normativos para la constitución de la empresa, el análisis financiero que permite proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, la financiación y la rentabilidad esperada

² RIES, E. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business. 2011

³ LLAMAS FERNÁNDEZ, F. J. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, J. C. La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 84, 2018. p 79-95. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

de la empresa y finalmente la planeación financiera de la empresa que le permitirá a la empresa operar en el mercado.

Con la puesta en marcha de la empresa, se generará trabajo en la región, se apoyará la competitividad departamental desde la generación de nuevos modelos de negocio y la oferta de nuevos productos y se fomentará el desarrollo del turismo de la región mientras se promueven valores de inclusión y empoderamiento femenino.

Tabla Cumplimiento de Objetivos

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos.

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del entorno y microentorno del sector cervecero a nivel nacional regional y local, en el cual se pueda identificar variables que puedan influir en el comportamiento en el mercado del producto.	Capítulo 4.
Realizar un estudio de mercados con fuentes primarias y secundarias que permita determinar factores claves a incluir en el producto y estimar la demanda del producto a comercializar.	Capítulo 5 y 7.
Hacer una revisión del empoderamiento femenino en Colombia y de íconos femeninos en la historia nacional con el fin de conceptualizar la marca de la empresa y sus productos.	Capítulo 6.
Elaborar un estudio técnico para determinar los recursos necesarios para alcanzar y garantizar la viabilidad operativa y comercial del negocio.	Capítulo 8.
Modelar el proceso productivo de la fabricación de la cerveza artesanal de la empresa a través de simulación 3D.	Capítulo 8 (ítem 8,12).
Realizar un prototipo del producto a comercializar por la empresa que alcance los parámetros normativos existentes.	Capítulo 5 (ítem 5,2).
Realizar un estudio organizacional que permita identificar los requerimientos y funciones del personal necesario para el funcionamiento de la empresa.	Capítulo 9.
Realizar un estudio que permita evaluar aspectos legales y normativos para que la empresa se establezca y opere, así como definir la figura jurídica a constituir.	Capítulo 10.

Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará el funcionamiento de la empresa con el fin de reducir los posibles efectos negativos.	Capítulo 11 y 12.
Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, la financiación y la rentabilidad esperada de la empresa.	Capítulo 13.
Determinar la planeación estratégica que identificará a la empresa en el ejercicio de su actividad productiva a través de la matriz DOFA para determinar la misión, visión, valores corporativos de la empresa y definir la estrategia de crecimiento y permanencia en el mercado.	Capítulo 14.

1. JUSTIFICACIÓN

1.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA IDEA DE NEGOCIO

La cervecería artesanal en Colombia es una industria que año tras año toma fuerza y esto se evidencia en el crecimiento de 30% interanual que muestran las productoras. Si bien el mercado de cervecería artesanal en Colombia es bastante pequeño, ha tenido una gran acogida en los últimos años. En 2021 registró un gran dinamismo en la oferta de diferentes productores y el consumo per cápita más alto de los últimos 25 años, generando una mayor visibilidad hacia las cervecerías artesanales independientes como actores fundamentales de la recuperación económica del país⁴.

En general, la variedad es el gran aporte de estos cerveceros artesanales. Según datos de Colcas (Colectivo Colombiano de Cervecerías Artesanales, gremio que agrupa a más de 150 emprendimientos), en el 2019 había unas 255 empresas de este tipo (ubicadas en 83 municipios de 19 departamentos) y desarrollan, en promedio, 4,6 recetas distintas por cervecería. Se toman el trabajo de importar lúpulos y maltas y darles el giro local⁵.

Sin embargo, para obtener resultados comerciales destacados y no ser irrelevantes en el mercado es positivo explorar nuevas vías de generación de valor en nuevos modelos de negocio.

⁴ PORTAFOLIO. Consumo de cerveza aumenta en Colombia y ya supera a Perú y Ecuador. 2022. <https://www.portafolio.co/tendencias/bavaria-consumo-de-cerveza-aumenta-en-colombia-y-ya-supera-a-peru-y-ecuador-574766>

⁵ EL TIEMPO. Escasez de cerveza en Colombia. Alternativas artesanales. 2021. <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/escasez-de-cerveza-en-colombia-alternativas-artesanales-531592>

El entorno marco económico y social de la industria cervecera artesanal es altamente alentador. Bavaria y el Colectivo Colombiano de Cervecerías Artesanales (COLCAS), poseen una iniciativa destinada a desarrollar el mercado artesanal y seguir construyendo cultura cervecera en el país⁶. Bavaria pondrá a disposición sus canales de comercialización digitales y propios, para incluir cervecerías artesanales nacionales independientes. Adicionalmente, la empresa flexibilizará sus convenios comerciales con puntos de venta para facilitar el ingreso de esta categoría. Así, los cerveceros artesanales podrán tener grandes oportunidades de expansión, especialmente en el segmento super premium (Bavaria, 2022). Esto permitirá también sumar apoyos para la cerveza artesanal en Colombia, manteniendo su independencia. Estas iniciativas serán positivas para promover la cultura de cerveza en el país, apalancando aún más el crecimiento del sector⁷.

De tal forma, la generación de Cerveza artesanal en este momento tiene grandes ventanas de oportunidad para obtener resultados positivos y posicionarse en el mercado. Esto coincide con grandes oportunidades detectadas en el departamento de Santander para este tipo de productos ligadas al alto flujo de turismo de aventura en la zona comunera, y al antecedente histórico y cultural en la región que hace que confluyan diversas alternativas de entretenimiento para sus visitantes. Esto puede ser en centros de interés, lugares históricos, paraísos naturales y lugares nocturnos. Allí, los turistas y/o consumidores en general parecen estar más dispuestos a probar bebidas alcohólicas alternativas a las tradicionales ofertas comerciales.

⁶ PORTAFOLIO. Consumo de cerveza aumenta en Colombia y ya supera a Perú y Ecuador. 2022. <https://www.portafolio.co/tendencias/bavaria-consumo-de-cerveza-aumenta-en-colombia-y-ya-supera-a-peru-y-ecuador-574766>

⁷ EL TIEMPO. Escasez de cerveza en Colombia. Alternativas artesanales. 2021. <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/escasez-de-cerveza-en-colombia-alternativas-artesanales-531592>

Ejemplos como este se dan en otros lugares turísticos del territorio nacional. Es el caso de cervezas artesanales en lugares turísticos con componentes históricos como la comuna 13 en Medellín, o “la Calera” en Bogotá, o en lugares de interés por sus paisajes y geografía, tales como el peñón de Guatapé”. En estos lugares, la oferta de cervezas artesanales de la región posee gran importancia y son altamente demandadas por los visitantes para complementar su “experiencia”. Este fenómeno comercial se da también en el departamento de Santander en lugares como la mesa de los Santos donde diversas alternativas artesanales de bebidas alcohólicas ofrecen sus productos. En estos lugares, las cervezas artesanales se desmarcan de las cervezas comerciales sin la necesidad de realizar una elevada inversión en locales propios de servicio. Es importante mencionar que cada colombiano consume alrededor de 51 litros de cerveza al año⁸, y Santander es uno de los departamentos donde más se consume esta bebida con 1,5 litros de bebida alcohólica fermentada por habitante⁹.

De tal forma, es válido afirmar que hay grandes oportunidades externas para la generación de modelos de negocio alrededor de la promoción de cervezas artesanales, aún más si estas poseen componentes diferenciadores y una propuesta de valor diferenciada y que aprovechen la biodiversidad del territorio nacional¹⁰.

Históricamente, la cerveza posee alta relevancia tanto desde la generación de progreso en las diferentes regiones del territorio nacional como desde la propia formación de la identidad cultural (Bavaria, 2022). En el país, la cerveza cobra

⁸ VANGUARDIA. Más del 80% del turismo en Santander fue nacional. 2022. <https://www.vanguardia.com/economia/local/mas-del-80-del-turismo-en-santander-fue-nacional-HL937595>

⁹ EL HERALDO. Un colombiano toma en promedio 51,4 litros de licor al año. 2017. <https://www.elheraldo.co/economia/un-colombiano-toma-en-promedio-514-litros-de-licor-al-ano-328237>

¹⁰ MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN. Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo. 2018. https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo

protagonismo desde la época colonial al poder adherirse al comportamiento social que tenían los pueblos prehispánicos y los colonos con bebidas autóctonas derivadas del maíz (chicha, guarapo, etc.). De cierta forma, el consumo de cerveza posee aspectos constitutivos de la cultura heredados de forma generacional.

En Colombia, se tiene registrada la primera cervecería en 1826, en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, en esta época el consumo de bebidas artesanales como la chicha y el guarapo era predominante por lo que la industria de cerveza no era tan próspera¹¹.

Cabe destacar que dentro de las cervezas actualmente reconocidas en el país no se encuentra ninguna autóctona de la región de Santander, departamento con histórica trayectoria cultura y cervecera. De hecho, en este departamento desde el siglo XIX hay registros de rudimentarias pero afamadas cervecerías artesanales, principalmente en el municipio de Socorro y en toda la región comunera. En aquella época, la cerveza poseía una función social fundamental, y fue foco de generación de empleo y progreso en la región.

Actualmente, el gremio cervecero posee gran variedad de empresas, temáticas, nombres y productos. Hay desde empresas posicionadas como “BBC” y “Tres Cordilleras”; otras de menor tamaño, pero ganadoras de premios internacionales como “Mela’s”; otras como “Bruder” “Chicamocha”, “Trocha” y “Mesa de los Santos” con cierto componente regional en la promoción de sus marcas; y también, análogo a los ejemplos mencionados, se encuentran nombres como “Pastusa” “La Pola”, “Lirica”, entre otros.

¹¹ BRUDER. El origen de la cerveza en Colombia. Obtenido de Bruder cerveza artesanal. 2021. <https://www.bruder.com.co/el-origen-de-la-cerveza-en-colombia/>

Históricamente, si bien algunas cervecerías han empleado nombres de mujeres o asociados a mujeres en sus marcas, estas cervecerías dentro de su identidad corporativa no poseen ni destacan el componente “femenino”, fácilmente asociado al empoderamiento de género o transmisión de valores corporativos bien percibidos. Sería positivo desarrollar una empresa que dentro de su branding empresarial pueda tanto recapitular la trayectoria lingüística de los nombres de la cerveza nacional como destacar desde el empoderamiento femenino las figuras femeninas históricas del país. Esto podrá servir de vínculo emocional para apalancar el producto desde un branding empresarial diferenciado y creativo mientras se destacan valores propios de la identidad cultural, apoyando la equidad de género y el empoderamiento femenino.

A nivel global, esta tendencia que pone en el centro de las estrategias de marketing al empoderamiento de la mujer es llamada “Fem-Vertising”¹². Esta aprovecha la unión entre publicidad y cambios sociales buscando empatizar más con el público rompiendo estereotipos previos existentes¹³. A su vez, da relevancia el poder de la mujer en la sociedad y es acorde al cambio social que se experimenta dentro del país. El empoderamiento mencionado hace referencia a “el proceso por el cual las mujeres, en un contexto en el que están en desventaja por las barreras estructurales de género, adquieren o refuerzan sus capacidades, estrategias y protagonismo, tanto en el plano individual como colectivo, para alcanzar una vida autónoma en la que puedan participar, en términos de igualdad, en el acceso a los recursos, al reconocimiento y a la toma de decisiones en toda las esferas de la vida personal y social.”¹⁴.

¹² RUBIO, Op. Cit.

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid.

Bajo esto, y haciendo honor a la histórica importancia del municipio de Socorro, Santander para la industria cervecera, se plantea la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal con sede en este municipio cuya imagen corporativa y promoción del producto gire alrededor de una estrategia Fem-Vestising. Actualmente, los autores ya participan en el desarrollo de un piloto comercial de este producto en el mercado con aparente aceptación en dicho municipio. Sin embargo, es necesaria la generación de un plan de negocios para consolidarse en el mercado como empresa formal.

De forma complementaria, para consolidar la propuesta de valor ofrecida se plantea adicionar diversas características que generan innovación en el sector en el cual se encuentran. Por una parte, se plantea innovar en la oferta de sabores, incluyendo algunos en función de platos característicos o apropiados en el entorno nacional. A su vez, la fabricación se busca desarrollar bajo metodologías Lean y los más altos estándares de calidad, buscando rápidamente su certificación desmarcándose de la mayoría de cervecerías artesanales actualmente encontradas en el mercado. Finalmente, se plantea la inclusión de estrategias innovadoras de distribución al incluir servicios de referidos y compensación en ventas.

Desde el piloto comercial desarrollado, se podrán realizar evaluaciones comerciales a partir de la “metodología Lean Start Up”¹⁵ permitiendo validar hipótesis comerciales propiamente en el mercado y de forma económica y sencilla. Esto permitirá realizar los cambios necesarios tanto en la identidad de marca como en la propuesta de valor con el fin de llegar a una versión empresarial y de producto altamente aceptada por el mercado¹⁶.

¹⁵ RIES, Op. Cit.

¹⁶ LLAMAS FERNÁNDEZ, y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Op. Cit.

Con la puesta en marcha de la empresa, se generará trabajo en la región, se apoyará la competitividad departamental desde la generación de nuevos modelos de negocio y la oferta de nuevos productos y se fomentará el desarrollo del turismo de la región mientras se promueven valores de inclusión y empoderamiento femenino.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de Cerveza artesanal en el municipio del Socorro Santander, Colombia.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno y microentorno del sector cervecero a nivel nacional regional y local, en el cual se pueda identificar variables que puedan influir en el comportamiento en el mercado del producto.
- Realizar un estudio de mercados con fuentes primarias y secundarias que permita determinar factores claves a incluir en el producto y estimar la demanda del producto a comercializar.
- Hacer una revisión del empoderamiento femenino en Colombia y de íconos femeninos en la historia nacional con el fin de conceptualizar la marca de la empresa y sus productos.
- Elaborar un estudio técnico para determinar los recursos necesarios para alcanzar y garantizar la viabilidad operativa y comercial del negocio.
- Modelar el proceso productivo de la fabricación de la cerveza artesanal de la empresa a través de simulación 3D.
- Realizar un prototipo del producto a comercializar por la empresa que alcance los parámetros normativos existentes.
- Realizar un estudio organizacional que permita identificar los requerimientos y funciones del personal necesario para el funcionamiento de la empresa.
- Realizar un estudio que permita evaluar aspectos legales y normativos para que la empresa se establezca y opere, así como definir la figura jurídica a constituir.

- Identificar y analizar el impacto social y ambiental que generará el funcionamiento de la empresa con el fin de reducir los posibles efectos negativos.
- Realizar un estudio financiero que permita proyectar los costos, ingresos, el monto de la inversión, la financiación y la rentabilidad esperada de la empresa.
- Determinar la planeación estratégica que identificará a la empresa en el ejercicio de su actividad productiva a través de la matriz DOFA para determinar la misión, visión, valores corporativos de la empresa y definir la estrategia de crecimiento y permanencia en el mercado.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

A nivel global, se existen diferentes propuestas y estudios sobre la cerveza artesanal. Tal es el caso del trabajo de Hirshfield¹⁷, “Plan de negocios para una cervecería artesanal en el noroeste de la Columbia Británica” que busca presentar el mejor escenario para una cervecería artesanal en el noroeste de la Columbia Británica (BC) y evaluar su rentabilidad potencial. Para ello, se utilizó una plantilla de plan de negocios para evaluar los factores que pueden afectar el éxito potencial de tal empresa. Así mismo, la investigación recopiló información de múltiples fuentes: los datos de ventas y producción se recopilaron de la División de Distribución de Licores regulada por la provincia; los costos de equipos y de proveedores líderes de la industria y los datos financieros sobre cervecerías que operan en Columbia Británica de la herramienta de evaluación comparativa de pequeñas y medianas empresas de la industria canadiense. En este trabajo, se destaca el potencial de la región para el desarrollo de una cervecería artesanal, ya que el mercado actual en el norte de la Columbia Británica es pequeño y está abarcado por mercados que se originan en otras regiones como el sur de la Columbia Británica o la isla de Vancouver.

En el entorno regional, el trabajo de Zapata¹⁸ “Plan de negocios de una cervecería artesanal” expresa la necesidad de desarrollar un plan de negocios para emprender una fábrica de cervezas artesanales en la provincia de Mendoza, Argentina. Para esto, el autor, primero realiza un análisis de la situación actual del mercado de las cervezas en la provincia. Posteriormente, verifica la situación del segmento de

¹⁷ HIRSHFIELD, P. Business planning for a craft brewery in northwestern british columbia. 2014

¹⁸ ZAPATA, I. Plan de negocios de una cervecería artesanal. Trabajo de investigación. In Universidad Nacional de Cuyo. 2019. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13920/araya-fce.pdf

cervezas artesanales. Finalmente, se plantea el desarrollo del plan de negocios implementando diversas herramientas y modelos de análisis. De acuerdo con esto, se elige por emprender una fábrica con un tamaño de producción pequeño, buscando entregar al consumidor un producto más competitivo mediante la diferenciación y el valor agregado.

A nivel nacional, Ramírez¹⁹ en su trabajo “Plan de Negocio Cervecería Artesanal Foránea” propone desarrollar un modelo de negocio viable con garantías de crecimiento sostenible para la producción y comercialización de cerveza artesanal en el Valle de Aburrá. Para ello, desarrolla un plan de negocios compuesto por cuatro estudios básicos que visualizan el potencial del proyecto empresarial y valorar el retorno de la inversión. Dichos estudios son un estudio de mercado para definir caracterizar productos y clientes; un estudio técnico para una producción óptima en materiales, equipos e infraestructura; un estudio legal para cumplir con las normativas de ley y un estudio financiero para proyectar estados financieros básicos y análisis de indicadores financieros que reflejan de forma objetiva la rentabilidad del proyecto.

Bajo esta línea colombiana Muñoz²⁰, desarrolló en la universidad EAFIT el trabajo titulado “Estudio técnico, económico y de mercado para crear la cervecería artesanal Sultana en la ciudad de Cali-Colombia”. Para su desarrollo planteó tres fases, con un estudio de mercado previo, fase operacional, fase organizacional y fase financiera. Cada uno de estos estudios le permitió realizar un análisis de costos para definir la factibilidad en la operación de una cervecería artesanal en la ciudad de Cali, Colombia. Dentro de las variables estudiadas abordó el sector de operación,

¹⁹ RAMÍREZ, L. Plan de Negocio Cervecería Artesanal Foránea. Universidad de Antioquia. 2022. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31612/1/RamirezLuis_2022_CerveceriaArtesanalForanea

²⁰ MUÑOZ ZULUAGA, Esteban. Estudio técnico, económico y de mercado para crear la cervecería artesanal sultana en la ciudad de Cali-Colombia. Trabajo de grado Ingeniero de Producción. Medellín: Universidad Eafit, 2018

la competencia presente tanto a nivel local como nacional, las características del producto, los precios de distribución y venta, la adquisición de materias primas y de equipos, así como el flujo operacional de la planta. También abordó los aspectos legales de su creación y las necesidades a nivel de recursos humanos para la puesta en marcha, realizó, además, el análisis de la matriz DOFA.

Ya a nivel de la región comunera, destacan diversos trabajos relevantes como el de Pardo y Ardila²¹, donde estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Santander investigan la “Factibilidad para la creación de una empresa de cerveza artesanal en el área metropolitana de Bucaramanga”. En el cual, se profundiza en materia de la puesta en marcha y funcionamiento de una empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal, teniendo en cuenta parámetros legales que rigen la consolidación y operación de este tipo de organizaciones y parámetros administrativos y técnicos de los procesos, la maquinaria y el personal necesario para la producción de cerveza apta para la comercialización y consumo. Por otro lado, adelantaron un estudio de mercado en el área metropolitana de Bucaramanga, en el que obtuvieron datos relevantes de comercialización y consumo para realizar una proyección financiera tomando como referente la venta de una cantidad hipotética de producto. Para ello, establecieron la capacidad necesaria de la planta y determinaron el costo de la inversión por medio de una relación beneficio/costo, la que les permitió confirmar la factibilidad de la empresa. Como conclusión, se encontró que una cervecería artesanal es factible, pues satisface las necesidades del mercado objetivo y entra a un mercado con gran potencial de crecimiento.

²¹ PARDO BONCES, M y ARDILA ZÁRATE, J. Factibilidad para la creación de una empresa de cerveza artesanal en el área metropolitana de Bucaramanga. Trabajo de grado Administrador Financiero. Bucaramanga: Universidad de Santander. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables, 2018

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Cerveza. El origen de la cerveza se remonta a hace más de siete mil años, producida por primera vez en la Mesopotamia del Oriente Medio en el año 4.000 a.C. Su aparición se evidencia en una tablilla antigua donde se observa a varias personas disfrutando de la cerveza²².

En su definición, se considera a la cerveza como una bebida natural obtenida de la fermentación alcohólica de un extracto acuoso de cebada malteada llamado mosto, en su fabricación se usan materias primas como la malta de cebada, agua, levadura y lúpulo^{23,24}.

3.2.2 Cerveza Artesanal. Se considera que la cerveza artesanal es muy natural por su forma de elaboración. Además, no contiene antioxidantes, colorantes, conservantes, estabilizantes o ningún otro químico que incremente su sabor o varíe la combinación de maltas, frutas, granos o lúpulo. Además, no hace falta añadirle dióxido de carbono, ya que el proceso de fermentación permite una carbonatación de forma natural²⁵.

La cerveza artesanal se caracteriza por:

- Brillo y transparencias: La cerveza debe ser brillante y clara, la deficiencia o falta de estas puede ser producto de la no adecuada filtración, presencia de contaminantes, microbianas, entre otros.
- Color: Es característica de la malta, ya que el mosto establece el color de la cerveza.

²² MINISTERIO DE CULTURA DE ARGENTINA. Historia de la cerveza. 2019. https://www.cultura.gob.ar/cronologia-de-la-cerveza_7973/

²³ HOUGH, J. Biotecnología de la cerveza y de la malta. Zaragoza España: Acribia. 2001. p 6-23

²⁴ FERRÁN-LAMICH, J. Cebada variedades cerveceras cerveza. Barcelona: Editorial Aedos. 2002. p. 14-20

²⁵ ARROYO, J. Diseño de un proceso de producción de cerveza artesanal de maracuyá. Trabajo de grado Ingeniero industrial y de Sistemas. Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. 2019

- Contenido de alcohol y densidad o extracto: Actualmente en el mercado, existe diferentes tipos de cerveza según su contenido de alcohol, entre ellas, cervezas de bajo contenido (3%-4%) y cervezas de alto contenido alcohólico (7%-12%). El grado de alcohol está sujeto a la relación existente entre los carbohidratos no fermentables y azúcares fermentables²⁶.
- Espuma: La presencia de espuma hace referencia al contenido de gas carbónico que es inyectado en la cerveza.

3.2.3 Fem-Vertising. El término Fem-Vertising proviene de los términos anglosajones: female (femenino) y advertising (publicidad) y su principal objetivo es sustituir los mensajes sexistas por un discurso que empodere²⁷.

El Fem-Vertising es una tendencia publicitaria que busca darle una posición de igualdad y empoderamiento a la mujer. Además, se muestra a la mujer bajo una realidad que rompe los paradigmas patriarcales de la sociedad. En otras palabras, Fem-Vertising es una publicidad igualitaria que promueve el empoderamiento social de la mujer²⁸.

Según Pérez & Almanzor, El Fem-Vertising se puede definir como "mensajería profemenina dentro de la publicidad". Siendo un contenido que con un mensaje feminista y una representación fuera de los estereotipos. Convirtiéndose en una declaración positiva, fortalecedora y poderosa para el género.

²⁶ CÁRDENAS, D. Plan de negocios para la creación de Cervecería La Independencia. In Universidad EAN. 2021.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11227/CardenasDiana2021.pdf?sequence=1>
²⁷ CANTO, L. Perspectiva de género y cuenta de resultados. 2017.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/07/empresas/1488903754_695478.html

²⁸ CARRILLO, E. Femvertising: publicidad con enfoque de empoderamiento. Presentado en XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México. 2016. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/10.03.pdf>

3.2.4 Empoderamiento Femenino. El empoderamiento femenino se entiende como un proceso para adquirir y reforzar las cualidades propias de la mujer, que durante la historia se ha visto sometida al aislamiento, reforzando sus capacidades, estrategias y dándole protagonismo al género femenino. Además, el empoderamiento femenino busca que las mujeres logren “alcanzar una vida autónoma en la que puedan participar, en términos de igualdad, en el acceso a los recursos, al reconocimiento y a la toma de decisiones en todas las esferas de la vida personal y social.”. A su vez, el empoderamiento femenino le devuelve el poder a la mujer, mostrando su importancia en la sociedad, dejando atrás estereotipos arcaicos²⁹.

3.2.5 Plan de Negocios. Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que permite detallar con anticipación todos los aspectos a considerar para la puesta en marcha y funcionamiento de una empresa, por lo que es una herramienta esencial para comunicar la idea de negocio, evaluar su probabilidad de éxito y reducir la incertidumbre y el riesgo de fracaso que cualquier actividad no planificada tiene.

Adicionalmente, implica una serie de etapas previsibles que involucran diversas tareas definidas en el tiempo, en las que se analiza el entorno en el que se desarrollará la empresa, se precisa la idea y el modelo de negocio elegido, se establecen los objetivos que se quieren alcanzar, se definen las estrategias de la empresa y se detallan los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

²⁹ RUBIO, Op. Cit.

3.2.6 Análisis de Entorno. El análisis de entorno tiene como objetivo establecer los principales aspectos que rigen el comportamiento del entorno en el que se desarrollará el modelo de negocio y evaluar la influencia que tienen en la empresa a constituir. La relación empresa-entorno debe darse en todo momento, por lo que, sin duda, de manera constante las empresas deben de estar vigilando y examinando su entorno, tanto a nivel macro como a nivel micro, anticipando de alguna manera sus efectos, así como analizando a sus competidores y generando estrategias que le permitan tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

3.2.7 Microentorno. El microentorno se refiere a aquellos aspectos cercanos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta, es decir incluye a todos los participantes próximos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, y que se combinan para componer la red de valor de la empresa.

3.2.7.1 Cinco Fuerzas de Porter. Es una herramienta estratégica que permite identificar las fuerzas que intervienen en un sector industrial, tomando como base los principales elementos del mercado: competidores directos clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria, las cuales delimitan precios, costos y requerimientos de inversión.

Esta herramienta a su vez proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico y conocer el grado de competencia existente, así como realizar un análisis externo que sirva como base para determinar la posición actual de la empresa y formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

3.2.8 Macroentorno. El Macroentorno representa todas las fuerzas externas que no son controlables por la empresa pero que pueden influir en el desenvolvimiento de su actividad. Aunque es un ámbito global y que afecta a todos por igual, las

consecuencias varían en función de las características de la empresa. El Macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la organización, por ende, un buen método para analizar el Macroentorno en el análisis PESTEL.

3.2.8.1 Análisis PESTEL. El análisis PESTEL permite realizar una representación detallada del entorno en el que operará la organización en función de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, legales. Esta herramienta utiliza diferentes perspectivas que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones, por lo que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, así como la posición, el potencial y el direccionamiento de un negocio.

3.2.8.2 Análisis del Mercado. El análisis del mercado es un conjunto de acciones que se ejecutan con el fin de conocer la respuesta del mercado ante un nuevo producto o servicio y, en cierta forma, saber si estaría dispuesto a adquirirlo.

En el estudio del mercado se analizan aspectos tan fundamentales como el precio de los productos, el modo de comunicación y distribución de los mismos, así como los comportamientos del consumidor y de la competencia a fin de evaluar la viabilidad del proyecto empresarial y establecer estrategias de penetración en el mercado.

3.2.9 Investigación de Mercado. La investigación de mercados es necesaria para representar las características, necesidades, hábitos y tendencias del mercado y obtener información útil para el desarrollo del plan de mercadeo del negocio. La investigación concluyente se realiza mediante una investigación cuantitativa aplicando una encuesta a una muestra del mercado objetivo.

Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. También les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción. Los autores presentan las siguientes fases para elaborar una investigación de mercado.

3.2.9.1 Investigación Descriptiva. Este tipo de investigación tiene como objetivo representar las características o funciones del mercado. Se realiza para describir las características de grupos de interés, calcular el porcentaje de una población específica que muestra determinada conducta, determinar la percepción de las características de productos, determinar el grado en que las variables de marketing están asociadas, así como para hacer predicciones específicas.

3.2.10 Plan de Mercadeo. El plan de mercadeo es un documento que recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas. El plan de marketing da enfoque y dirección al proyecto empresarial.

A su vez, sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. Las estrategias del plan de mercadeo deben atraer, mantener y cultivar clientes del segmento del mercado objetivo mediante la creación, entrega y comunicación de la propuesta de valor al cliente.

3.2.10.1 Marketing Mix. De acuerdo con Lam, Hair, & McDaniel, la mezcla de marketing o marketing mix, es la combinación única de estrategias de las 4P: producto, plaza, promoción y fijación de precio, diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.

Según Ortiz Velásquez, las múltiples posibilidades de se clasifican en cuatro grupos de variables:

- El Producto: es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- El Precio: es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- La Plaza: incluye las actividades de la empresa que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
- La Promoción: implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

3.2.11 Análisis Técnico. El estudio técnico permite verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto, o producción del servicio objeto del proyecto empresarial con la calidad, cantidad y costo requerido; para ello se identifican tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, procesos, recursos humanos, etc.

Además, propone definir alternativas técnicas que permitan alcanzar los objetivos del proyecto y se constituye en una de las etapas de la prefactibilidad que mayor atención requiere debido a que toda la arquitectura financiera del proyecto, que corresponde a la estimación de inversiones, costos e ingresos está montada sobre sus resultados.

3.2.12 Análisis Organizacional. El análisis organizacional es una herramienta que sirve para hacer diagnóstico sobre la gestión de las organizaciones, o de programas con una estructura y soporte organizacional. Tiene como propósito definir las funciones de la empresa y el personal que las llevará a cabo, así como diseñar la estructura organizacional de la empresa, establecer los perfiles de cada puesto, elaborar los manuales operativos de cada área funcional.

3.2.13 Análisis Legal. El análisis legal tiene como objetivo recopilar los requerimientos que la ley exige para así cumplir con el marco legal establecido para la constitución de la empresa, se debe definir el tipo de sociedad, los permisos requeridos y las regulaciones estipuladas, así como las obligaciones comerciales y tributarias necesarias para su creación y puesta en marcha.

3.2.14 Análisis Responsabilidad Social y Ambiental. Este análisis tiene como objetivo estimar los impactos sociales y ambientales sujetos a la implementación y puesta en marcha del proyecto a través de la identificación, análisis y explicación de los cambios que, como respuesta a un problema social, se hayan verificado sobre una población objeto y su contexto, como consecuencia de la ejecución y operación de un proyecto.

Busca, además, determinar en qué medida el proyecto contribuirá a modificar una situación inicial enmarcada en una realidad social y/o ambiental; se trata pues de observar y contrastar la situación inicial antes del proyecto, y la nueva situación esperada como consecuencia de la ejecución y operación del mismo a fin de establecer el nivel de intervención del proyecto.

3.2.14.1 Matriz Leopold. Es un procedimiento para la evaluación del impacto ambiental de un proyecto en desarrollo y, por tanto, para la evaluación de sus costos y beneficios ecológicos. Tiene como finalidad garantizar que los impactos de diversas acciones sean evaluados y propiamente considerados en la etapa de planeación del proyecto. Esta matriz está estructurada en dos ejes, en el eje horizontal se relacionan las acciones que causan impacto ambiental y en el eje vertical las condiciones ambientales existentes que puedan verse afectadas por esas acciones, y a partir de estos realiza un amplio examen de las interacciones entre acciones propuestas y factores ambientales.

3.2.15 Análisis Financiero. Es la técnica que permite analizar los estados contables de la Empresa con el fin de tomar decisiones encaminadas a la optimización de los recursos financieros, vale decir, a la planeación y control financiero de la empresa. Este análisis a su vez, comprende el cálculo de la rentabilidad financiera por lo que facilita el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la predicción de futuros acontecimientos.

3.2.15.1 Flujo de Caja Libre. Es un indicador del desempeño financiero de un negocio que mide la cantidad de efectivo que una empresa es capaz de generar después de deducir las cantidades de dinero necesarias para mantener o ampliar su base de activos.

3.2.15.2 Estado de Resultados. Es el instrumento que utiliza la administración para informar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado y es a su vez, el principal procedimiento para medir la rentabilidad de una empresa.

3.2.15.3 Estado de la Situación Financiera. En algunos casos llamado balance general, presenta la situación del negocio en un momento particular en donde se muestra cuáles son los activos, pasivos y capital contable de la empresa en ese momento. Este instrumento es indispensable para ubicar la salud financiera de la empresa.

3.2.15.3.1 Indicadores Financieros. Sirven para indicar la situación de un aspecto económico particular en un momento determinado en el tiempo. Los aspectos que se consideran como económicos pueden ser muchos, por lo tanto, también existen una gran cantidad de indicadores. Estos indicadores nos dicen si el proyecto es viable o no. Los principales indicadores son: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de retorno de la inversión (PRI). En su libro “Principios de Finanzas Corporativas” Brealey, Myers, & Allen, los definen de la siguiente manera:

VPN: El valor presente neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: Maximizar la inversión.

TIR: La tasa interna de retorno se utiliza habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. La tasa interna de retorno es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. La tasa interna de rendimiento se define como la tasa de descuento a la cual $VPN = 0$.

PRI: Una de las alternativas más populares al VPN es el periodo de recuperación de la inversión es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

3.2.16 Análisis Estratégico. Un análisis estratégico se puede definir como el proceso que lleva consigo el estudio, tanto a nivel interno como externo, de una empresa, en donde se identifican los aspectos que se deben mejorar, así como, aquellos puntos que funcionan y se deben potenciar. Este análisis permite conocer la dirección hacia dónde avanza la empresa y es de gran ayuda para tomar las medidas pertinentes y asegurar su éxito. Tiene como pilar la interacción de tres elementos: empresa, entorno y objetivos, que interactúan entre sí en un dialogo continuo y permite a la empresa interpretar su entorno, valorar y movilizar sus recursos, para ofrecer bienes y servicios al mercado y recibir una respuesta en forma de resultados.

3.2.16.1 Matriz DOFA. Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en el ámbito empresarial, ya que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de un negocio o una empresa determinada. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación tanto interna como externa de una organización. En este análisis se analizan las Fortalezas, aquellas capacidades y recursos con los

que cuenta una empresa para construir ventajas competitivas y posicionarse en el mercado, Oportunidades, aspectos que se pueden aprovechar por medio del uso de las fortalezas, Debilidades, factores que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a la competencia y Amenazas, aquellos aspectos negativos externos que obstaculizan el alcance de los objetivos.

3.2.16.2 Modelo CANVAS. El modelo Canvas es una herramienta que sirve para describir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa, por tanto, se destaca como una importante herramienta en la planeación, comunicación, análisis, evaluación e innovación de los modelos de negocio.

En el lienzo se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha, lo que permite establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes del modelo de negocio y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 OFERTA Y DEMANDA

El consumo de cerveza es algo natural en todos los lugares del mundo, lo cual se refleja en el 75% de la cuota del mercado que ocupa este producto en el consumo de bebidas alcohólicas a nivel mundial. Así mismo, en el mundo, se destacan los mercados de India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México³⁰.

Por otro lado, Europa se caracteriza por ser un continente con una gran cultura cervecera y tradición en este sector, siendo el que más consume cerveza a nivel mundial. Mientras que, en Latinoamérica, el podio de países está ocupado por México, Brasil y Colombia, siendo los países de mayor consumo de cerveza³¹.

A nivel nacional, en el mercado colombiano de bebidas alcohólicas se consumen un aproximado de 150 cervezas de 330 centímetros cúbicos por persona al año. A su vez, cada colombiano suele gastar en promedio unos 112.204 pesos en cerveza anualmente.

Sin embargo, dadas las condiciones de pandemia que generaron aislamiento en los colombianos, la cerveza logró un crecimiento postpandemia, ya que el consumo promedio de cerveza se incrementó alrededor de los seis litros en el último año. Además, según el Grupo Éxito, la cerveza representa un 40% de los ingresos por ventas en la categoría de licores, siendo el producto más importante dentro de este

³⁰ DELOITTE. La Cerveza Artesanal Una experiencia multisensorial. Deloitte, Consumer Business. 2017

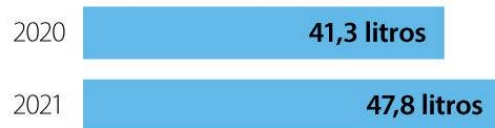
³¹ PORTAFOLIO. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. 2018. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

segmento de mercado. En total para el año 2021 en Colombia se consumieron 2500 millones de litro de cerveza³².

Figura 1. Consumo de cerveza en los colombianos Carulla 2020-2021.

CONSUMO DE CERVEZA EN LOS COLOMBIANOS

CONSUMO PER CÁPITA



CURIOSIDADES



La cerveza es **40%** de ventas de la categoría licores de Grupo Éxito



Uno de cada cuatro clientes en Carulla compra cerveza en promedio dos veces al mes



Bogotá es la ciudad que más compra



Los Colombianos bebieron **2.500 millones** de litros de cerveza en 2021



Fuente: Carulla / Euromonitor / Gráfico: LR-ER

Fuente: Tomado de La República, por Carulla/Euromonitor, 2022.

³² ARENALES, J. El consumo de cerveza ha subido de 41,3 litros a 47,8 litros durante el último año. Diario La República; Diario La República. 2022. <https://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-cerveza-ha-incrementado-de-41-3-litros-a-47-8-litros-en-el-ultimo-ano-3472206>

Por otro lado, según Euromonitor International, el consumo de cerveza per cápita franqueó de los 41,3 litros a los 47,8 litros entre 2020 y 2021. Asimismo, estos valores superaron los picos del año 2019 que habían alcanzado los 45,3 litros de cerveza por persona³³.

De igual forma, Euromonitor, en su informe Beer in Colombia, afirma que las condiciones de teletrabajo elevaron las ventas de cerveza, especialmente para acompañamiento de comidas y dentro del hogar, extendiéndose su consumo más allá de tan solo los fines de semana. Como resultado, se incrementó el consumo per cápita en el año 2021.

En cuanto al mercado de la cerveza artesanal colombiano, según cifras de Euromonitor, este segmento de mercado ha venido creciendo, ya que los productores de cervecería artesanal pasaron de 199 a 218 en la transición 2020-2021. Así mismo, en las cadenas de Retail, las cervezas artesanales representan el 0,5 por ciento del mercado. Mientras que, en Carulla, alcanzan entre el 6 y el 8 por ciento de las ventas del mercado de bebidas alcohólicas³⁴.

Según Ahumada, en el volumen de cerveza producido en Colombia en 2019, la compañía Bavaria SA abarcó el 92,8 % de la producción, como mayor cervecería industrial del país. Sin embargo, la cervecería artesanal Bogotá Beer Co SAS empezó a tener un crecimiento porcentual de 1,2% en el año 2015, para llegar a un 2,8% de participación en la producción nacional para el año 2019. Lo anterior, representa una predisposición al mercado de la cerveza artesanal, imponiéndose la variedad de lo artesanal por encima de la homogeneidad de la cerveza industrial.

³³ LA REPÚBLICA. El consumo de cerveza ha subido de 41,3 litros a 47,8 litros durante el último año. 2022. <https://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-cerveza-ha-incrementado-de-41-3-litros-a-47-8-litros-en-el-ultimo-ano-3472206>

³⁴ Ibid.

Estos cambios en la preferencia, son resultado de nuevos matices en aromas y sabores, siendo características propias de las cervezas artesanales.

En este sentido, el valor en la oferta de la cerveza artesanal reside en su calidad y características únicas, entregándole al consumidor mayor variedad y opciones que no se encuentran en la cerveza industrial y tradicional. De acuerdo con esto, las cervezas artesanales presentan un mayor número de ingredientes, lo que permite una gran diversidad en las recetas y, a su vez, ofrecen múltiples experiencias al consumidor.

Por otro lado, el sector de bebidas alcohólicas se ha convertido en un motor importante de la economía colombiana. Ya que, según el DANE, solo en enero y febrero de 2022, 28 compañías de 10 departamentos del país exportaron alrededor de 10 millones de dólares a 21 países diferentes. Por lo cual, existe un crecimiento de un 34% con respecto a los 7,4 millones de dólares de ese periodo del año pasado³⁵.

Analizando el hábito de compra de los consumidores, según el análisis realizado por la plataforma de domicilios Rappi, se encontró que en el país las ciudades que más habito de consumo de cerveza tienen son Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Cartagena. En primer lugar, Bogotá se encuentra con un 47% del consumo total, a pesar de sus condiciones climáticas frías, se suele consumir cerveza para amenizar las reuniones. Sumado a lo anterior, una explicación a tal demanda se da dada la cantidad de personas que habitan la capital colombiana. En cuanto a las otras ciudades, se destacan Medellín con un 21% del consumo de cerveza,

³⁵ INFOBAE. Feminismo y lenguaje: ¿una nueva Revolución Francesa? 2017. Fe<https://www.infobae.com/america/cultura-america/2017/12/23/feminismo-y-lenguaje-una-nueva-revolucion-francesa/>

Barranquilla con un 8%, Cali con el 6% y Cartagena con un 4% del consumo nacional, esto según datos de Rappi y la medición en su plataforma de domicilios³⁶.

Además, dentro de la costumbre de consumo, el colombiano promedio prefiere la cantidad a la frecuencia, por lo cual se suele tomar una caja en una ocasión en lugar de una cerveza al día³⁷.

En cuanto el costo para acceder a la bebida, la base de datos de Numbeo, un sitio serbio especializado en tendencias de consumo, afirma que en Colombia es más barato tomar cerveza que en el resto de la región latinoamericana y el continente de América, analizando la bebida en distribución de medio litro. Esto, teniendo en cuenta el costo promedio de 106 países de todo el mundo, siendo Colombia el país ubicado en posición 95, con US\$1,20³⁸.

En Latinoamérica, el ranking de la cerveza por medio litro lo completan Venezuela con US\$1.43 por bebida, Trinidad y Tobago con US\$1,47, El Salvador con US\$1,50 y Argentina con un valor de US\$1,51 por cerveza de medio litro. En caso contrario, los países con el valor más alto en la región son Uruguay con US\$3,63, Chile con US\$3,07, República Dominicana con US\$2,63, Costa Rica con un valor de US\$2,06, y Bolivia con un precio por medio litro de cerveza de US\$2,03³⁹.

³⁶ GOULA. Tras la pandemia los colombianos incrementan su consumo de cerveza. 2022. <https://goula.lat/enterate/tras-la-pandemia-los-colombianos-incrementan-su-consumo-de-cerveza/>

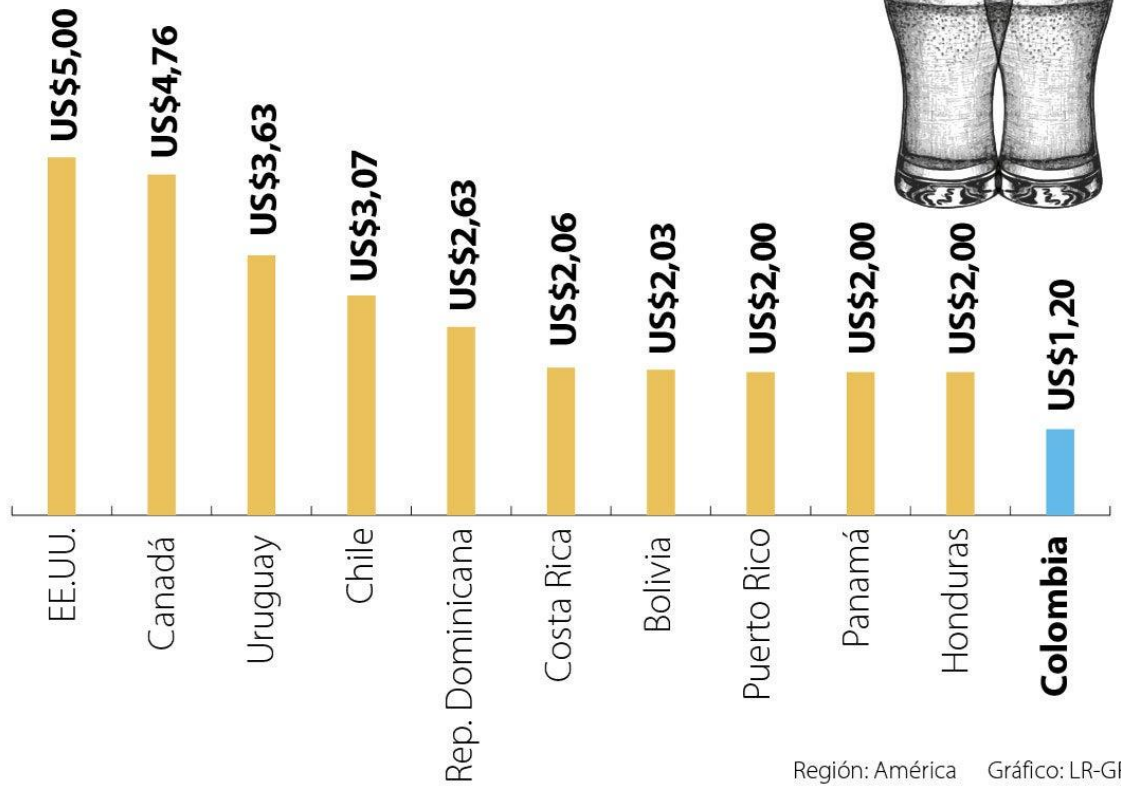
³⁷ PORTAFOLIO. Consumo de cerveza aumenta en Colombia y ya supera a Perú y Ecuador. 2022. <https://www.portafolio.co/tendencias/bavaria-consumo-de-cerveza-aumenta-en-colombia-y-ya-supera-a-peru-y-ecuador-574766>

³⁸ MURCIA, J. D. Colombia tiene el precio de cerveza tipo pinta de medio litro más barato de la región. Diario La República; Diario La República. 2022, April 16. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-precio-de-cerveza-tipo-pinta-de-medio-litro-mas-barato-de-la-region-3344017>

³⁹ Ibid.

Figura 2. Precio de la cerveza en presentación de medio litro

**RANKING DE PRECIOS POR PAÍS DE
CERVEZA NACIONAL (0,5 LITROS DE BARRIL)**



Fuente: MURCIA, J. D. Colombia tiene el precio de cerveza tipo pinta de medio litro más barato de la región. Diario La República; Diario La República. 2022, April 16. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-precio-de-cerveza-tipo-pinta-de-medio-litro-mas-barato-de-la-region-3344017>

Evaluando ya propiamente el nicho de las cervezas artesanales en fuentes secundarias, se obtiene información relevante.

Figura 3. Precio de la cerveza en presentación de medio litro



Fuente: SEMANA. Otra forma de brindar, así está el consumo de cerveza artesanal. 2019. <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007/>

De acuerdo con la infografía de la Revista Semana⁴⁰, para el 2019 se producían 8 millones de litros de cerveza artesanal. Entendiendo el notable repunte en los últimos dos años de la cerveza en general se estima que este número sea aún superior actualmente. A su vez, teniendo en cuenta que 2019 fue el año de inicio de la pandemia, este 2023 trae más oportunidades para que este segmento de mercado crezca aún más.

Figura 4. Ubicación cervecerías artesanales en Colombia



Fuente: SEMANA. Otra forma de brindar, así está el consumo de cerveza artesanal. 2019. <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007/>

Además, se destaca el crecimiento del sector artesanal a lo largo y ancho del país, con dos centenares de marcas para cubrir la creciente necesidad de este mercado. Dentro de las principales ciudades con mayor producción cervecera artesanal se encuentran Bogotá con 74 establecimientos, Antioquia con 61 Cundinamarca con 30 y Valle del cauca con 21 cervecerías. Se destacan los mercados de Boyacá y Santander con un número de 13 y 11 establecimientos cerveceros respectivamente.

⁴⁰ SEMANA. Otra forma de brindar, así está el consumo de cerveza artesanal. 2019. <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007/>

Ahora bien, evaluando el estudio de Valencia vale la pena mencionar que del 3,5% que según el portal Euromonitor representaba el sector de cervecería artesanal, el 3.2% pertenecía a Bogotá Beer Company.

Sin embargo, la empresa Bogotá Beer Company (BBC) ahora pertenece a la multinacional cervecera más grande del mundo: AB Inbev. Esta multinacional también es dueña de Bavaria, por lo que BBC está empezando a convertirse en una cerveza industrial más debido a su volumen de producción a nivel nacional. De esta forma, las cerveceras artesanales solamente constituyen el 0.3% del mercado, por lo que queda un largo camino por recorrer para alcanzar los valores que tienen países como Estados Unidos o Bélgica, en donde el porcentaje de participación de los artesanales alcanza casi el 12%. Aun así, el crecimiento de las cervecerías artesanales en Colombia ha crecido considerablemente en los últimos años, en especial en cuanto a número. Pues en 2005 existían 66 cervecerías artesanales y para finales de 2019 habían 225 ya legalmente constituidas. Sin contar a las que no se encuentran registradas aún.

Ahora bien, hablando ya propiamente de los productos más posicionados, vale la pena hacer una diferenciación, existen diferentes opciones en el mercado, pero cada una de ellas están enfocadas en cubrir una demanda. La primera de ellas es la de las marcas industriales tradicionales, las cuales son elaboradas y distribuidas por AB InBev y Cervecería Central de Colombia., cubriendo marcas como Poker, Águila, Costeña, Andina y Tecate; en este segmento se incluye a consumidores que no desean invertir mucho dinero. En segundo lugar, se encuentran las llamadas marcas semi-premium, este segmento incluye a marcas como Club Colombia, Redd's, Budweiser, Heineken, Miller y Corona también comercializados y/o elaborados por Bavaria y Cervecería Central; los clientes de este segmento suelen invertir un poco más en la bebida, pero sin alejarse tanto de los estándares de la cerveza tradicional. Finalmente, se encuentran las cervezas premium, dentro de este segmento de mercado se encuentran las cervezas artesanales como Bogotá

Beer Company, 3 Cordilleras, Bruder, Apóstol, Chelarte, Mela's Craft Beer, o cualquiera de las 255 marcas artesanales registradas en el país. De igual forma, se consideran dentro de esta categoría las cervezas importadas de gran calidad como Stella Artois, Erdinger, Fullers, Paulaner, Vedett, Kunstmann, Madedsous, Duvel. En este segmento, suele estar los clientes más exigentes, que buscan buenas cualidades a la hora de beber cerveza y con una buena capacidad de pago, en estratos socioeconómicos superior a 3⁴¹.

Ahora bien, evaluando la competencia en el mercado cervecero artesanal colombiano, esta se encuentra ubicada en el segmento de las cervezas premium y directamente en las empresas del sector de la cervecería artesanal. En este ramo, existen un total de 19 líneas de cerveza, dentro de las cuales AB InBev elabora y distribuye 12 bebidas y la Cervecería Central de Colombia fabrica y comercializa 7 de estas marcas. En conjunto, comparten el 99% del mercado colombiano para el año 2019, siendo elaborada de manera industrial, produciendo unos 23.000 millones de litros por año⁴².

Sin embargo, es relevante aclarar que los hábitos de consumo han llegado a generar en el cliente una necesidad de una mayor experiencia en el consumo, buscando mayor calidad y diversidad en la cerveza, cualidades propias de las bebidas artesanales. Por lo cual, para el plan de negocios de Cerveza Heroína, esta categoría es la de mayor importancia. Especialmente, en la región comunera del departamento de Santander

⁴¹ CÁRDENAS, Óp. Cit.

⁴² SEMANA. Otra forma de brindar, así está el consumo de cerveza artesanal. 2019. <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007/>

En este aspecto, la competencia directa proviene de producción de otros departamentos. Siendo, Bogotá el lugar con mayor competencia con 74 cervecerías registradas. Se destaca, la cervecería Bogotá Beer Company (BBC) como una de las más reconocidas y premiadas en el país. Dentro de su portafolio cuenta con 11 estilos de cerveza y diversas materias primas. A su vez, este competidor distribuye la cerveza en supermercados de cadena, restaurantes, PUBS, bodegas y puntos autorizados propios, donde adicionalmente se cuenta con un servicio de comida y acompañamientos para sus cervezas. Adicionalmente, BBC ha establecido puntos aliados para la distribución de sus productos como Crepes & Waffles, La Hamburguesería y Archie's, llegando a tomar un 0.3% de la cuota de mercado de cerveza en Colombia.

Otro posible competidor en cervecería artesanal proveniente de Bogotá es Beer Pub, una empresa fundada en 2008. Conto con gran éxito inicial, ya que en sus primeros cuatro meses produjo ventas por 400 millones de pesos y en el primer año, las ventas estuvieron por encima de los 1.500 millones de pesos. Dado su éxito, cuatro después ya contaba con 5 sedes para ofrecer su producto.

Otra empresa naciente en 2008 fue Tres Cordilleras, una marca que buscaba impactar el mercado de la cervecería artesanal. Inicio sus operaciones con un capital de 45 socios, más adelante ingreso al grupo de las empresas de Cervecería Central de Colombia. Teniendo la facilidad para distribuir sus productos todo el país. En 2017, Tres Cordilleras ya contaba con un capital de \$4.000 millones de pesos. Para 2018, amplio su capacidad de planta a 250.000 Litros de cerveza al mes. Actualmente, la empresa comercializa 6 estilos de cerveza diferentes en supermercados, restaurantes y locales propios comercializados en toda Colombia.

Sin embargo, la marca ha dejado de lado los locales tipo PUBs para evitar conflictos competitivos con BBC⁴³.

Por otro lado, en 2009, nace la cervecería Bruder, una pequeña productora en la capital boyacense. Su producto era básicamente una receta de cerveza roja, pero dado su éxito hoy en día ofrece 15 estilos de cerveza diferentes. En cuanto a la comercialización, Bruder distribuye en PUB's, restaurantes aliados, supermercados y a través de canales digitales propios.

Dentro de otras marcas reconocidas se encuentra Mela's Craft Beer, una cervecería que inicio con producción de 36.000 Litros anuales en 2016. Inicialmente, solo ofrecía 3 estilos de cerveza y para 2021 amplio su portafolio a 9 estilos de cerveza, sumado a sus variades de productos como helados de cerveza y bebida de panela sin alcohol. De igual forma, la marca Chelarte fundada en 2011, elabora y comercializa más de 30 tipos de cervezas dentro de sus 90 puntos de distribución y bares. El valor promedio de todas las marcas por medio de plataformas digitales se encuentra entre \$4.000 y \$18.000 por botella de 330 mililitros⁴⁴.

Ahora bien, en los municipios de la región comunera recientemente se creó la empresa Chicamocha Beer que con su asociada Chicamocha PUB, hacen la distribución de cerveza artesanal. La idea se hace realidad en 2010, en Floridablanca, con una producción de 30 mil litros mensuales equivalentes a 90 mil botellas de cerveza. Hoy en día, Chicamocha Beer produce 10 mil botellas mensuales a un precio de 4.500 pesos⁴⁵.

⁴³ PORTAFOLIO. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. 2018. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

⁴⁴ CÁRDENAS, Óp. Cit.

⁴⁵ MONTAÑEZ, X. Una nueva oportunidad para la cerveza artesanal en Santander - Periódico 15. Periódico 15. 2021. <https://www.periodico15.com/una-nueva-oportunidad-para-la-cerveza-artesanal-en-santander/>

De igual forma, en el mercado santandereano existe una gran gama de propuestas artesanales como Sanders Cerveza artesanal en Bucaramanga, Cerveza Artesanal Bier Von Eder de la Mesa de los Santos, Compañía Cervecera Artesanal De Santander SAS en San Gil, etc. En cualquiera de los casos, la oferta ofrecida es similar y su modo de comercialización es análogo a las demás productoras cerveceras a nivel nacional. En el caso de Chicamocha Beer, su producto aun no posee una penetración en el mercado o consumo afianzado en la región comunera. Para el caso de las marcas reconocidas como Tres cordilleras y BBC, a pesar de tener prestigio en el mercado, su objeto de ventas no está enfocado exclusivamente a la cervecería artesanal, por lo cual solo se destacan en el segmento de producción industrial de cerveza.

4.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

4.2.1 Entorno Político. El país donde se crea el presente plan de negocio es Colombia. De acuerdo con el artículo primero de la Constitución Política Colombiana de 1991, Colombia es una república unitaria y descentralizada con 32 departamentos y una capital de distrito.

De igual forma, el sistema de gobierno colombiano se caracteriza por el mandato de la presidencia a partir de una elección por voto popular. Actualmente, el entorno político en cabeza de la presidencia de Gustavo Petro, ha abierto un camino a la inversión en la economía más allá de la guerra y la lucha contra las drogas, por lo cual existe una senda optimista para el desarrollo de emprendimientos en diferentes sectores económicos.

Además, la finalización de la pandemia y medidas restrictivas por parte del gobierno representan mayores oportunidades para la creación de nuevas empresas. Sumado a las ya establecidas leyes y normativas, como el Decreto 1366 de 2020 que redujo

el costo del registro sanitario o la Resolución 486 de 2000, que redujo en un 93% la tasa para el registro de marcas ante la SIC para los jóvenes entre 18 y 28 años⁴⁶.

4.2.2 Entorno Económico. La economía colombiana, como el resto de las economías mundiales, se vio afectada en gran medida por la crisis económica generada por la pandemia del virus COVID-19. No obstante, desde el gobierno se presentaron acciones inmediatas y decisivas para proteger los recursos físicos y humanos. Por lo cual, la actividad económica se empieza retomar y de manera acelerada, para junio del 2021 ya se tienen niveles similares a finales del 2019, a pesar de las condiciones de movilidad en abril y las protestas sociales en mayo.

Para 2022, el ministro de Hacienda y Crédito Público, José Antonio Ocampo, dijo que se espera una inflación para el final de año de 12,2%, frente a 9,9% que esperaba en agosto. En cuanto al déficit esperado por el Ministerio de Hacienda, se espera que se reduzca al de 5,5% del Producto Interno Bruto (PIB). Mientras que el crecimiento económico será de 1,3% del PIB, un IPC de 7,2% y un barril de petróleo Brent a US\$94, todo dentro del Plan Financiero para 2023⁴⁷.

4.2.3 Entorno Social. Según datos del DANE (2018), en su censo nacional, la población colombiana es de aproximadamente 48,2 millones de personas. Dentro de las cuales, un 51,2% son mujeres y un 48,8 % hombres. Por otro lado, la población menor de edad es de unos 15'448.285 habitantes, un 31,3% del total de la población y 5'752.958 personas mayores de 60 años, representados en un 11,7%.

⁴⁶ RAMÍREZ, L. Op. Cit.

⁴⁷ BECERRA, B.X. Plan Financiero del Gobierno para 2023 hace cuentas con crecimiento del PIB de 1,3%. Diario La República; Diario La República. 2022. <https://www.larepublica.co/economia/plan-financiero-del-gobierno-para-2023-hace-cuentas-con-crecimiento-del-pib-de-1-3-3514244>

De acuerdo con dicho censo, la familia colombiana redujo su número en su núcleo, pasando de 4 personas en el 2008 a 3,1 personas en el 2018, reflejando un cambio en la preferencia familiar y reducción de cantidad de hijos con referencia a décadas anteriores (DANE, 2018).

Tal preferencia esta de la mano con la necesidad de las nuevas generaciones de disfrutar más su estilo de vida, buscando una mejora sustancial en las condiciones laborales y sociales. En el consumo de bebidas alcohólicas surge algo similar, durante los últimos cinco años ha surgido la necesidad de cubrir una demanda de las personas que exigen probar cosas nuevas, es decir, cervezas con un mayor número de sabores y características. Lo cual, se refleja en el crecimiento de bares y la oferta de cerveza artesanal, solo en Bogotá hay alrededor de 100 alternativas en este mercado. Adicionalmente, los hábitos del consumidor también han venido cambiando, ahora se consume cerveza en durante el almuerzo o cena en el día a día, a diferencia del consumo centrado tan solo durante los fines de semana.

4.2.4 Entorno Ecológico. En el mundo se busca proteger la biodiversidad teniendo en cuenta las condiciones por las cuales está atravesando el planeta, para ello, en la cumbre de países se pretende dar protección al 30% del planeta para el año 2030.

Para ello, se tiene como meta, a mediados de siglo, de incrementar los ecosistemas naturales y detener la extinción generada por el hombre⁴⁸.

En este aspecto, se ha empezado a implementar actividades que vayan a favor del medioambiente como es el caso de la llamada gastronomía ecológica que busca un equilibrio entre la cocina y la ecología. En tal práctica, los platos respetan los

⁴⁸ EUSKAL IRRATI TELEBISTA (EiTB). La protección de la biodiversidad. 2022. <https://www.eitb.eus/es/radio/radio-euskadi/programas/la-mecanica-del-caracol/detalle/9052133/la-proteccion-de-biodiversidad-el-nudo-gordiano-y-matematicas-vacunas-terapeuticas-contra-cancer/>

insumos, el producto y todo el proceso de elaboración mediante la protección de los recursos naturales. En el caso de la cervecería, se utilizan técnicas artesanales con ingredientes más naturales y su proceso de cocción se realiza usando materiales que no contaminen ni contengan residuos tóxicos para el medio ambiente. Así pues, la cerveza artesanal se elabora con lúpulo, levadura, cereales y agua de gran calidad y de manera ecológica, además, no se añaden ni aditivos ni conservantes⁴⁹.

4.2.5 Entorno Legal. En el entorno legal del proyecto existen varias normativas que son de prioridad para el desarrollo de la propuesta del plan de negocio. Las cuales se mencionan a continuación:

Constitución política de Colombia. Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y 158 sobre Unidad de Materia.

Decreto 4466 de 2006. Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

El decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 de 2006. Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.

Ley 1258 de 2008. Estímulo para la creación de empresas. Sociedad por Acciones Simplificada.

Ley 1429 de 2010. Incentivos para la formalización y generación de empleo.

⁴⁹ EL MUNDO ECOLÓGICO. La gastronomía ecológica y la cerveza artesanal. 2021. <https://www.elmundoecologico.es/gastronomia-ecologica/gastronomia-ecologica-cerveza-artesanal/>

Ley 344 de 1996. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo Del Trabajo. Norma por la cual se crea el fondo emprender artículo 40.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Finalmente, el Decreto 1366 de 2020 que establece una regulación que facilita la producción nacional de bebidas alcohólicas –incluida la cerveza artesanal- por parte de microempresarios y elimina 8 barreras. Este decreto es fundamental para el desarrollo del plan de negocios porque es la base para empresas del sector, En resumen, la normativa:

Señala que los establecimientos donde se fabriquen, elaboren, hidraten o envasen bebidas alcohólicas de propiedad de microempresarios tendrán un plazo de 5 años para obtener la certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Si los empresarios obtuvieron el certificado dentro de los términos del Decreto 1686 de 2012, tendrán una ampliación de vigencia por 5 años más.

Establece que el titular del registro sanitario de las bebidas alcohólicas está en la obligación de tramitar ante el Invima la actualización del registro cuando existan cambios en la información en que se sustentó su expedición.

Establece que se pueden amparar varias bebidas alcohólicas fabricadas por microempresarios con un mismo registro sanitario desde que corresponda a la misma clasificación del producto, igual marca comercial y que el lugar cuente con BPM.

Responsabiliza al Invima de las funciones de inspección, vigilancia y control en coordinación con la secretaría o entidad municipal o distrital que corresponda, en desarrollo del modelo de Inspección, Vigilancia y Control (IVC) Sanitario, definido por el Ministerio de Salud y Protección Social.

Obliga al titular del registro sanitario para microempresarios cumplir en todo momento con la norma sanitaria vigente, las condiciones de producción y el aseguramiento de control de calidad exigida, bajo los cuales se concede el mismo.

Cualquier transgresión a la normativa o condiciones establecidas para su otorgamiento y los efectos que esta tenga sobre la salud de la población, se extenderá igualmente al fabricante, transportador y comercializador de la bebida alcohólica.

Si bien regula y acarrea responsabilidades en toda la cadena de producción de las cervecerías artesanales, brinda notorios beneficios. Como principales Beneficios se mencionan los siguientes:

Otorga un tiempo de 5 años adicionales para surtir el proceso de certificación de BPM.

La certificación de BPM para microempresarios tendrá una nueva tarifa de menor costo.

Permite que el titular (microempresario) solicite actualizaciones del registro sanitario bajo el marco normativo del Decreto 1366 de 2020, concedido en el momento de su expedición bajo las condiciones reglamentadas en el Decreto 1686 de 2012.

A través de una sola modificación puede realizar todas las actualizaciones que se ameriten de acuerdo con las necesidades de expansión en el mercado permitiendo aumentar las expectativas de posicionamiento de producto nuevo bajo el mismo registro sanitario.

Permite identificar un registro sanitario que fue otorgado a un microempresario bajo el marco normativo del Decreto 1366 de 2020 de tal modo que pueda favorecerse la entrada al mercado del producto objeto del registro.

Se podrán agrupar en un mismo registro varios productos de diferentes líneas de producción, no solamente los vinos. De tal forma, se reducen costos en permisos de comercialización lo cual apalanca los gastos operacionales en la puesta en marcha de un producto en el mercado.

Las competencias para el desarrollo de las acciones de Inspección, Vigilancia y Control - IVC, se mantienen en las dos reglamentaciones, liderada por el Invima y en articulación con las entidades territoriales de salud correspondientes.

4.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)

4.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores. La industria cervecera en Colombia y en el mundo está en constante crecimiento y la cerveza está ocupando un lugar importante en la canasta de las familias colombianas, especialmente en actividades de turismo.

Por tal motivo, como se observa en las cifras del mercado, hay un alto crecimiento y abundantes empresas emergentes que optan por entrar a competir en el mercado de las cervezas artesanales, pues competir en el mercado industrial requiere de inversiones y niveles de venta elevados. De tal forma, es claro afirmar que la amenaza de nuevos competidores es alta, pues es una industria muy atractiva por su crecimiento, facilidades de ingreso y el contexto actual colombiano.

Ante este panorama es vital que se desarrollen innovaciones disruptivas y cambios en conceptos de marca que permitan desmarcarse de los demás competidores y posicionarse rápidamente. También puede ser buena opción buscar nichos donde hacerse fuerte (Zonas geográficas, tipos de cerveza, modelos de distribución, por ejemplo), pues competir de forma directa con otras empresas cerveceras en diversos frentes comerciales puede llevar a un desgaste innecesario y dificultades empresariales consecuentes.

4.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores. La cervecería artesanal requiere variados equipos de producción que conforma la inversión inicial de la planta. Sin embargo, estos equipos si bien pueden requerir mantenimiento no representan una dificultad mayor pues en el mercado se encuentra a una amplia gama de proveedores referentes. En contraparte, la materia prima necesaria para la elaboración de cerveza representa una de las principales dificultades logísticas para llevar a cabo la producción. Dentro de las materias primas requeridas se encuentran el lúpulo, agua, maltas, levadura y otros adjuntos.

Otro de los insumos es la malta, que, aunque se consigue en el mercado su verdadero origen es de importación, ya que no se produce en el país. Por esta razón, lo mejor es realizar un contrato con un proveedor que realice dicho proceso y no comprarla directamente en el mercado interno. Sin embargo, el problema radica que para este tipo de contratos la cuantía mínima es bastante alta. Por consiguiente, para una empresa pequeña lo más adecuado es comprar el producto a importadoras de precios más cómodos.

En este aspecto, el poder de negociación con estas empresas suele ser mediano, ya que existe alta competencia, no obstante, hay bastante oferta que permite encontrar precios sostenibles. De igual forma sucede con el lúpulo, su producción es muy específica, pero su costo es más económico, así como su oferta en el mercado. Sin embargo, el poder de negociación de estos proveedores es alto dada la exclusividad en los lotes de producción.

Por otra parte, el agua requerida se obtendrá mediante el servicio de acueducto del municipio de Socorro, donde se plantea preliminarmente que quede la planta de producción. De tal forma, en este aspecto, el poder de negociación del proveedor es nulo o mínimo pues el precio varía dependiendo del estrato social de la locación y son fijados anualmente de acuerdo a políticas gubernamentales.

En términos generales, se podría decir que el poder de negociación de los proveedores es medio, entendiendo que, si bien el poder de los proveedores puede ser significativo en materias primas como la cebada y el lúpulo, las dinámicas comerciales asociadas actualmente no son del todo adversas y se puede garantizar un flujo constante de materias primas a precios relativamente competitivos.

4.3.3 Poder de Negociación de los Clientes. Dado el actual crecimiento del mercado de la cerveza artesanal, la competencia ha ido aumentando. Aunque, cada cerveza es única dependiendo de su productora, ya que cambian la receta en sus materias primas y, por ende, las características de sabor y calidad.

Por lo cual, cada producto tendrá un público objetivo que puede llegar a ser exclusivo. De tal forma, que los clientes no podrán encontrar los mismos precios o sabores en los productos sustitutos. Por todo esto, el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo.

Ahora, en el caso de específico de los puntos de distribución que involucra clientes mayoristas de bares, hoteles, restaurantes etc. Su poder de negociación es alto, ya que está a su disposición los productos que quieran ofertar en sus establecimientos. Dado que sus clientes no buscan en una marca en específico, sino la experiencia en el lugar.

En resumen, el poder de negociación de los clientes es medio, puesto que, aunque se puede entregar un producto diferenciador al consumidor final, los clientes establecidos para la distribución de la cerveza suelen tener cierto poder de negociación.

4.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos. Teniendo en cuenta características tan flexibles de la cerveza, siendo útil como bebida refrescante en tiempos de calor, como bebida alcohólica en reuniones sociales o familiares. Posee múltiples productos sustitutos, dependiendo el objetivo de consumo. Por estas razones, se considera a la cerveza como un Hard Seltzer, es decir, un producto que aún se encuentra en evolución y puede tomar diversos roles, en este caso, el de bebida refrescante y alcohólica a la vez. Aunque, este concepto es popular en Estados Unidos, en Colombia aun no logra posicionarse al nivel de la cerveza. Por esto, no hay mayor amenaza en este aspecto. Sin embargo, por el lado de bebidas

refrescantes se encuentran productos sustitutos como la gaseosa, jugos o aguas y sodas saborizadas, pero como se dijo, solo cumpliría con una de las necesidades esperadas.

En el caso específico de la cerveza artesanal, los clientes suelen elegir una bebida alcohólica por sus características únicas, ya sea el sabor, aroma o la propia calidad de los insumos. Mientras en el mercado de la cerveza tradicional, la elección de la cerveza viene atada a la tradición, bajo costo, disponibilidad o calidad. Por ello, la aparición de productos sustitutos en el mercado de la cerveza tradicional es alta, pero dado que el objetivo de ventas del presente plan de negocios se encuentra en la cerveza artesanal, la amenaza de aparición de los productos sustitutos es media.

En síntesis, en el mercado de la región comunera, donde se busca establecer esta idea de negocio, la amenaza de productos sustitutos es media. Sin embargo, este factor se puede atacar implementando campañas publicitarias agresivas, entregando alta calidad en la bebida y materias primas, manejando varias líneas de cerveza, ofreciendo un precio competitivo, entre otras.

4.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes. Como se ha mencionado anteriormente, en la región comunera no existe una verdadera cerveza artesanal que tenga reconocimiento, además las marcas actuales provienen de otras regiones o aún no se han establecido en el mercado. Sin embargo, siempre las compañías buscarán ser un referente con su marca con el fin de ampliar su cuota de mercado. Por esta razón, las ventajas competitivas vendrán definidas por las condiciones cada empresa establezca, pero siempre teniendo en cuenta a sus competidores en el mismo mercado. En este aspecto, el uso de la teoría de juegos como herramienta de ventaja competitiva es fundamental, permitiendo establecer escenarios para analizar las diferentes decisiones que se pueden tomar y las consecuencias que

implican dichas decisiones, teniendo en cuenta el rol tanto de la empresa como la de sus competidores.

En cuanto al mercado de la cerveza artesanal, este se encuentra en crecimiento, por lo que es posible que las diferentes marcas quieren ampliar su mercado tratando de atraer a nuevos clientes dentro de la región comunera. Por tal razón, la alta rivalidad entre competidores en este sector no se puede evitar. Pese a esto, se pueden implementar diferentes estrategias e ideas en pro de la mejora continua y diferenciación para entregar al consumidor una propuesta superior que la de los rivales comerciales. Entre estas estrategias se puede jugar con herramientas como el marketing, la calidad del producto, realiza alianzas estratégicas, reducir el precio, etc.

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El principal propósito de la investigación de mercados presente es pronosticar la demanda del mercado objetivo, describir las características del mercado y obtener información útil para el desarrollo de las estrategias de mercadeo del negocio. La investigación se divide en dos etapas, la primera una investigación concluyente para recolectar información relevante y estimar la demanda del producto; y la segunda, una validación de un prototipo del producto en el mercado para evaluar su comportamiento y dinámica de compra.

5.1 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

5.1.1 Población Objetivo. Para determinar la población objetivo se suman las poblaciones mayores de edad de las municipalidades que conforman la región comunera y la región de Guanentá del departamento de Santander, lugares donde se plantea llevar a cabo (al menos de forma preliminar) la distribución de la cerveza artesanal.

Para el escenario de evaluación del presente plan de negocio, se plantea evaluar la cobertura sólo en estas dos regiones. De tal forma, la población objetivo del presente estudio la conforman forma Hombres y Mujeres de 18 años en adelante, que habiten estas dos regiones y su población flotante (Turistas y/o visitantes).

Para hallar sus valores se emplea la estimación poblacional del Dane. También, dado que la población objetivo del producto son personas mayores de edad, con el apoyo de la información del Dane⁵⁰ se determina el porcentaje de la población que

⁵⁰ DANE. Estadísticas por tema: Demografía y población. 2022. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

es mayor de edad. De forma adicional, para realizar un análisis verdaderamente completo hay que tener en cuenta dentro de la población objetivo a la población flotante de las zonas en mención. Esta la componen compuesto por aquellas personas que, aun no estando oficialmente inscritas en el censo de población de la comunidad, residen temporal o permanentemente en un ámbito geográfico comunitario. Es importante porque representan a los turistas y visitantes de las regiones, individuos con comportamientos y hábitos diferenciados a los de los habitantes de las cabeceras municipales estudiadas y que pueden estar a priori más abiertos a aceptar la propuesta de valor que representa la cerveza artesanal a comercializar. Para estimar su tamaño se tienen en cuenta los informes de Sistema de Información Turístico de Santander, el portal de Información Turística Colombiana y fuentes secundarias permiten su estimación⁵¹.

La siguiente tabla resume los resultados demográficos obtenidos para determinar la población objetivo para la aplicación del instrumento de medición.

Tabla 2. Tamaño de la población Objetivo

Provincia	Cabecera Municipal	Población	Pob. Mayor de edad (84,02%)
Provincia Comunera	El Socorro	29.997	24118
	Confines	2915	2344
	Contratación	3296	2650
	Chima	2364	1901
	Galán	2682	2156
	Gámbita	3529	2837
	El Guacamayo	1643	1321
	Guadalupe	5452	4383
	Guapotá	2052	1650
	Hato	2120	1704
	Oiba	10117	8134

⁵¹ VANGUARDIA. Más del 80% del turismo en Santander fue nacional. 2022. <https://www.vanguardia.com/economia/local/mas-del-80-del-turismo-en-santander-fue-nacional-HL937595>

Provincia	Cabecera Municipal	Población	Pob. Mayor de edad (84,02%)
	Palmar	1253	1007
	Palmas del Socorro	2467	1983
	Santa Helena del Opón	3166	2545
	Simacota	7843	6306
	Suaita	8771	7052
SUBTOTAL		89667	72092
Provincia Guantán	Aratoca	7913	6362
	Barichara	7647	6148
	Cabrera	1621	1303
	Coromoro	4816	3872
	Curití	11653	9369
	Charalá	11035	8872
	Encino	2334	1877
	Jordán	1163	935
	Mogotes	10165	8173
	Ocamonte	4537	3648
	Onzaga	3955	3180
	Páramo	4144	3332
	Pinchote	4511	3627
	San Gil	54687	43968
	San Joaquín	2167	1742
	Valle de San José	5648	4541
	Villanueva	6738	5417
SUBTOTAL		144.734	116366
	Población flotante estimada (2022)	20.000	16.080
	TOTAL	254.401	204.538

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de DANE. Estadísticas por tema: Demografía y población. 2022. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

De tal forma, el tamaño de la población es de 204.538 personas aproximadamente.

A continuación, se presenta la población objetivo para la aplicación del instrumento de medición.

Tabla 3. Población Objetivo

Población Objetivo	
País	Colombia
Departamento	Santander
Municipios	Municipios de la región Comunera y Región Guanentá (Población Flotante de estos municipios)
Tamaño	204.538 personas apx.
Zona	Urbana y suburbana
Aspectos Demográficos	
Edad	De 18 en adelante

5.1.2 Definición del Problema de Investigación. La presente investigación de mercados tiene como objetivo determinar las características, necesidades y tendencias de potenciales clientes con respecto a la aceptación y el consumo de una nueva cerveza artesanal con publicidad orientada al empoderamiento de la mujer colombiana en la región comunera del departamento de Santander. Esto con el fin de estimar la demanda, desarrollar el plan de mercadeo y analizar la viabilidad en el mercado.

5.1.3 Muestra. La encuesta se diseña con el fin de permitir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de este proyecto en corto, mediano y largo plazo. La encuesta consta de 15 preguntas con selección múltiple.

5.1.3.1 Tamaño de la Muestra. Para encontrar el tamaño de muestra se determina la población total a abordar. Dado su tamaño (204.538), se considera que la población es infinita ($N > 100.000$). Para estimar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula.

$$n = \left[\frac{Z^2 * p * q}{e^2} \right]$$

Dónde:

z: Estimador de la distribución normal a un nivel de confianza del 95%. 1,96.

p: Probabilidad de éxito (50%)

q: Probabilidad de fracaso (50%)

e: Error máximo (5%)

n: Tamaño de muestra

Según estos valores, el tamaño de la muestra es:

$$n = \left[\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \right]; \quad n \approx 384$$

Se hacen necesarias 384 cuestionarios aplicados a la población objetivo.

5.1.3.2 Tipo de Muestreo. El tipo de muestreo es aleatorio simple estratificado de acuerdo a los porcentajes de población por cabeceras municipales y de la estimación de población flotante. A continuación, se presenta la estratificación realizada de acuerdo al número de cuestionarios a aplicar. Debido a la representatividad de las municipalidades en el porcentaje y para facilitar la aplicación del instrumento de medición se agruparon algunos municipios.

Tabla 4. Estratificación de las encuestas a aplicar.

Municipio/zona	Porcentaje	# Cuestionarios a aplicar
Socorro	11,8%	45
Otras cabeceras municipales de P. Comunera	23,5%	90
San Gil	21,5%	83
Barichara	3,0%	12
Curiti	4,6%	18
Charalá	4,3%	17
Otras cabeceras municipales de P. Guanentá	23,5%	90

Municipio/zona	Porcentaje	# Cuestionarios a aplicar
Población Flotante	7,9%	30
TOTAL	100%	384

5.1.4 Cuestionario. La encuesta consta de 15 preguntas. A continuación, se presenta la ficha técnica del cuestionario elaborado para el desarrollo de la investigación.

Tabla 5. Ficha Técnica Cuestionario Aplicado.

FICHA TÉCNICA	
Nombre de la encuesta	Estudio de mercados para la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal en el municipio del Socorro, Santander
Fecha de realización	Noviembre de 2022
Mercado objetivo	Mayores de edad habitantes de P. Comunera y Guanentá y su población flotante.
Método de muestreo	Método probabilístico: aleatorio Simple Estratificado.
Tamaño de muestra	Encuestas totales: 384
Técnica de recolección de datos	Presencial, utilizando cuestionario de Google
Ciudad de aplicación	Municipios de la Provincia comunera y Guanentá.

En el Anexo B se presenta el cuestionario aplicado.

5.1.5 Resultados de la Investigación Concluyente. En el Anexo C se presentan los resultados y su respectivo análisis. Se utilizan representaciones gráficas de los datos, medidas de tendencia central y porcentajes estadísticos para el análisis de los datos.

5.1.6 Conclusiones de la Investigación Concluyente. Explorando los resultados se pudo realizar una caracterización sociodemográfica de la población, explorar sus hábitos de consumo y evaluar la aceptación de la propuesta de valor emitida. En términos generales, los encuestados perciben positivamente la propuesta de valor

representada por la cerveza artesanal Fem-Vertising, lo cual es alentador para el desarrollo del plan de negocio.

En cuanto a aquellas preguntas referentes a la caracterización sociodemográfica de la población (Sexo, Edad, Ubicación y Estrato), estas corresponden a la estratificación del muestreo realizado y a cifras esperables de acuerdo a las mediciones poblacionales de entidades gubernamentales.

Pasando a los hábitos de compra y las características que el mercado parece establecer un ambiente favorecedor para el modelo de negocio planteado. Esto entendiéndose que, si bien hay un amplio porcentaje de personas que no consumen bebidas alcohólicas (cerca del 20% de la población), hay un porcentaje destacado de personas que las consumen habitualmente, siendo de las bebidas mencionadas la cerveza la más preferida (41,1% de la población sumando la elección de cerveza y cerveza artesanal). Como cervezas preferidas se encuentran las altamente comerciales “Poker” y “Águila” con 26,8% y 21,4%.

Evaluando los canales de compra se tienen también resultados relevantes. Acorde a su transversalidad para todos los grupos de edad, comprar en restaurantes es altamente habitual (74,5%), si bien la cantidad de consumo puede ser menor al de otros lugares de compra. Destacan también “Bares y Discotecas” con el 57,4% y almacenes de cadena con el 63,8%. Esto en función del segmento de la población abordado, siendo los jóvenes aquellos que compran este tipo de bebidas especialmente en bares y discotecas, mientras que en los segmentos de mayor edad (de 39 años en adelante) cobran mayor protagonismo otros lugares de compra tales como los “restaurantes” las “tiendas de barrio” y “almacenes de cadena”. Domicilios presenta solo el 34,0% lo que indica que para este tipo de productos los canales derivados del comercio electrónico pueden no ser tan representativos como otros lugares de compra. Esto puede estar asociado a la experiencia propia de

consumo donde las bebidas alcohólicas cumplen una función social que parece estar altamente asociada con el entorno en donde se realiza dicho consumo.

Los resultados de consumo de cerveza por ocasión están acordes a lo que se podría esperar. El grueso de la población se encuentra dentro de los que se podría considerar un consumo “razonable”, y los porcentajes disminuyen paulatinamente para aquellas opciones de mayor consumo. Sólo el 10,7% y sólo 1,8% “más de 6 cervezas por ocasión” y sólo “más una canasta”.

En cuanto a la frecuencia de consumo, mantiene un comportamiento similar al de la anterior respuesta, estando dentro de los niveles que podrían considerarse “esperados” y “razonables” para el consumo de bebidas alcohólicas, siendo aquellas frecuencias de consumo elevadas notablemente inferiores a aquellas frecuencias que pueden considerarse de “consumo social”. Las cifras de frecuencia son importantes pues a partir de estas se podrá realizar una estimación de demanda aproximada para realizar futuros presupuestos de consumo y la consecuente producción estimada.

En cuanto a la aceptación de la propuesta de valor, como se mencionó, esta fue notablemente positiva. Los encuestados que se muestran “interesados” o “muy interesados” ante la propuesta de valor conforman el 71,4% de la población, con un 51,8% y 19,6% respectivamente. Este es un valor notablemente alto y bastante alentador de acuerdo a la futura percepción del producto.

Es destacable que la propuesta de valor emitida parece obtener beneficios asociados a la percepción de la cerveza artesanal como bebida alcohólica de calidad y por la que se paga un precio superior a las de las demás cervezas del mercado. Como complemento, vale la pena mencionar que el porcentaje de encuestados que indican no consumir cerveza es menor a aquellos que mostraron interés por la propuesta de valor emitida, indicando que muchos de los encuestados

si bien pueden consumir alcohol la opción de una cerveza artesanal con las características mencionadas no es de su interés. Esto es evidenciable dado que el porcentaje de “Nada interesados” (1), “poco interesados (2)” e “indiferente” (3) suma 28,6%, en contraste con el 19,6 % que no suele comprar bebidas alcohólicas. Ahora bien, al preguntarles por el precio a pagar sólo el 14, 5% indicó que no compraría esta cerveza.

Finalmente, explorando aún más las respuestas asociadas al precio que pagarían por una cerveza artesanal de las características mencionadas los resultados son alentadores de cara a garantizar márgenes positivos de ganancia del producto. El 64,3% de los encuestados estaría dispuesto a pagar \$ 6.000 o más por una cerveza de las características mencionadas. Este valor está por encima de algunas de las cervezas artesanales posicionadas en el mercado. Algunos un gran porcentaje de este grupo (32% del total de la población) mencionó que estarían dispuestos a pagar entre 8 mil y 12 mil pesos. Ya una cifra menor, el 5,4% incluso mencionó estar dispuesto a pagar más de 12 mil pesos por una cerveza de estas características.

5.2 EVALUACIÓN COMERCIAL DE PROTOTIPO DE PRODUCTO

Con el fin de testar la propuesta de valor en el mercado, con base en los resultados de los estudios previos se desarrolló un prototipo de producto y de modelo de negocio como experimento en el mercado basándose en la metodología Lean StartUp de Eric⁵².

En esta metodología, a partir de la experimentación, la iteración y la validación surgida del propio mercado, y busca reducir el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

⁵² RIES, Op. Cit.

En esta metodología, aprender del cliente (Customer Development) es la clave y cuanto más rápido y barato es se considera mejor. La experimentación consiste en enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, en forma de prototipos, entrevistas, Productos Mínimos Viables (PMV) para testar las hipótesis del negocio y obtener más conocimiento del mercado. A partir de allí, aquellas hipótesis que resulten falsas obligan a girar respecto a la idea inicial, proponiendo alternativas cada vez más próximas a la estrategia óptima. De esta manera es el mercado el que guía la estrategia y no la estrategia la que guía el modelo de negocio. Esta estrategia de validación es propia de negocios digitales, entornos altamente cambiantes donde las barreras de realizar investigaciones de mercados tradicionales son mayores.

5.2.1 Hipótesis. Como hipótesis para esta evaluación se plantea que el mercado objetivo acepta comercialmente la oferta de bebidas artesanales elaboradas por la empresa.

5.2.2 Validación en el Mercado. Desde mediados del año 2021 se realizó de manera informal un prototipo consumible del producto. Ya a partir de su producción y consecuente mejoramiento técnico del producto se planteó para el año 2022 elaborar una cerveza artesanal bajo lineamientos rigurosos de sanidad.

Con el fin de probar y testear diferentes variedades y tipos de sabores. Mediante la validación en el mercado del producto se pudo testear y modificar condiciones tanto del producto mismo como del concepto de marca.

Desde el mes de septiembre de 2022 en el restaurante “Mi tierra Socorrana” en el municipio de Socorro, Santander, se ofrece actualmente dicho producto a los clientes cuando es de su elección tomarla.

De forma inicial se desarrolló una cerveza Rubia Golden Ale, que fue muy bien percibida. Posteriormente se desarrollaría el prototipo de una cerveza Roja Irish Red Ale. Actualmente estas dos variedades son comercializadas. Este es un prototipo del servicio ofrecido incluyendo una base preliminar de la identidad de marca corporativa de la empresa. Esta se denominó “cerveza Heroína”.

Figura 5. Prototipos de cerveza artesanal “Heroína”



Posteriormente, se incluyó la promoción de otro prototipo del producto, buscando validar en el mercado la inclusión de “Heroínas” nacionales dentro de su imagen. El ícono femenino en mención es “Manuela Beltrán” por su origen y muerte en el municipio del Socorro, buscando integrar en la oferta (principalmente a turistas por la dinámica comercial del restaurante) ofrecida una experiencia integral que incluye gastronomía, la cerveza artesanal, y el roce cultural con emblemas propios de la región.

Figura 6. Prototipos de cerveza artesanal a comercializar con identidad de marca Fem-Vertising.



Del ejercicio realizado hay resultados relevantes. En términos generales, los clientes mencionan satisfacción con el producto, y destacan la creación de una cerveza que identifique los valores de la zona comunera del departamento de Santander. De acuerdo a las cifras compartidas por el restaurante, y entrevistas informales realizadas a los administradores y dueños del mismo, la cerveza es muy bien percibida por los turistas, principalmente por aquellos menores de 40 años. Vale la pena destacar que uno de los precursores de la idea del presente modelo de negocio es familiar de los dueños del restaurante, facilitando la evaluación del comportamiento de compra de los clientes a partir de la observación.

La presentación de 330 ml no destaca notoriamente por su envase, y para aumentar la experiencia de compra dentro del restaurante la cerveza suele ser servida en copas. Esto genera, de acuerdo a los testimonios de trabajadores y dueños del restaurante, una mejor experiencia de consumo para los clientes.

Los resultados más destacados se obtienen del prototipo de cerveza que contiene mención honorífica a “Manuela Beltrán”. El impacto de marca ha sido tan positivo que incluso algunos han llevado esta versión de cerveza artesanal “Manuela Beltrán” como un *Souvenir* de la región para sus familiares. Incluso es positivo

destacar que en algunos clientes la compra de la cerveza es motivo de curiosidad y preguntas sobre la historia regional y del rol de esta heroína nacional dentro de la historia de Colombia.

Ahora bien, esta percepción positiva no se reduce únicamente a las mujeres que consumen el prototipo del producto, también los hombres sienten una alta valoración con la propuesta de valor de “Cerveza heroína” en dicha presentación.

Por otra parte, consumidores del producto que son de la misma región mencionan sentir orgullo con que se desarrolle una cerveza propiamente en el municipio de Socorro, y derivado del regionalismo derivado y sentido de propiedad la suelen consumir con frecuencia.

Explorando las cifras, también se encuentran resultados destacables.

Actualmente se venden las cervezas de 330 ml. a \$4.100 al restaurante y barriles de 20 litros a \$250.000. El precio de venta de la cerveza es de \$6.000 y de un valor estimado de \$ 350.000 para el barril de 20 litros.

En ventas brutas se han generado a la fecha (al finalizar el año 2022) \$4.000.000, con un costo estimado del 38% y utilidades brutas del 62%. De tal forma, se han comercializado alrededor de 400 cervezas en presentación de 330 ml y alrededor de 10 barriles de 20 litros.

Esto es notable si se tiene en cuenta que no se ha realizado hasta el momento ninguna actividad planificada de mercadeo o de promoción de marca, que es un producto totalmente nuevo y que el único punto de venta hasta la fecha es el restaurante mencionado. Partiendo de la validación comercial realizada y un aumento constante de forma orgánica en las ventas del producto, realizando los análisis de entorno e investigación de mercados realizados y contenidos en el

presente plan de negocio ya se puede plantear el desarrollo de estrategias comerciales sólidas que permitan el futuro posicionamiento de “Cerveza heroína” en la región.

5.3 ESTIMACIÓN DE DEMANDA

De acuerdo con los resultados del cuestionario, la demanda potencial está dada por la población objetivo estimada (204.538 personas), el porcentaje de personas interesadas en la propuesta de valor dada por la pregunta 12 (85,81%) y las personas que de acuerdo al cuestionario están dispuestas a pagar más de \$6.000 por cerveza en presentación de 330 ml (64,3%), se estima la demanda del producto. Para los resultados obtenidos se tiene:

$$Demanda\ potencial = 204.538 * 0,714 * 0.643 = 93.904$$

De tal forma, la demanda potencial del producto es de 93.904 personas. Por otro lado, para evaluar la penetración en el mercado se usa la guía de porcentaje de participación de mercado suministrada por el portal web entrepreneur y los resultados provenientes del análisis del entorno como fuentes secundarias.

Tabla 6. Participación en el mercado.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 – 0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 – 0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Fuente: Adaptado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Los parámetros para definir el porcentaje de participación son: “Grandes” “Muchos” y “Diferentes”. Según la guía el rango establecido para las características del producto es de 0.5%-5%. Se opta por tomar el 3% debido al volumen del mercado y la capacidad requerida para la operatividad del negocio.

No es descabellado pensar en tener este porcentaje del mercado, entendiendo que estos criterios son únicamente para el segmento de Cerveza artesanal en un área específica (P. Comunera y P. Guanetá), y que el número global de la demanda mencionada hace referencia únicamente a este segmento (Consumo de cerveza artesanal), y no al mercado conformado por la oferta de cerveza industrial, que es notablemente superior en tamaño. Esto entendiendo también que la población encuestada percibió de manera altamente positiva la oferta.

De tal forma la penetración de la empresa está dada por:

$$\text{Penetración del mercado} = \text{Demanda potencial} * \% \text{Participación en el mercado}$$

$$\text{Penetración del mercado} = 93.904 * 0,03 = 2.817$$

Así, el mercado a abordar sería de un tamaño de 2.817 personas.

A partir de este resultado, de la información de frecuencia de compra (pregunta 8) del cuestionario y de estimar la probabilidad de compra de cerveza artesanal a partir de la pregunta 9 (una probabilidad del 25,55% obtenida al hacer un promedio ponderado sobre el total de la población que consume bebidas alcohólicas asignando un valor de 100% probabilidad de compra a “siempre” 75% a “casi siempre” 50% a “frecuentemente”, 25% a “casi nunca” y 0% a nunca) y el número promedio de compra por ocasión (4,05 cervezas de 330 ml por ocasión) se obtiene un estimado anual de la demanda anual de producto.

Tabla 7. Demanda anual estimada del producto

Consumidores	Frecuencia anual de consumo	Porcentaje relativo	Compras al año	Número de unidades al año	Frecuencia
2.817	100	1,80%	5070,6	20535,9	Mas de una vez a la semana
2.817	50	7,10%	10000,4	40501,4	Una vez a la semana
2.817	25	23,20%	16338,6	66171,3	Una vez cada 15 días
2.817	12	23,20%	7842,5	31762,2	Una vez al mes
2.817	4	14,30%	1611,3	6525,9	Una vez cada 3 meses
2.817	2	12,50%	704,3	2852,2	Una vez cada 6 meses
2.817		17,90%	0,0	0,0	Nunca
Total		100,00%	41660,2469	168724	

El estudio arroja una demanda estimada anual de 168.724 cervezas artesanales al año.

6. REVISIÓN DE LITERATURA

De cara a la conceptualización de la marca de la empresa y sus productos, se realiza una una revisión del empoderamiento femenino y de aquellos íconos femeninos en la historia colombiana. Vale la pena mencionar que esta revisión busca llegar a una aplicación práctica de conocimiento para la empresa bajo la perspectiva del Fem-Vertising, mas no hacer una conceptualización teórica completa sobre los conceptos a abordar.

El concepto de “Feminismo” si bien ha tenido mayor auge en los últimos años, posee ya un largo recorrido. Históricamente, ha experimentado diversas etapas, cada una con sus propias características, ideales y personajes. Estas etapas se denominan “olas del feminismo”.

La primera de estas se desarrolló a mediados del siglo XVIII de la mano de la revolución francesa, donde un grupo de mujeres y escritoras apoyaron movimientos sociales y alzan su voz cuestionando la jerarquía sexual, los privilegios masculinos y luchando por la igualdad de los derechos civiles.

La segunda ola surge desde la segunda mitad del siglo XIX hasta la segunda mitad del siglo XX, principalmente en Estados Unidos y posteriormente en los países occidentales. En esta etapa se logran algunos objetivos importantes, como el derecho a poseer propiedades, el trabajo remunerado y la posibilidad de recibir educación.

La tercera ola del feminismo nace en los años 60; y se enfocó principalmente en revelarse contra los principios morales y ética más tradicionales al exponer la violencia multidimensional ejercida hacia el género femenino. Como resultados se empezaron algunas medidas de protección contra los abusos sexuales y despidos injustificados.

Finalmente, la cuarta ola del feminismo se encuentra en curso y aborda todos los temas asociados con la ecofeminismo y ciberfeminismo permitiendo que amplios temas e información se compartan de manera rápida y precisa para que las problemáticas sean visualizadas de forma viral. A su vez, se sigue buscando la reivindicación de equidad de género y la defensa de la mujer en todos los aspectos.

Sin embargo, antes de estas olas ya se permiten identificar íconos femeninos relevantes y luchas aisladas a lo largo de la historia en diferentes lugares del planeta. De hecho, durante las últimas olas de feminismo se suelen emplear dichas figuras de antaño para rescatar valores propios de lucha, siendo estas pioneras en la materia (Reinas con poder y autoridad histórica, mujeres patriotas, por ejemplo). Vale la pena mencionar que hay un aumento notable en el volumen de producción en los últimos años abordando temas asociados al Feminismo⁵³.

Otro término referente es el de “empoderamiento”. El rasgo más resaltable de dicho término es que contiene implícita la palabra “poder”. De acuerdo a la definición de diversos autores, la noción de poder es exclusiva “de quienes controlan o están capacitados para influir en la distribución de los recursos materiales, el conocimiento y la ideología que gobierna las relaciones sociales, tanto en la vida privada como en la pública. La magnitud del poder, mantenido por individuos particulares o grupos, corresponde a la realidad de clases de recursos que pueden controlar y a la fuerza que pueden otorgar a las ideologías prevalecientes, ya sea en lo social, en lo religioso o en lo político. Este control, a su vez, confiere el poder de decisión.”. Desde la perspectiva del Fem-Vertising este término cobra gran importancia pues a la vista de resultados comerciales puede representar gran aceptación. Vale la pena mencionar que el Fem-Vertising busca darle una posición de igualdad y empoderamiento a la mujer. Además, presenta a la mujer bajo una realidad que

⁵³ DEHDARIRAD, T., VILLARROYA, A., & BARRIOS, M. Research on women in science and higher education: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 103(3), 2015. 795-812

rompe los paradigmas patriarcales de la sociedad. En otras palabras, Fem-Vertising es una publicidad igualitaria que promueve el empoderamiento social de la mujer⁵⁴.

El concepto del Fem-vertising fue inicialmente acuñado por Samantha Skey, directora de ventas de SheKnows Media, en 2014 en la Advertising Week de Nueva York. Hacía alusión a una encuesta que mostraba que sería beneficioso para las marcas si rompieran con prácticas dañinas para la imagen de la mujer. Actualmente, aplica para cualquier tipo de estrategia publicitaria que permita dignificar a la mujer y no reforzar de forma deliberada estereotipos o reproduciendo patrones o estándares opresivos.

Repasando los movimientos locales, es claro encontrar que han constituido a lo largo de la historia de los países de América latina, una forma de expresión y de visibilizarían de lucha que han permitido a los pueblos diversas maneras de reclamar, denunciar y trabajar por los derechos vulnerados desde el trabajo colectivo. A nivel nacional, los movimientos y organizaciones feministas en Colombia se han esforzado por mostrar mecanismos, metodologías y lucha por la reivindicación de los derechos de la mujer, en cada región del país, municipio y lugar donde existen grupos de mujeres que trabajan colectivamente, casi se puede identificar una organización de acción de defensa de derechos humanos y derechos de género, que cubren enfoques de trabajo con distintos campos y perspectivas. Estos tipos de luchas son fácilmente asociadas nuevamente a términos como “Poder” y “empoderamiento” fácilmente asociables a figuras femeninas.

De tal forma, el “empoderamiento” puede tener cabida al reforzar la idea de liberación y asignación del concepto de “poder” en una población que, aún hoy, se ve altamente vulnerada estructuralmente repercutiendo en que hasta los pocos

⁵⁴ CARRILLO, Op. Cit.

recursos que tienen su disposición muchas de sus integrantes a no están dentro de su propio control y, por otro lado, las decisiones que otros toman afectan directamente su día a día⁵⁵. Así, la inclusión de ideas que rompan este patrón de opresión puede ser altamente percibidas.

Si bien dentro de la historia nacional se rescatan un sinnúmero de mujeres con una aportación significativa tanto al desarrollo de estos movimientos como a la dignificación en general de la mujer, aquellas mujeres que desde la perspectiva del Femvertising que pueden empleadas con mayor facilidad en el presente plan de negocio (aún más si lo que se busca promocionar es una cerveza artesanal) son aquellas mujeres relacionadas al movimiento independentista nacional. Esto por el conocimiento general e incluso partiendo únicamente de la sonoridad de los nombres de aquellas mujeres patriotas. A su vez, desde los ojos del feminismo en la actualidad, parecen ser reconocidas como íconos del feminismo en sus anteriores olas. “Gracias a la lucha de las feministas anteriores, en el siglo XXI ya vemos una libertad increíble, que las mujeres de otras épocas no tenían. Hay muchas de estas, que hoy en el mundo contemporáneo usan estas temáticas y utilizan esta herramienta del feminismo para vender.

Vinculando esto con el sector cervecero, es interesante destacar los nombres de algunas de las marcas de las cervezas fabricadas en el territorio nacional en la historia de las empresas industriales y artesanales cerveceras. Dado el género “femenino” de la palabra “Cerveza” se encuentran un sinnúmero de pintorescos nombres en cervezas artesanales: “La Casquimona” y “La Casquiverde” de la Cervecería Tamayo (Antioquia), “La Macha” de Cervecería de Salvador Jaramillo (Pereira), “La Pechiblanca” de Cervecería Germania (Bogotá), “La Pita” de la Fábrica de Cerveza Murillo (Bogotá) y hasta ejemplos ya dentro del departamento

⁵⁵ OREJARENA TORRES, M. J. Estado del arte legislativo del empoderamiento de la mujer rural y desarrollo sostenible en Colombia. 2020

de Santander como “La Perra Loca” de la Cervecería Violeta en el municipio de Málaga, Santander.

Sin embargo, desde la perspectiva actual, si bien estas alternativas pudieran ser efectivas desde alguna de las innumerables variables que componen el éxito comercial de una marca o producto, más allá de nombres “jocosos” o pintorescos”, no representan los valores buscados, dichas menciones no son para nada honoríficas y no representan una estrategia Fem-Vertising válida.

Para el desarrollo de la identidad corporativa de la empresa a formar con el presente plan de negocio se busca enaltecer el valor y poder femenino apoyado a su vez de la identidad territorial y nacional, y que desde la empatía con estos conceptos se genere la adopción de la marca, sin estar nunca en detrimento de los mismos.

De tal forma, es vital emplear conceptos que permitan, por un lado, cumplir con valores destacados y propios del Fem-Vertising, y por otro, que pueda ser fácilmente empatizados por los posibles consumidores y cumplir con componentes propios de estrategias comerciales en bienes de consumo masivos (sonoridad, recordación, identidad, fuerza, por mencionar algunos).

Desde el criterio de los autores, como posible estrategia Fem-Vertising para el modelo de negocio a plantear, hay una amplia posibilidad de empatizar más con aquellos conceptos que incluyen “Heroínas” nacionales. Aquellas mujeres que, por razones inherentes a su rol en la historia nacional, mujeres involucradas en procesos sociales marcados y/o la independencia nacional.

Como posibles estrategias de inclusión, la mención honorífica de estas “Heroínas” podrían ser incluidas en variedades de la cerveza. Incluso, se podrían incluir imágenes de “Heroínas” de otras latitudes del mundo en ediciones especiales o

limitadas de productos, destacando el Heroísmo y valor de las mujeres en distintos momentos cumbres de la historia universal.

Estrategias similares han sido empleadas en diversas piezas publicitarias, especialmente destacan aquellas generadas en momentos de alta tensión social o empleados cuando se requería alta empatía con causas o movimientos sociales.

Figura 7. Cartel de propaganda de guerra creado por J. Howard Miller en 1943 para Westinghouse Electric



Fuente: Tomado de "Vanity Fair" (2020). Esta propaganda buscaba animar a las mujeres americanas a ocupar los trabajos en las fábricas de los soldados movilizados durante la segunda guerra mundial. Era un llamamiento en contra del absentismo laboral y las huelgas, buscando que no se detuviese la poderosa industria de la guerra de Estados Unidos en su momento más álgido.

Ahora bien, ya desde la revolución francesa debido a la participación de manera activa de mujeres en dicho momento histórico, (entre 1789 y 1793 al crear clubes republicanos femeninos que buscaban la participación de la vida política de las mujeres) se han realizado representaciones sólidas y efectivas en términos publicitarios de estrategias que hoy pueden considerarse "Fem-Vertising".

Incluso dichas menciones se remontan a periodos clásicos del arte, donde al representar valores y principios deseados se incluían deidades mitológicas (principalmente griegas o romanas) femeninas de forma recurrente.

Figura 8. “La Libertad guiando al pueblo”. Eugène Delacroix (1830)



Fuente: Imagen tomada de INFOBAE. Feminismo y lenguaje: ¿una nueva Revolución Francesa? 2017. Fe<https://www.infobae.com/america/cultura-america/2017/12/23/feminismo-y-lenguaje-una-nueva-revolucion-francesa/> “Feminismo y lenguaje: ¿una nueva Revolución Francesa?”

Finalmente, vale la pena mencionar que las figuras e iconos deben ser empleadas con cuidado, con el fin de no herir sensibilidades y ser bien percibidas por amplios sectores de la población. Por esto nuevamente el uso de figuras históricas y “Heroínas” pueden representar una gran alternativa con alta probabilidad de éxito. De acuerdo a antecedentes previos, son aquellos estereotipos que pueden ser usados con mayor eficacia. Si bien figuras de otros sectores de mujeres destacadas pueden representar el empoderamiento femenino en gran medida (incluso de forma más completa y en total concordancia con movimientos sociales actuales), hay mayor grado de probabilidad de generar sensibilidades en grupos indistintos de población al abordar directamente temas culturales, sociales o políticos sensibles (aborto, libertad de culto, liberalidad, preferencias políticas, por citar algunos casos).

Si bien para algunos tipos de productos y servicios la inclusión de estos temas sensibles puede generar mayor aceptación, en términos generales, es desaconsejada para productos de consumo masivo que abarquen amplios espectros de población en su segmentación.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, a continuación, se exponen aquellas mujeres heroínas de la independencia colombiana que, a priori, por su rol histórico y/o rol en la identidad territorial en la zona de acción de la empresa a constituir con el presente plan de negocio podrían ser incluidas dentro del desarrollo de marca y publicitario de la empresa:

- Policarpa Salavarrieta. Una de las mujeres más representativas de la época independentista. 'La Pola', como era conocida, luchó por la libertad, reclutó jóvenes a la causa libertaria y ayudó a las Tropas de Simón Bolívar. Sus movimientos fueron descubiertos y fue fusilada en la Plaza Mayor de Santafé, el 14 de noviembre de 1817.
- Manuela Sáenz. Conocida como 'La Libertadora del Libertador', fue protagonista en las gestas libertadoras que encabezó Simón Bolívar. Ícono destacable por romper estereotipos de la época: rebelde, extrovertida y separada de su primer marido. Es considerada una de las mujeres más importantes de la época emancipadora de América del Sur.
- Matilde Anaray. Es recordada por haber liderado, a sus 13 años, el acto en el que fueron convocados a la iglesia cientos de feligreses que ofrecieron su ropa al ejército del Libertador, Simón Bolívar.
- Manuela Beltrán. Oriunda del municipio de Socorro, Santander. Fue la primera mujer en encabezar una la lucha prerrevolucionaria en Colombia, la rebelión de los comuneros. Es símbolo del nacionalismo prerrevolucionario y considerada la primera heroína de la lucha emancipadora y la independencia. Se cree que murió siendo fusilada por las tropas realistas.

- Manuela Sanz de Santamaría, fue una de las aristócratas más conocidas de la Nueva Granada. fundó el grupo conocido como la 'Tertulia del buen gusto', en el que se conversaba principalmente sobre literatura. Con el tiempo, los temas políticos e ideas revolucionarias también tuvieron lugar en estas reuniones.
- Juana Velasco de Gallo. Lideró un inmenso grupo de mujeres tunjanas que dotó al ejército del libertador de camisas y pantalones, atendiendo las dificultades que estos hombres enfrentaban en su travesía bajo el frío boyacense días previos a la Batalla de Boyacá. Esta mujer le regaló a Simón Bolívar su caballo El Muchacho, con el que el Libertador resultó vencedor en la Batalla de Boyacá.
- Antonia Santos. se considera como uno de los referentes femeninos más importantes de la historia del departamento de Santander y del país en general. Protagonista fundamental de las Batallas del Pantano de Vargas y de Boyacá. Santos preparó el primer grupo de revolucionarios independentistas que funcionó en El Socorro (Santander). El 16 de julio de 1819, fue sentenciada a muerte por conspirar contra el rey. El día 28 del mismo mes, fue fusilada en la Plaza del Socorro, junto a varios de sus compañeros de lucha.

7. PLAN DE MERCADEO

El presente plan de mercadeo tiene como objetivo posicionar a Cerveza Heroína como una marca líder en el mercado de cerveza artesanal, enfocada en brindar experiencias únicas y de alta calidad a sus consumidores. La marca busca resaltar la importancia de las mujeres en la historia y promover valores positivos de empoderamiento femenino a través de su propuesta de valor. Para lograrlo, se implementarán estrategias de branding, publicidad y promoción enfocadas en destacar la historia y los valores detrás de la marca, y así atraer a un público sensible a estas temáticas y que busca productos de alta calidad y con un mensaje positivo. Con la implementación de este plan, Cerveza Heroína busca aumentar su presencia en el mercado y lograr un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.

7.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de Cerveza Heroína se basa en ofrecer a sus clientes cervezas artesanales de alta calidad, elaboradas con los mejores ingredientes y bajo procesos cuidadosamente controlados para garantizar un producto excepcional. Además, la empresa se compromete a fomentar valores positivos a través de nuestra marca, promoviendo la inclusión y el empoderamiento de la mujer colombiana mediante la inclusión de imágenes y mensajes que resaltan la fuerza, la determinación y el talento de las mujeres en nuestra publicidad y campañas de marketing.

7.2 BRANDING

El posicionamiento de la cervecería artesanal "Cerveza Heroína" se enfoca en su compromiso por resaltar la historia y la cultura colombiana a través de su producto, y en la calidad de la cerveza artesanal que produce. La estrategia de branding busca plantar en su imagen un mensaje de marca coherente, que resalte los valores

patrióticos y culturales de la empresa y su compromiso por honrar a las heroínas de la historia colombiana.

De tal forma, el logotipo de la empresa busca transmitir la personalidad de la marca y tener una fuerte presencia visual en todos los puntos de venta y canales de comunicación.

También, el nombre de la empresa de acuerdo a la revisión de literatura realizada es adecuado para el posicionamiento buscado y permite la generación de identidad de marca y coherencia con los valores transmitidos.

Luego de diversas versiones preliminares, la propuesta de logo para “Cervecería Heroína” es el siguiente:

Figura 9. Logo de “Cervecería Heroína”



Como se observa, El logo de Cerveza Heroína es una representación gráfica única y distintiva que destaca por su simplicidad y elegancia. La tipografía Helvética, con su estilo moderno y legible, se combina con un corazón llameante en lugar de la letra "o" para crear una imagen moderna y memorable que evoca pasión, energía y creatividad.

El uso del rojo y el blanco como colores principales transmite una sensación de vitalidad y fuerza, mientras que el corazón llameante sugiere la pasión y el entusiasmo que se ponen en la elaboración de cada cerveza artesanal. El texto "Cerveza Independiente" debajo del logo refuerza el enfoque artesanal y diferenciado de la marca, destacando su compromiso con la calidad y la originalidad.

Este logo ha sido diseñado para representar la personalidad distintiva y auténtica de Cerveza Heroína, y para capturar la atención y el interés de su público objetivo. Con un diseño elegante y una fuerte asociación con el nombre de la marca, el logo de Cerveza Heroína es una imagen poderosa y memorable que refleja la pasión y la creatividad que pone en cada botella de cerveza artesanal.

Figura 10. Hashtag de “Cervecería Heroína”.



El hashtag #RevoluciónEmbriagante es un poderoso mensaje que combina la historia de la cerveza artesanal con un espíritu de revolución y cambio. El hecho de que la cerveza Heroína sea producida en Socorro, la cuna de la revolución de los comuneros en Colombia, añade aún más peso a este mensaje. El uso del hashtag

es una forma efectiva de destacar la marca en las redes sociales y de llamar la atención de los consumidores.

La identidad visual de las espadas cruzadas y los elementos que las acompañan es una representación visual de la fuerza, la valentía y el espíritu revolucionario de la marca. La inclusión de la flor de trigo, el corazón con llamas del logo y el vaso de cerveza son una referencia a los elementos clave de la producción de cerveza, así como a la pasión y el compromiso que los creadores de la marca tienen con su producto. La elección de las siluetas en rojo sobre fondo blanco también añade un toque distintivo y llamativo a la marca que cohesiona y complementa las imágenes asociadas al logo de la empresa.

La elección de los nombres de las cervezas basados en heroínas de la historia nacional es una forma efectiva de resaltar el valor de las mujeres y el empoderamiento femenino. Esto no sólo es importante desde el punto de vista social, sino que también puede ser una forma de atraer a un público más amplio y diverso. La identidad visual de la marca, con sus elementos de fuerza y valentía, también es coherente con la idea de resaltar el valor y la importancia de las mujeres en la historia de Colombia.

En conjunto, la identidad visual de la marca, incluyendo el hashtag #RevoluciónEmbriagante y la elección de los nombres de las cervezas basados en heroínas de la historia nacional, es una representación efectiva de la fuerza, el espíritu revolucionario y la pasión por la cerveza artesanal de la empresa. Además, la inclusión de elementos que resaltan el valor y el empoderamiento femenino es una forma de diferenciarse de otras marcas y atraer a un público más amplio y diverso.

Dentro de la oferta de valor de Cerveza Heroína, una propuesta destacable es su micro cervecería, denominada “Laboratorio Cervecero”. Este espacio es donde se conectan ideas, aromas y sabores intensos que buscan encender los sentidos del consumidor.

En el Laboratorio Cervecero se utilizan materias primas locales, como la malta de cebada, el lúpulo, la levadura y la miel, para elaborar cervezas artesanales con un toque personal. La intención de Cerveza Heroína es recuperar estas materias primas y rescatar la tradición cervecera de Santander, lo que la hace única y auténtica. Este enfoque en utilizar ingredientes locales y rescatar la tradición cervecera de la región agrega valor a la oferta de la empresa, ya que los consumidores valoran cada vez más los productos locales y artesanales con un toque personal. Además, el Laboratorio Cervecero también crea un ambiente de experimentación e innovación, lo que atrae a clientes en busca de nuevas experiencias en cuanto a cervezas artesanales se refiere.

Como ejemplo de uno de los mensajes a incluir dentro de la estrategia publicitaria de la empresa se presenta el siguiente:

Figura 11. Mensajes publicitarios de la empresa



El mensaje "El exceso de pasión no es perjudicial para la salud" es una manera creativa de comunicar que disfrutar de la cerveza Heroína con moderación puede ser una experiencia agradable y positiva para la salud emocional y social.

El mensaje "El exceso de pasión no es perjudicial para la salud" es un enfoque creativo interesante que juega con el doble sentido de la palabra "pasión". Se refiere a la pasión por la cerveza artesanal, que se asocia con la idea de disfrutar de la vida y explorar sabores intensos. En comparación con el mensaje "El exceso de alcohol es perjudicial para la salud", este enfoque creativo ofrece una perspectiva diferente y única sobre el consumo de cerveza artesanal.

7.3 MEZCLA DE MARKETING

7.3.1 Estrategia de Producto. La presentación de la cerveza es en botellas de 330 ml. A continuación, se presentan los distintos tipos de cerveza a ofrecer por la empresa:

Tabla 8. Diferentes tipos de productos a ofrecer

Nombre de heroína	Tipo de cerveza	Descripción
Policarpa Salavarieta	Rubia Golden Ale	Cerveza dorada, refrescante, de baja fermentación y aroma suave. Ideal para acompañar comidas ligeras y platos con mariscos.
Manuela Sáenz	Irish Red Ale	Cerveza rojiza, con sabor a caramelo, tostado y notas afrutadas. De alta fermentación, con una graduación alcohólica media y sabor equilibrado. Ideal para acompañar carnes rojas y platos fuertes.
Matilde Anaray	Belgian Dubbel	Cerveza oscura, de alta fermentación, con un sabor a malta y notas a frutas oscuras. Su graduación alcohólica es media-alta y es ideal para maridar con postres y quesos fuertes.
Manuela Beltrán	American Pale Ale	Cerveza con un sabor amargo y refrescante, de color ámbar, cuerpo medio y alta fermentación. Es ideal para acompañar comidas picantes y platillos con salsas fuertes.

Nombre de heroína	Tipo de cerveza	Descripción
Manuela Sanz de Santamaría	Hefeweizen	Cerveza de trigo con un sabor a plátano y clavo, con un toque de acidez. Es una cerveza de fermentación alta y cuerpo ligero, ideal para acompañar ensaladas y platillos vegetarianos.
Juana Velasco de Gallo	Porter	Cerveza oscura, con un sabor a café y chocolate. Es una cerveza de baja fermentación y cuerpo medio, ideal para acompañar postres y quesos suaves.
Antonia Santos	IPA	Cerveza amarga y aromática, de alta fermentación y cuerpo medio. Tiene un sabor a lúpulo y frutas cítricas, ideal para acompañar comidas con especias y platillos con carnes blancas.

Vale la pena destacar que la empresa únicamente ofrecerá cerveza en presentaciones de 330 ml. Esto tiene varias ventajas. Por ejemplo, se plantea que las cervezas lleguen a ser conocidas por su valor de marca, variedad de sabores y estilos, lo que significa que los consumidores pueden querer probar diferentes opciones sin tener que comprometerse a una sola cerveza en un barril. La presentación de 330 ml permite a los consumidores experimentar con diferentes estilos y marcas de cervezas artesanales sin tener que comprar grandes cantidades.

También, las cervezas artesanales se venden a menudo en bares y restaurantes que no tienen la capacidad de almacenar grandes barriles de cerveza, y la presentación de botellas de 330 ml es más adecuada para el almacenamiento y la exhibición en este tipo de establecimientos.

7.3.2 Estrategia de Precios. Es importante tener en cuenta que la estrategia de precios debe estar alineada con el valor percibido por el consumidor y la imagen de marca que se desea transmitir. Si se quiere posicionar la marca como una opción premium de cerveza artesanal, como es el presente caso, los precios deberán ser más altos sin llegar a ser no competitivos.

De acuerdo a la investigación del sector realizada, al estudio de mercados, a los precios empleados en la evaluación comercial del prototipo del producto y a las necesidades financieras de la empresa se definen los siguientes precios:

Tabla 9. Precio

Precio	Presentación 330 ml
Precio mayorista	\$ 6.300
Precio sugerido al consumidor	\$ 8.000 - \$ 8.500

7.3.3 Estrategia de Promoción. Para promover la marca "Cerveza Heroína" en su zona de acción se plantea seguir una estrategia de promoción que involucre varios medios y canales de comunicación.

Es importante que la estrategia de promoción sea coherente con los valores y la identidad de la marca "Cerveza Heroína". La promoción debe resaltar la historia y los valores de la marca, como el empoderamiento de la mujer y el uso de ingredientes locales y sostenibles. Con una estrategia de promoción sólida, "Cerveza Heroína" puede aumentar su visibilidad y alcanzar un público más amplio en las provincias de Guanentá y la provincia comunera del departamento de Santander en Colombia. También, vale la pena destacar que la estrategia "Fem-Vertising" empleada busca que los productos de la empresa sean bien percibidos y tengan componentes culturales y de status para sus clientes. Para lograr esto, se debe destacar la historia y los valores de la marca, así como la calidad y autenticidad de los productos.

A continuación, se presentan algunas tácticas específicas consideradas:

Crear una página web: Una página web es una herramienta esencial para cualquier negocio. La página web de "Cerveza Heroína" será utilizada para presentar la historia y los valores de la marca, los diferentes tipos de cerveza disponibles y la

información de contacto. También se puede incluir una tienda en línea para que los clientes puedan comprar productos directamente.

Uso de redes sociales: Las redes sociales son un medio efectivo para promocionar productos y servicios. "Cerveza Heroína" creará perfiles en las redes sociales más populares en la región, como Facebook e Instagram, para compartir contenido relacionado con la marca, como fotos de la fábrica, eventos y promociones. Se pueden realizar campañas publicitarias pagadas en redes sociales para llegar a un público más amplio.

Publicidad en medios tradicionales: La publicidad en medios tradicionales locales. Esto incluye pauta radial característica en las emisoras radiales posicionadas en la región.

Por otra parte, vale la pena realizar estrategias que tengan como eje central los clientes turistas, nicho altamente importante para el negocio. Así, es importante que la estrategia de promoción de "Cerveza Heroína" se enfoque en ofrecer una experiencia cultural y auténtica a los turistas. Para lograr esto, se pueden considerar las siguientes tácticas adicionales:

Ofrecer recorridos en la planta de producción y el restaurante origen: "Cerveza Heroína" puede ofrecer recorridos turísticos a su fábrica para que los turistas puedan conocer el proceso de producción de la cerveza y la historia detrás de la marca. Estos recorridos pueden incluir degustaciones de cerveza y se pueden ofrecer en diferentes idiomas para atraer a un público internacional.

Promover la sostenibilidad: La promoción de prácticas sostenibles en la producción de la cerveza puede ser un atractivo para los turistas conscientes del medio ambiente. "Cerveza Heroína" puede destacar los esfuerzos que hace para garantizar proceso limpios y sostenibles.

Alianzas con hoteles y restaurantes: "Cerveza Heroína" puede establecer alianzas con hoteles y restaurantes locales para ofrecer promociones y descuentos en sus productos. También se pueden crear menús exclusivos que incluyan cervezas artesanales de la marca para ofrecer a los turistas una experiencia completa y auténtica tal como actualmente se realiza en el restaurante "Mi tierra Socorrana".

Asociación con eventos culturales: "Cerveza Heroína" puede asociarse con eventos culturales locales, como festivales y exposiciones, para ofrecer degustaciones de cerveza y promocionar sus productos. Estas asociaciones pueden ayudar a resaltar los valores culturales de la región y atraer a un público más amplio.

Finalmente, vale la pena destacar que la identidad visual empleada debe ser congruente en todos los medios empleados, y debe ser acorde con los productos ofrecidos y la propuesta de valor de la empresa. A manera de ejemplo, en el Anexo D se presenta un brochure preliminar con identidad gráfica de la empresa.

7.3.4 Estrategia de Distribución. La distribución es una parte clave del proceso de comercialización de un producto y es crucial para asegurar que "Cerveza Heroína" llegue a los consumidores adecuados en las provincias de Guanentá y la provincia comunera del departamento de Santander. Como componentes centrales de la estrategia de distribución, se proponen:

Establecer una red de distribuidores: "Cerveza Heroína" puede establecer acuerdos con distribuidores locales en las provincias de Guanentá y la provincia comunera del departamento de Santander. Estos distribuidores pueden ser pequeñas empresas locales que operan en la región y tienen un conocimiento profundo del mercado. "Cerveza Heroína" puede trabajar con ellos para establecer precios, plazos de entrega y términos de pago. De acuerdo a la gestión estratégica desarrollada, estos negocios serán principalmente bares, discotecas y hoteles de alta afluencia de público, especialmente de turistas que visiten la región. También

se incluyen restaurantes y lugares donde se ofrezcan experiencias y precios acordes con el de la cerveza ofrecida.

Venta directa al consumidor: "Cerveza Heroína" puede establecer su propia tienda en línea y ofrecer entrega directa a los consumidores. También se pueden organizar eventos de degustación en la fábrica de cerveza para atraer a los consumidores locales y ofrecerles la oportunidad de probar la cerveza antes de comprar mayores volúmenes.

Por otra parte, para una pequeña empresa como "Cerveza Heroína", la logística de la distribución puede ser un desafío, ya que se requiere de una planificación cuidadosa para asegurarse de que los productos lleguen a su destino de manera eficiente y en el tiempo adecuado. Por tanto, es vital que se genere una planificación operativa cuidadosa y la implementación de estrategias como la optimización de rutas, el uso de vehículos adecuados, la implementación de puntos de acopio y visitas periódicas a los distribuidores y puntos de venta, con el fin de minimizar los costos y asegurar la eficiencia en la operación.

8. ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo del estudio técnico es verificar la viabilidad de la planta de producción de cerveza artesanal. Por tanto, es necesario describir varios factores importantes como la descripción de los productos, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, procesos productivos, definir la localización del proyecto, recursos humanos, distribución de planta y mano de obra.

8.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Entre los factores que determinan el tamaño de un proyecto se encuentran una gran cantidad de variables que influyen en la operación de la empresa: demanda del mercado, capacidad de producción, localización, plan estratégico, entre otros.

Partiendo de los resultados obtenidos en la investigación de mercados, el plan de mercadeo y la estimación de demanda se realizan la previsión de la demanda de las unidades a vender por la empresa dentro de un horizonte de planificación de 5 años. Vale la pena recordar que la estimación de demanda realizada fue de 84.362 cervezas artesanales al año, lo que equivale a 7030,17 cervezas artesanales al mes. El presupuesto de ventas para el primer año es el siguiente:

Tabla 10. Ventas durante el primer año.

	Proyección de ventas durante el primer año											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
%ED	15%	25%	35%	40%	45%	50%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Cerveza artesanal	2110	3516	4922	5624	6328	7030	7030	8436	9842	11248	12654	14060

Durante el primer año de operaciones, la provisión de ventas de Cerveza Heroína se verá influenciada por la introducción de una nueva marca en el mercado. Por lo tanto, se estima que se iniciará con un porcentaje de la estimación de demanda

(%ED) del 15% en el primer mes, lo que equivale a una venta de 2110 unidades de cerveza artesanal. A medida que la marca se vaya conociendo en el mercado, se espera que la demanda aumente gradualmente, incrementando el %ED en un 10% cada dos meses, llegando a un %ED del 100% para el mes 12, lo que se traduce en una venta de 14.060 unidades de cerveza artesanal para el último mes. Es importante tener en cuenta que, durante el primer año, el enfoque principal será en la promoción y publicidad de la marca, lo que permitirá aumentar la difusión y posicionamiento de la marca.

Para los posteriores años se asume un crecimiento conservador del 5% de la estimación de demanda fruto del crecimiento del sector. Cabe destacar que el aumento entre el primer y segundo año es del 82% debido a que el nivel de ventas mensual deseado sólo se alcanza hasta el 11vo mes del primer año, lo que repercute en una disminución en las ventas totales de ese año. En la tabla se presenta la proyección de demanda que se tiene para el proyecto durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa. Las ventas de cerveza artesanal se esperan que sean las siguientes:

Tabla 11. Ventas para los primeros 5 años.

Año	1	2	3	4	5
% Crecimiento		82%	5%	5%	5%
Cervezas artesanales	92.798	168.724	177.160	186.018	195.319

8.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los productos fabricados por la empresa serán cervezas artesanales de alta calidad, con identidad propia inspirada en mujeres icónicas de la historia colombiana. Fabricadas en Socorro, Santander, las cervezas producidas serán el resultado de una cuidadosa selección de los ingredientes, combinados con técnicas

de elaboración artesanal, lo que garantiza un sabor y aroma únicos que las diferenciarán de otras cervezas comerciales.

Se ofrecerán una variedad de 7 cervezas distintas, cada una dedicada a una mujer que ha tenido un impacto significativo en la historia de Colombia. La cerveza "Policarpa Salavarrieta" es una rubia Golden Ale, refrescante y de baja fermentación, con un aroma suave que la hace ideal para acompañar comidas ligeras y platos con mariscos. La "Manuela Sáenz" es una Irish Red Ale, de alta fermentación, con un sabor a caramelo, tostado y notas afrutadas que la hacen ideal para acompañar carnes rojas y platos fuertes. La "Matilde Anaray" es una Belgian Dubbel, una cerveza oscura de alta fermentación con un sabor a malta y notas a frutas oscuras, ideal para maridar con postres y quesos fuertes. La "Manuela Beltrán" es una American Pale Ale, una cerveza con un sabor amargo y refrescante, de cuerpo medio y alta fermentación, que es ideal para acompañar comidas picantes y platillos con salsas fuertes. La "Manuela Sanz de Santamaría" es una Hefeweizen, una cerveza de trigo con un sabor a plátano y clavo y un toque de acidez, ideal para acompañar ensaladas y platillos vegetarianos. La "Juana Velasco de Gallo" es una Porter, una cerveza oscura con un sabor a café y chocolate, de baja fermentación y cuerpo medio, ideal para acompañar postres y quesos suaves. Por último, la "Antonia Santos" es una IPA, una cerveza amarga y aromática de alta fermentación y cuerpo medio con un sabor a lúpulo y frutas cítricas, ideal para acompañar comidas con especias y platillos con carnes blancas.

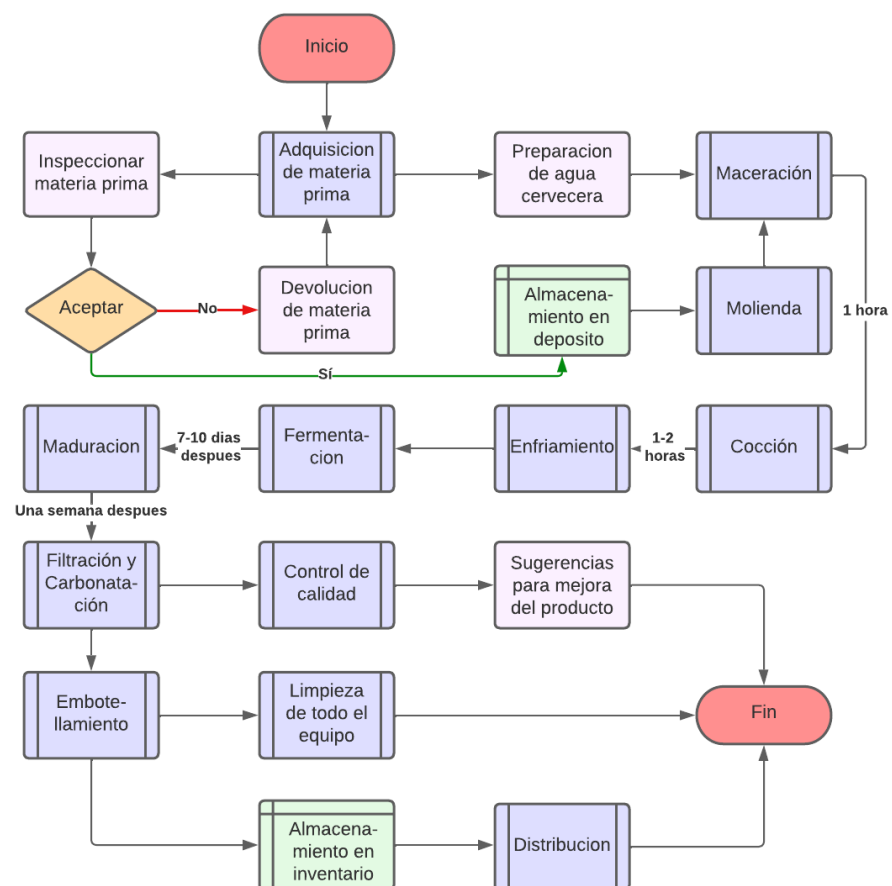
Para mantener la calidad de nuestros productos, las cervezas Heroína serán almacenadas en un lugar fresco y seco, a una temperatura controlada para asegurar que mantengan sus propiedades organolépticas. El proceso de fabricación empleado será rigurosamente controlado para asegurar la calidad y pureza de nuestros ingredientes. En el proceso artesanal, se utilizarán técnicas tradicionales combinadas con tecnología de punta para obtener un producto final de excelencia.

8.3 DEFINICIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Principalmente, el proceso de fabricación de la cerveza artesanal consta de las siguientes actividades: molienda, maceración, cocción, enfriamiento, fermentación, maduración, filtración y carbonatación, y limpieza. Cada una de estas actividades es importante para la producción de cerveza de alta calidad y debe ser realizada de manera cuidadosa y controlada.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la empresa:

Figura 12. Diagrama de flujo de “Cerveza Heroína”.



Fuente: Elaborado en: Lucid. App.

A continuación, se describen cada uno de los procesos involucrados:

Revisión de materias primas: Una vez la materia prima llegue a la planta de producción al verificar que se encuentren en óptimas condiciones, se procede a realizar el registro de entrada de la materia prima a la planta y se almacena en el depósito de materias primas para ser utilizada en la línea de producción cuando se requiera.

Molienda: El proceso comienza con la molienda de los granos de cebada malteados en el molino, para obtener el grano triturado que será utilizado en la siguiente etapa. El molino se encarga de triturar los granos a la capacidad requerida de 120 kg/hora.

Maceración: El grano triturado se lleva al tanque de maceración, donde se mezcla con agua caliente para iniciar el proceso de maceración. La mezcla se deja reposar a una temperatura controlada de alrededor de 65°C durante una hora, permitiendo que las enzimas del grano descompongan los almidones en azúcares fermentables.

Cocción: Una vez terminado el proceso de maceración, la mezcla se lleva al tanque de cocción. Se añade lúpulo y se hierva la mezcla durante 1-2 horas para obtener el mosto, que es una solución líquida concentrada de azúcares fermentables y otros compuestos.

Enfriamiento: Después de la cocción, el mosto caliente se envía a través del intercambiador de calor para enfriarlo rápidamente y reducir la posibilidad de contaminación.

Fermentación: El mosto enfriado se lleva al tanque de fermentación, donde se agrega la levadura. La levadura consume los azúcares fermentables y produce alcohol y dióxido de carbono. El proceso de fermentación puede tomar de 7 a 10 días, dependiendo de la cerveza que se esté produciendo.

Maduración: Una vez finalizado el proceso de fermentación, la cerveza se traslada a otro tanque de fermentación para que madure durante al menos 1 semana. Durante este período, la cerveza madura y se asienta.

Filtración y carbonatación: Después de la maduración, la cerveza se filtra y se embotella o se coloca en barriles. En el caso de la embotelladora, la cerveza se llena en botellas, se tapa y se etiqueta en la llenadora de botellas y etiquetadora respectivamente. En el caso de la envasadora automática, la cerveza se llena en latas o botellas y se sella.

Limpieza: Después de la producción, todo el equipo y maquinaria utilizado se limpia en el lugar mediante el sistema CIP, para asegurar la calidad e higiene de la producción y preparar el equipo para la siguiente producción.

Almacenamiento: Después de la fase de embotellado y envasado, la cerveza artesanal debe ser almacenada en un lugar adecuado para su conservación. El almacenamiento en inventario es una fase crítica ya que la cerveza debe mantenerse a la temperatura adecuada y libre de contaminación para garantizar su calidad. Para lograr esto, se deben utilizar sistemas de refrigeración y control de temperatura en los lugares de almacenamiento.

Distribución: El proceso de distribución es el último paso en la producción de cerveza artesanal. Consiste en llevar la cerveza embotellada o envasada desde el lugar de almacenamiento hasta los puntos de venta o clientes. Este proceso puede ser realizado por la propia empresa o por terceros especializados en la logística y distribución de bebidas.

8.4 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA

Para elaborar cerveza artesanal, se requieren diferentes tipos de ingredientes que pueden variar dependiendo del estilo de cerveza que se desee producir. En general, los ingredientes básicos para hacer cerveza son agua, malta, lúpulo y levadura. A continuación, se describen algunos de los ingredientes más comunes para elaborar las 7 variedades de cerveza artesanal mencionadas⁵⁶; ⁵⁷:

Agua: es el ingrediente principal de la cerveza y constituye aproximadamente el 90% del volumen de la misma. Se utiliza para la preparación del mosto y para el enfriamiento del mismo después de la cocción.

Malta de cebada: se utiliza como fuente de azúcares fermentables y como aporte de sabor y color a la cerveza. Para la elaboración de las distintas variedades de cerveza, se puede utilizar maltas de distintos tipos y niveles de tostado.

Lúpulo: se utiliza como aromatizante y para aportar amargor a la cerveza. Se pueden utilizar distintas variedades de lúpulo para conseguir distintos perfiles de sabor y aroma.

Levadura: es el microorganismo responsable de la fermentación alcohólica de la cerveza, convirtiendo los azúcares presentes en el mosto en alcohol y dióxido de carbono.

⁵⁶ OLIVER, G. *The Oxford Companion to Beer*. Oxford University Press. 2018.

⁵⁷ ALCÁZAR, J. *Guía práctica para la elaboración de cerveza artesanal*. Editorial Círculo Rojo. 2016.

Además de estos ingredientes principales, se pueden utilizar otros insumos opcionales como miel, frutas, especias y otros cereales como trigo, avena o centeno para conseguir diferentes sabores y aromas en la cerveza⁵⁸.

A continuación, se presenta una tabla con los requerimientos de materia prima e insumos promedio para la elaboración de cada una de las 7 variedades de cerveza mencionadas en la tabla proporcionada, considerando una producción de 100 litros de cerveza artesanal.

Tabla 12. Requerimientos de materias primas e insumos para una producción por 100 litros.

Variedad de Cerveza	Malta de cebada (kg)	Lúpulo (g)	Levadura (g)	Agua (l)	Botellas (und)	Etiquetas (und)
Rubia Golden Ale	20	200	150	200-300	303	303
Pale Ale	18	250	150	200-300	303	303
Indian Pale Ale	20	300	150	200-300	303	303
Brown Ale	22	150	150	200-300	303	303
Porter	23	150	150	200-300	303	303
Stout	25	150	150	200-300	303	303
Hefeweizen	20	150	150	200-300	303	303

Fuente: Las cantidades mencionadas son aproximadas.

Si bien hacen falta otros ingredientes, esto depende de la receta de cada tipo de cerveza en particular. Por ejemplo, algunas cervezas pueden requerir el uso de otros tipos de maltas, como la malta de trigo o la malta de centeno, mientras que otras pueden requerir adiciones de frutas, especias u otros ingredientes. Este elemento es costeadado y prorrateado a conveniencia para determinar el precio unitario de cada unidad en el estudio financiero.

⁵⁸ PALMER, J. *Ow to Brew: Everything You Need to Know to Brew Great Beer Every Time*. Brewers Publications. 2017

Es importante tener en cuenta que los requerimientos de materia prima e insumos pueden variar dependiendo de varios factores, tales como el equipo de elaboración utilizado, la eficiencia de la maceración, la calidad y origen de los ingredientes, entre otros.

De acuerdo a esto, se plantea el costo promedio de producir 100 litro de cerveza artesanal en la empresa. La siguiente tabla resume esta información:

Tabla 13. Precio materias primas e insumos

Materia Prima/Insumo	Precio Unitario (COP)	Cantidad Requerida	Precio Total (COP)
Malta Pilsner	2,5	25 kg	\$62.500
Malta Munich	3	7 kg	\$21.000
Malta Carahell	3,5	3 kg	\$10.500
Malta Chocolate	3,5	1 kg	\$3.500
Lúpulo Cascade	30	500 g	\$15.000
Lúpulo Saaz	28	200 g	\$5.600
Levadura Ale	12	100 g	\$1.200
Levadura Lager	12	100 g	\$1.200
Botella 330 ml	350	330	\$115.500
Etiqueta/Sticker	150	330	\$49.500

Fuente: Las cantidades mencionadas son aproximadas.

Para hacer las estimaciones mostradas se tiene como referencia diferentes precios de proveedores con distribución nacional y la propia experiencia operativa de producción. Cabe destacar que los precios son estimados y pueden variar dependiendo del proveedor y las condiciones del mercado.

Prorrateando a cada tipo de cerveza a fabricar, el valor de los requerimientos de materia prima estimados para producir 100 litros de cada variedad se detalla a continuación:

Tomando como base los precios de la tabla anterior, el costo unitario de los requerimientos de materia prima e insumo para producir una unidad de cada tipo de cerveza se detalla a continuación:

Tabla 14. Costo promedio de producir una cerveza en presentación de 330 ml

Tipo de cerveza	Precio por unidad (330 ml)
Rubia Golden Ale	\$1,944
Red Irish Ale	\$2,195
Brown Porter	\$2,441
American IPA	\$2,341
Hefeweizen	\$2,195
Stout	\$2,317
Belgian Strong Ale	\$2,317

Fuente: Las cantidades mencionadas son aproximadas.

8.5 MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO

Para producir 14060 unidades de cerveza de 330 ml al mes, se necesitaría una capacidad de producción diaria de alrededor de 468 unidades de 330 ml. Para producir 184370 unidades al año, se necesitaría una capacidad de producción diaria de aproximadamente 506 unidades de 330 ml.

Teniendo en cuenta estos requerimientos de producción, la planta de producción necesitaría los siguientes equipos y maquinarias:

Molino de malta: Para moler la malta y obtener el grano triturado necesario para el proceso de elaboración de la cerveza.

Sistema de maceración: Para hacer la mezcla de malta triturada y agua, y extraer los azúcares necesarios para la fermentación.

Caldera: Para hervir la mezcla de maceración con lúpulo y otros ingredientes necesarios y así esterilizar la mezcla.

Fermentador: Para realizar la fermentación de la cerveza, permitiendo que la levadura convierta los azúcares en alcohol y dióxido de carbono.

Sistema de enfriamiento: Para enfriar la mezcla después de hervirla y antes de la fermentación.

Sistema de filtrado: Para separar los sólidos de la mezcla antes de la fermentación.

Sistema de envasado: Para llenar las botellas con la cerveza y sellarlas con tapas.

Sistema de etiquetado: Para etiquetar las botellas con la información necesaria sobre el tipo de cerveza, ingredientes, graduación alcohólica, entre otros.

Almacenamiento: Para almacenar la cerveza durante el proceso de producción y antes de ser enviada al mercado.

Sistema de limpieza: Para mantener la limpieza y la higiene de los equipos y maquinarias utilizados en la producción de la cerveza.

Es importante destacar que cada uno de estos equipos debe ser de alta calidad y estar diseñado para la producción a gran escala. Además, se necesitaría un espacio adecuado para la planta de producción, así como personal capacitado en la elaboración de cerveza y el manejo de los equipos.

Como alternativa de adquisición, se plantea adquirir una planta de producción de cerveza artesanal con capacidad diaria de 300 litros, personalizada con un proveedor especializado.

Adquirir una planta de estas características tiene varios beneficios. En primer lugar, la empresa puede asegurarse de que la maquinaria se adapte a las necesidades específicas requeridas, lo que puede mejorar la eficiencia y la productividad. Además, al comprar toda la planta de producción de un solo proveedor, se reduce la complejidad del proceso de adquisición y mantenimiento de maquinaria, lo que puede ahorrar tiempo y dinero a largo plazo. Vale la pena destacar que la planta incluye envasadora y la etiquetadora.

Como principales características la planta a adquirir tendrá una capacidad de incluye el molino, el sistema de maceración, fermentadores de acero inoxidable, enfriador de placas de acero inoxidable bombas sanitarias de alta calidad, filtro de agua y bomba de recirculación y envasadora y etiquetadora integradas.

Con esta maquinaria de alta calidad y personalizada, la empresa está segura de que podrá producir cervezas artesanales de alta calidad de manera eficiente y rentable. Realizando cotizaciones en diferentes oferentes se plantea la compra de la planta con la empresa china "Yuesheng", con alta reputación en portales digitales especializados. El precio de la planta ya instalada en la localización deseada tiene un precio aproximado de 120 millones de pesos.

Figura 13. Planta de producción personalizada para “Cerveza Heroína.”



Fuente: Imagen de referencia. Tomada del portal “Alibaba” con el proveedor cotizado “Yuesheng”. La planta a adquirir es personalizada de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

8.6 MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

De manera adicional, se requiere mobiliario y equipos que faciliten la gestión administrativa de la empresa. En la tabla 17 se presentan los requerimientos de mobiliario y equipo de oficina de la empresa.

Tabla 15. Mobiliario y equipo de oficina.

Mobiliario y equipo de oficina			
Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador	5	\$ 2.500.000	\$ 12.500.000
Impresora / Fotocopiadora	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Smartphone	4	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000
Escritorios a la medida	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000
Sillas ergonómicas	5	\$ 110.000	\$ 550.000
Sillas	5	\$ 50.000	\$ 250.000
		TOTAL	\$ 19.150.000

El valor total estimado de la inversión de mobiliario y equipo de oficina para la empresa es de \$19.150.000.

8.7 EQUIPO DE TRANSPORTE REQUERIDO

La empresa contará con tres vehículos para la entrega de los productos. Un vehículo pequeño de carga de 2 toneladas para los pedidos más grandes y una moto como vehículo adicional para solventar cualquier eventualidad. Ambos vehículos tendrán la publicidad de la empresa impresa en lugares visibles. Así mismo, los operarios logísticos que trabajarán en ellos contarán con indumentaria de la empresa que pueda generar recordación de marca y transmita los valores corporativos de la empresa. En la tabla 15 se presenta la inversión de equipo de transporte requerido por la empresa.

Tabla 16. Equipo de transporte requerido.

Mobiliario y equipo de oficina				
Producto	Cantidad	Proveedor	Valor unitario	Valor total
Camión 2 Ton	2	HIUNDAI	\$55.000.000	\$110.000.000
			TOTAL	\$110.000.000

8.8 SERVICIOS PÚBLICOS

Fruto de las actividades productivas y administrativas de la empresa, se requieren servicios públicos en el establecimiento. Se demandará energía y agua principalmente derivado de las tareas productivas y se requerirán servicios como telefonía e internet para las funciones administrativas de la empresa. Estos servicios tendrán un costo estimado de \$1.300.000.

8.9 REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA

La mano de obra requerida se estima de acuerdo con las necesidades de cada uno de los procesos requeridos para alcanzar los objetivos de la empresa, cubriendo las actividades tanto productivas como administrativas. En la siguiente tabla se presentan los diferentes cargos, la cantidad de personas en cada cargo, el salario, el salario neto (incluyendo auxilio de transporte según el caso), y el costo total devengado por cada cargo dentro de la empresa. Se toma como base el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) para el año 2023, que corresponde a un valor de \$1.075.817 pesos. Los colaboradores estarán vinculados mediante contrato laboral.

Tabla 17. Requerimiento mano de obra.

Cargo	Cant.	Salario proporcional a 1 SMLV	Salario en pesos	Auxilio de transporte	Salario Neto (Con prestaciones)	Total
Gerente	1	4	\$4.640.000		\$7.052.800	\$7.052.800
Contador	1	1,5	\$1.740.000	\$140.606	\$1.880.606	\$1.880.6060
Maestro Cervecerero	1	2,5	\$2.900.000		\$4.408.000	\$4.408.000
Operario de producción	2	1	\$1.160.000	\$140.606	\$1.976.921,12	\$3.953.842,24
Director de Marketing y ventas	1	2,2	\$2.552.000		\$3.879.040	\$3.879.040
Vendedores	2	1,5	\$1.740.000	\$140.606	\$2.858.521,12	\$5.717.042,24

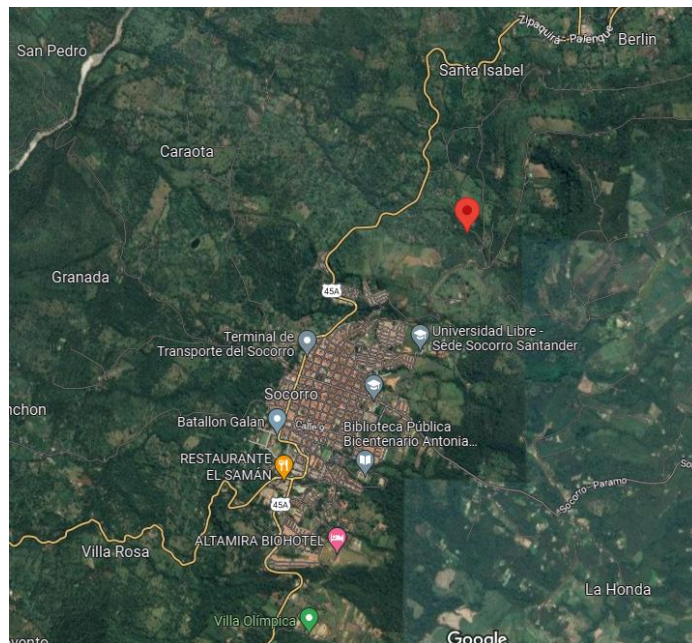
8.10 LOCALIZACIÓN

8.10.1 Macro Localización. Cerveza Heroína" estará ubicada en Socorro, Santander, un municipio ubicado en el departamento de Santander, Colombia. Socorro se encuentra a una altitud de 1.250 metros sobre el nivel del mar y tiene

una población de alrededor de 35.000 habitantes. El clima de Socorro está clasificado como cálido y templado con una temperatura media anual de 22.1 °C. La ciudad cuenta con una importante historia cultural y turística, lo que le brinda una gran potencialidad de desarrollo para la industria cervecera artesanal. Además, Socorro cuenta con una excelente calidad de agua, lo que es fundamental para la producción de cerveza artesanal de alta calidad.

8.10.2 Micro Localización. La fábrica de producción estará ubicada en la Finca San Luis, ubicada a 2 km del socorro en la Vereda alto de la cruz del mismo municipio. Esta ubicación se plantea debido a la facilidad que presenta para para las actividades logísticas de la planta y al ser propiedad de uno de los socios del proyecto.

Figura 14. Micro localización de la planta.



Este lugar cumple con los parámetros legales delimitados en el Plan de Ordenamiento Territorial para el municipio de Socorro Santander, al ubicarse en una zona en la que se pueden desarrollar actividades industriales. Se plantea el uso de

una bodega a adecuar que cuenta con un área de alrededor de $300m^2$ y un valor de arriendo mensual de a \$2.500. 000.

8.11 ANÁLISIS DE CAPACIDAD

Partiendo de que la planta sólo funcionara 6 días por semana, se ajusta la capacidad de producción diaria y semanal de la siguiente manera:

Capacidad diaria = $300 \text{ litros/día} \times 0.9 = 270 \text{ litros/día}$

Capacidad semanal = $270 \text{ litros/día} \times 6 \text{ días/semana} = 1,620 \text{ litros/semana}$

Por lo tanto, se necesitarían aproximadamente 40 semanas para producir 64,427 litros de cerveza artesanal de 330 ml con una eficiencia del 90% (cantidad máxima de producción de unidades que tendrá la empresa para los 5 años de evaluación).

Por otra parte, evaluando la utilización de la capacidad se tiene:

Capacidad anual = $270 \text{ litros/día} \times 6 \text{ días/semana} \times 52 \text{ semanas} = 84,240 \text{ litros/año}$

Unidades de cerveza artesanal producidas en cada año:

Año 1: 92,798 unidades (equivalentes a 30,614 litros).

Año 2: 168,724 unidades (equivalentes a 55,484 litros).

Año 3: 177,160 unidades (equivalentes a 58,410 litros).

Año 4: 186,018 unidades (equivalentes a 61,152 litros).

Año 5: 195,319 unidades (equivalentes a 64,427 litros).

Por lo tanto, la utilización de la capacidad sería:

Año 1: Utilización = $30,614 \text{ litros} / 84,240 \text{ litros/año} \times 100\% = 36.35\%$

Año 2: Utilización = $55,484 \text{ litros} / 84,240 \text{ litros/año} \times 100\% = 65.84\%$

Año 3: Utilización = $58,410 \text{ litros} / 84,240 \text{ litros/año} \times 100\% = 69.33\%$

Año 4: Utilización = $61,152 \text{ litros} / 84,240 \text{ litros/año} \times 100\% = 72.57\%$

Año 5: Utilización = $64,427 \text{ litros} / 84,240 \text{ litros/año} \times 100\% = 76.49\%$

De tal forma, la capacidad de utilización máxima de la empresa sólo llegará a un 76,49%. Es importante tener en cuenta que este análisis asume que la capacidad máxima de producción es limitada por el cuello de botella identificado en el proceso de producción. Si se logra optimizar el proceso y se eliminan los cuellos de botella, la capacidad de producción podría aumentar y la capacidad utilizada sería mayor. Este porcentaje bajo de capacidad utilizada puede tener algunas ventajas para una empresa, especialmente si está en una fase inicial de operación:

Flexibilidad: Al tener capacidad no utilizada, una empresa puede responder más fácilmente a los cambios en la demanda del mercado. Si la demanda aumenta, la empresa puede utilizar la capacidad no utilizada para aumentar la producción sin necesidad de invertir en nueva maquinaria y equipo. Por otro lado, si la demanda disminuye, la empresa puede reducir la producción sin incurrir en costos adicionales.

Reducción de riesgos: Un bajo porcentaje de capacidad utilizada puede reducir los riesgos financieros asociados con la sobrecapacidad. Si la empresa está produciendo cerca de su capacidad máxima, cualquier disminución en la demanda del mercado podría dejar a la empresa con una capacidad excesiva y costos fijos adicionales que no puede cubrir.

Posibilidad de crecimiento a largo plazo: hacer esta inversión permite una mayor capacidad de producción es que esto puede mejorar la eficiencia y la rentabilidad a largo plazo. Al tener una capacidad instalada mayor, se pueden producir más unidades de cerveza artesanal en un período de tiempo determinado. Además, ya que la empresa planea crecer en el futuro, esta capacidad instalada es una gran

inversión, ya que no se tendrá que invertir en nueva maquinaria en un futuro cercano, lo que podría ser más costoso en términos financieros y de tiempo.

8.12 SIMULACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

En el siguiente enlace se presenta una simulación del proceso productivo de acuerdo a los parámetros presentados en el presente estudio técnico:

<https://youtu.be/z2jXFD1UR0w>

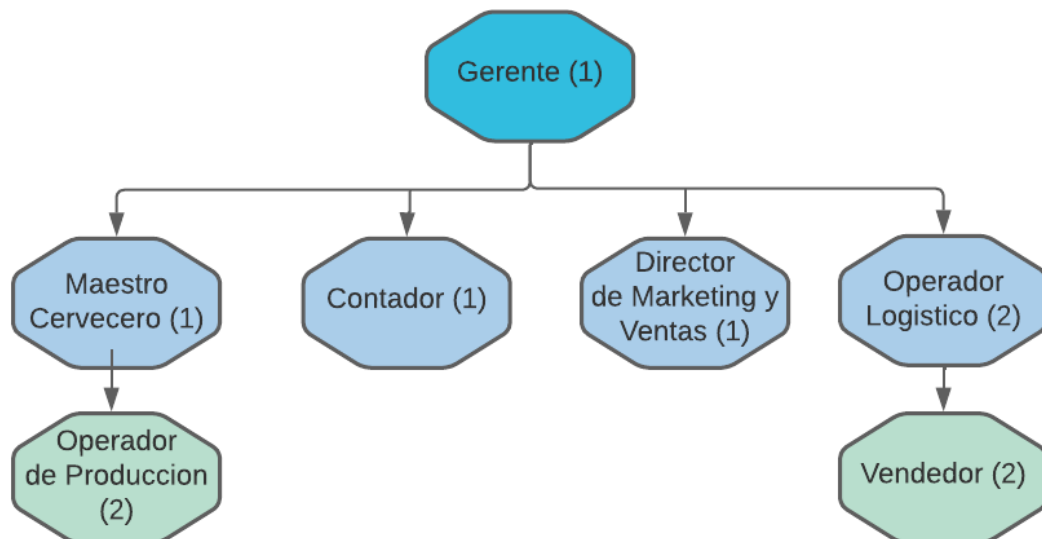
9. ANÁLISIS ORGANIZATIVO

La fuerza laboral de una empresa es uno de los aspectos más importantes para su éxito. En el caso de Cerveza Heroína, es especialmente relevante porque su identidad de marca gira en torno al empoderamiento femenino y a destacar las mujeres heroínas de la historia nacional. Por lo tanto, para la empresa es crucial incluir mujeres en su nómina y brindarles buenas condiciones salariales y de trabajo. Esto no solo es un compromiso con su identidad de marca, sino que también es una forma de construir una fuerza laboral diversa y equitativa que refleje los valores de la empresa.

9.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se describe la estructura organizacional de la empresa en el siguiente diagrama.

Figura 15. Estructura organizacional de "Cerveza Heroína".



En el Anexo E se encuentra el manual de funciones y cargos de la empresa. En este se describen los requerimientos, funciones y particularidades de cada cargo definido dentro de la empresa.

9.2 ESTRUCTURA SALARIAL

El diseño de la estructura salarial tendrá como referencia el salario mínimo legal vigente para el 2023, el cual es de un millón setenta y cinco mil ochocientos diecisiete pesos (\$1.160.000). A este valor, según la ley, se le incluirá el auxilio de transporte cuando corresponda. Los factores que se tienen en cuenta para determinar el salario de los trabajadores son el nivel de capacitación técnica, habilidades, experiencia, condiciones de trabajo, educación y los salarios del mercado. Estas decisiones estarán siempre amparadas en lo estipulado en la Ley 1819 de 2016 y la Ley 1122 de 2007.

Del mismo modo, la liquidación de las prestaciones sociales contemplará lo establecido en la legislación colombiana. En este caso, existirán trabajadores de planta y por prestación de servicios, según las necesidades del cargo. Para el caso de los trabajadores de oficina, cuyo riesgo es menor, se les aplicará un incremento del 52%. Para las personas con trabajos en tareas operacionales de alto riesgo, se les aplicará un incremento del 60%. La siguiente tabla presenta la estructura salarial definida para la empresa.

Tabla 18. Estructura salarial.

Cargo	Cant.	Salario proporcional a 1 SMLV	Salario en pesos	Auxilio de transporte	Salario Neto (Con prestaciones)	Total
Gerente	1	4	\$4.640.000		\$ 7.052.800	\$ 7.052.800
Contador	1	1,5	\$1.740.000	\$ 140.606	\$ 1.880.606	\$ 1.880.606
Maestro Cervecerero	1	2,5	\$2.900.000		\$ 4.408.000	\$ 4.408.000

Cargo	Cant.	Salario proporcional a 1 SMLV	Salario en pesos	Auxilio de transporte	Salario Neto (Con prestaciones)	Total
Operario de producción	2	1	\$1.160.000	\$ 140.606	\$ 1.976.921,12	\$3.953.842,24
Director de Marketing y ventas	1	2,2	\$2.552.000		\$ 3.879.040	\$ 3.879.040
Vendedores	2	1,5	\$1.740.000	\$ 140.606	\$ 2.858.521,12	\$5.717.042,24

10. ESTUDIO LEGAL

10.1 RÉGIMEN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

“Cerveza Heroína” se constituirá como sociedad por acciones simplificadas S.A.S, debido a que este tipo de sociedad cuenta con una serie de beneficios tributarios orientados a estimular la creación y desarrollo de emprendimientos, puede ser constituida por una persona o por varias, naturales o jurídicas y ser de naturaleza civil o comercial.

El proceso para realizar el registro consiste en la elaboración de un documento privado y su constitución se oficializa al hacer el registro en la cámara de comercio, según lo expresado en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 de la constitución colombiana.

10.1.1 Consulta de Homonimia. Esta consulta se realiza con el fin de determinar si el nombre escogido para la empresa está libre o se encuentra ocupado por otra empresa. La consulta se realiza en la página web del RUES. En este caso se realizó con el nombre “Cerveza Heroína” y se obtuvo el siguiente resultado.

Figura 16. Consulta de homonimia realizada.



The screenshot displays the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website interface. On the left, a navigation menu includes links for Inicio, Registros, Estado de su Trámite, Cámaras de Comercio, Consulta Tratamiento, Datos Personales, Formatos CAE, Recaudos Impuesto de Registro, and Registro. The main content area features a header with navigation tabs: Consulta Para Entidades, Consulta Beneficio a Empresarios, and Guía de Usuario Público. Below the header, there is a promotional banner for a 2020 update to the mercantile registration process. A search box is prominently displayed with the text "Realice su consulta empresarial o social" above it. The search input field contains "Cerveza Heroína" and has a green checkmark icon to its right. A red search button with a magnifying glass icon is positioned to the right of the input field. Below the search box, there is a green checkmark icon followed by the text "Recomendaciones de uso". At the bottom of the search results area, an information box with a blue header "Info" states: "La consulta por Nombre no ha retornado resultados".

En la imagen se aprecia que no existe una razón social con el nombre: “Cerveza Heroína”. Por tanto, el nombre se encuentra disponible.

10.2 DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

El siguiente paso consiste en la consulta el código CIIU correspondiente a la actividad económica que la empresa desarrolla. El código CIIU correspondiente a la actividad económica de fabricación de cerveza artesanal es 1105. Este código se refiere a la “fabricación de cerveza, malta y bebidas malteadas”. La producción de cerveza artesanal se enmarca dentro de esta categoría, ya que se trata de la elaboración de una bebida a base de malta y otros ingredientes, mediante un proceso que incluye la fermentación y maduración de la mezcla.

En términos generales, la actividad comercial de fabricación de cerveza artesanal implica la adquisición de materias primas y equipos necesarios para la producción de la cerveza, la elaboración de la mezcla mediante un proceso específico, el envasado de la cerveza en botellas o latas y su posterior distribución y venta. Esta actividad puede incluir también la realización de actividades de marketing y promoción para dar a conocer el producto y atraer a clientes potenciales.

10.3 IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES

En Colombia, la elaboración y comercialización de cerveza artesanal está regulada por la Ley 232 de 1995, el Decreto 3075 de 1997, la Resolución 0012 de 2009 y la Resolución 5109 de 2005. Estas normativas establecen los requisitos sanitarios y de calidad que deben cumplir las empresas productoras y distribuidoras de cerveza artesanal.

Además, es necesario cumplir con los requisitos de registro sanitario establecidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) para la fabricación y comercialización de alimentos y bebidas en el país.

La empresa deberá contar con una licencia de funcionamiento otorgada por la autoridad local correspondiente, y cumplir con las regulaciones laborales, tributarias y ambientales establecidas por la legislación colombiana.

Es importante destacar que la empresa deberá cumplir con las normas de etiquetado y presentación establecidas por la regulación colombiana, incluyendo la información obligatoria sobre los ingredientes utilizados, el porcentaje de alcohol, la fecha de elaboración y el vencimiento.

Por tanto, la empresa deberá cumplir con los requisitos legales y normativos establecidos para la producción y comercialización de cerveza artesanal en Colombia, lo que incluye la obtención de los permisos y autorizaciones necesarias, el cumplimiento de las normas sanitarias, laborales, tributarias y ambientales, y el cumplimiento de las normas de etiquetado y presentación establecidas por la regulación colombiana.

10.4 TRÁMITES Y REQUERIMIENTOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para la constitución de la empresa, se deben seguir una serie de pasos y entregar los documentos requeridos en cada uno de estos en la cámara de comercio de Bucaramanga, donde se puede encontrar asesoría para cumplir con todos los requisitos. A continuación, se describen los trámites que se deben realizar.

10.4.1 Estatutos de la Sociedad por los Accionistas. De acuerdo con la ley 1258 de 2008 en Colombia, los estatutos de la empresa son un documento privado que establece las reglas y normas que deben cumplir los socios, directivos y administradores de la empresa (Art. 4). Este documento sirve como un mecanismo legal para controlar, regular y conocer jurídicamente la sociedad. Además, es un paso obligatorio para la formalización de la empresa y debe ser autenticado en Notaria y posteriormente presentado para hacer el registro mercantil en la Cámara de Comercio (Art. 11).

Los estatutos deben contener información detallada, incluyendo el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, la razón social o denominación de la sociedad, el domicilio principal y de las distintas sucursales, la duración, las actividades principales, el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones, la forma de pago y la forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de los administradores (Art. 5).

10.4.2 Pago del Impuesto de Registro. El impuesto de registro sólo aplica para Personas Jurídicas y Entidades sin ánimo de lucro, el cual consiste en el pago por la inceptión y otros, a la Gobernación de Santander.

10.4.3 Diligenciamiento del PRE-RUT. Una vez se hayan elaborado los estatutos de la empresa y se haya presentado la escritura pública en la Cámara de Comercio, el siguiente paso es formalizar la empresa ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ⁵⁹ en Colombia. Este proceso se realiza a través del Permiso de Registro Único Tributario (PER-RUT), el cual debe ser tramitado por el

⁵⁹ DIAN. Guía para el registro de responsabilidades tributarias-PER [PDF]. 2021. https://www.dian.gov.co/impuestos/Documents/Otros%20Temas/Registro%20Unico%20Tributario/Guia_registro_personas_juridicas.pdf

representante legal de la empresa. Este trámite puede ser realizado en línea a través de la página web de la DIAN o en la sede de la Cámara de Comercio, donde se proporciona asesoramiento personalizado para su diligenciamiento y registro.

Para llevar a cabo este procedimiento, el asesor encargado solicitará la guía para determinar responsabilidades RUT - Personas Jurídicas diligenciada, el código CIU que se utilizará, la dirección exacta y los números de teléfono del domicilio principal de la entidad, el documento de constitución de la sociedad, el original y la fotocopia del documento de identidad del representante legal y el correo electrónico creado para la entidad.

10.4.4 Diligenciamiento de los Formularios RUES. El siguiente paso consta del diligenciamiento de los formularios RUES, los cuales se descargan de la página oficial y se diligencian siguiendo las guías, se firman y posteriormente se presentan en la cámara de comercio y se realiza el pago de los derechos de inscripción para formalizar la matrícula mercantil.

10.4.5 Pago y Radicación de Documentos. Ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se deben presentar los siguientes documentos para su radicación:

- Copia del documento de constitución firmado y autenticado.
- CD o USB que contenga el documento de constitución en formato Word.
- Boleta del pago de impuesto de registro.
- Formato de inscripción de situación de control.
- Formularios RUES firmados por el representante legal.
- PRE-RUT con la firma del representante legal.
- Copia del documento de identidad del representante legal, fotocopia de los documentos de identidad.

10.4.6 Trámite de Entrega del RUT. El representante legal o apoderado puede reclamar el RUT definitivo en las oficinas de la cámara de comercio, luego de haber inscrito la sociedad. Con este se adquiere certificado de existencia y representación legal.

10.4.7 Certificado de Establecimiento Comercial. El certificado de establecimiento comercial contiene los datos del establecimiento y la matrícula mercantil, con el cual se puede verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 su decreto reglamentario 1879 de 2008 y el decreto municipal 011 de 2010.

10.4.8 Registro Sanitario. Este registro se exige para asegurar que la empresa, sus instalaciones y procesos cumplen con las normas y exigencias sanitarias para desarrollar la actividad productiva, es expedido por la secretaria de salud, la cual destina a uno de sus funcionarios para realizar la inspección a las instalaciones.

11. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL

La creación de "Cerveza Heroína" en el municipio de Socorro, Santander, en Colombia, tendría un impacto social importante en varios aspectos. En primer lugar, la empresa está buscando empoderar a la mujer y destacar figuras femeninas emblemáticas en la historia nacional, lo que puede tener un efecto positivo en la promoción de la igualdad de género y la visibilidad de la mujer en la sociedad. La inclusión de figuras femeninas emblemáticas en todo su branding puede servir como un recordatorio constante de la contribución de las mujeres a la sociedad y ayudar a fomentar un cambio cultural en torno a la igualdad de género.

Por otra parte, la creación de una cervecería artesanal puede tener un impacto positivo en la economía local de Socorro. La producción de cerveza artesanal requerirá una inversión notable en mano de obra y materias primas. Esto podrá generar empleo y aumentar la actividad económica local. Además, el turismo relacionado con la cerveza artesanal puede atraer a visitantes a la zona, lo que puede generar ingresos adicionales para las empresas locales.

En contraparte, la creación de una cervecería artesanal puede tener un impacto negativo en la salud pública si no se gestiona adecuadamente. El consumo excesivo de alcohol puede tener consecuencias graves para la salud, por lo que es importante que la cervecería promueva el consumo responsable y evite el exceso de alcohol. La empresa puede contribuir a la educación sobre el consumo responsable de alcohol y trabajar en conjunto con las autoridades locales de salud pública para garantizar la seguridad y el bienestar de la comunidad.

Dentro de las estrategias a implementar para potenciar el impacto positivo y disminuir los efectos negativos de la creación de la empresa se destacan:

Educación sobre el consumo responsable de alcohol: Una estrategia clave para disminuir los efectos negativos del consumo de alcohol es educar a los clientes sobre el consumo responsable de alcohol. La empresa puede desarrollar campañas publicitarias que promuevan la moderación en el consumo de alcohol y brindar información clara sobre la cantidad de alcohol en cada porción de cerveza.

Promoción de la igualdad de género y la visibilidad de la mujer: Para potenciar el impacto positivo de la empresa en la igualdad de género y la visibilidad de la mujer, la empresa puede incluir información en su sitio web y en sus envases de cerveza que destaquen las figuras femeninas emblemáticas que han inspirado la creación de la empresa. Además, la empresa puede colaborar con organizaciones locales que promuevan la igualdad de género y la visibilidad de la mujer para promocionar conjuntamente eventos y campañas.

Inversión en infraestructura y tecnología: La empresa puede invertir en infraestructura y tecnología para asegurar la calidad y la seguridad de la cerveza. Esto está implícito en el estudio técnico realizado

Compra local de materias primas: Si bien muchas de las materias primas para el proceso deben ser importadas, para contribuir a la economía local y apoyar a otros negocios locales, la empresa considera la compra de algunas materias primas e insumos a nivel local. De esta manera, la empresa puede fomentar el desarrollo de la cadena de suministro local y fortalecer la economía regional.

12. ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL

La creación de una cervecería artesanal en el municipio de Socorro, Santander, como cualquier otro negocio, puede tener un impacto ambiental significativo. A continuación, se presentan algunos de los impactos ambientales que podrían surgir de la creación de la cervecería:

Uso de recursos naturales: La producción de cerveza artesanal requiere grandes cantidades de agua, energía y materias primas como malta, lúpulo y levadura. La extracción de estos recursos puede tener un impacto negativo en el medio ambiente, especialmente si se utilizan prácticas no sostenibles.

Generación de residuos: La producción de cerveza artesanal puede generar una cantidad significativa de residuos, incluyendo aguas residuales, residuos sólidos y emisiones atmosféricas. Si estos residuos no se manejan adecuadamente, pueden tener un impacto negativo en la calidad del agua y del aire.

Consumo de energía: La producción de cerveza artesanal requiere energía para calentar y enfriar los ingredientes, lo que puede aumentar la huella de carbono de la cervecería. Si la energía utilizada para la producción proviene de fuentes no renovables, esto puede contribuir al cambio climático.

Transporte de insumos y productos: El transporte de materias primas y productos puede generar emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente si se utilizan vehículos con motores de combustión interna.

Para minimizar el impacto ambiental de la creación de una cervecería artesanal, se pueden implementar prácticas sostenibles, como la utilización de fuentes de energía renovable, la implementación de prácticas de eficiencia energética, el reciclaje y la reutilización de residuos, la gestión adecuada de aguas residuales, el uso de

materias primas orgánicas y el apoyo a los proveedores locales. La cervecería también podría considerar la certificación ambiental para garantizar el cumplimiento de los estándares ambientales internacionales.

Como se observa, la creación de una cervecería artesanal puede tener un impacto ambiental significativo, pero mediante la implementación de prácticas sostenibles y la gestión adecuada de los recursos, se puede minimizar este impacto y contribuir a un desarrollo sostenible y responsable.

13. ESTUDIO FINANCIERO

Para la puesta en marcha de la cervecería artesanal se realizó el análisis financiero, determinando la viabilidad del plan de negocio planteado. En el Anexo F se presenta detalladamente todo el análisis desarrollado.

13.1 VIDA DEL PROYECTO

El tiempo de evaluación del proyecto es de cinco (5) años. El valor de salvamento no es tenido en cuenta para la evaluación del proyecto ya que la finalidad del documento es evaluar si en un plazo de cinco (5) años se logra recuperar la inversión realizada y obtener rentabilidad por la inversión realizada.

13.2 INVERSIONES

13.2.1 Inversiones Fijas

Tabla 19. Inversión fija.

CONCEPTO	VALOR
Adecuaciones	\$ 15.000.000
Maquinaria y Equipos	\$ 120.000.000
Muebles y equipo de oficina	\$ 17.150.000
Transporte	\$ 110.000.000
Herramientas (o utensilios De valor considerable)	\$ 6.000.000
TOTAL	\$ 268.150.000

Se tienen inversiones fijas por un total de \$ 268.150.000.

13.2.2 Inversiones Diferidas. A continuación, se presentan las inversiones diferidas de la empresa.

Tabla 20. Inversión diferida.

CONCEPTO	VALOR
Adecuaciones	\$ 800.000
Renovación matricula mercantil	\$ 2.000.000
Registro de marca y documentación	\$ 1.800.000
Cumplimiento de requisitos sanitarios	\$ 3.000.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 20.000.000
TOTAL	\$ 27.600.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 5.520.000

Se tienen inversiones diferidas por un total de \$ 27.600.000. La publicidad de lanzamiento se estima en \$ 20.000.000.

13.2.3 Capital de Trabajo. El capital de trabajo es el monto que la empresa necesita para poder operar durante el inicio de la empresa. Este valor asciende a \$ 56.983.184.

Tabla 21. Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR POR NECESITAR
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 25.798.071
Gastos de Administración y Ventas	\$ 33.171.572
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 1.986.458
TOTAL	\$ 56.983.184

13.2.4 Inversión Total. De acuerdo a los rubros anteriormente mencionados, a continuación, se presenta la inversión total requerida.

Tabla 22. Inversión total.

CONCEPTO	VALOR
Inversión Fija	\$ 268.150.000
Inversión Diferida	\$ 27.600.000

CONCEPTO	VALOR
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 56.983.184
TOTAL	\$ 352.733.184

Así, el capital inicial necesario para poner en marcha el proyecto es de \$ 352.733.184 de pesos colombianos.

13.3 FINANCIACIÓN

El proyecto será financiado en un 51,03% (\$ 180.000.000) por los accionistas del negocio, y el 48,97% restante (\$ 172.733.184) será financiado por una entidad bancaria que ofrece la tasa de 23,87% E.A. a 5 años, con pagos al finalizar el periodo. A continuación, se presenta la amortización del crédito bancario.

Tabla 23. Amortización crédito bancario.

AÑO	PAGOS	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
1	\$ 56.778.018,83	\$ 35.262.611,32	\$ 21.515.407,51	\$ 151.217.776,38
2	\$ 56.778.018,83	\$ 30.126.441,80	\$ 26.651.577,03	\$ 124.566.199,35
3	\$ 56.778.018,83	\$ 23.764.163,17	\$ 33.013.855,66	\$ 91.552.343,69
4	\$ 56.778.018,83	\$ 15.883.078,00	\$ 40.894.940,84	\$ 50.657.402,85
5	\$ 56.778.018,83	\$ 6.120.615,98	\$ 50.657.402,85	\$ 0,00
TOTAL	\$ 283.890.094,16	\$ 111.156.910,27	\$ 172.733.183,89	

13.4 EGRESOS

A continuación, se presentan los egresos de la empresa.

13.4.1 Costos de Producción. Para la estimación de los costos de producción se obtienen a partir de la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

13.4.1.1 Materia Prima e Insumos. Los costos son representados por la suma promedio ponderado de los costos unitarios de materia prima de cada referencia y los insumos requeridos para cada presentación de producto. El incremento anual de este valor se debe al incremento anual en ventas. El valor de las cajas ecológicas es un promedio ponderado entre las de 12 y 50 unidades.

Tabla 24. Materia prima e insumos

MATERIALES	UNID	Q MENSUAL REQ/DA	CONSUMO POR unidad	VALOR UNIDAD DE INSUMO	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
Malta Pilsner	16 kg	7733	300,30	\$55.000	\$ 183,15	\$16.995.953,70	\$1.416.329,48
Malta Munich	7 kg	7733	300,30	\$24.063	\$ 80,13	\$ 7.435.729,74	\$ 619.644,15
Malta Carahell	3 kg	7733	300,30	\$10.500	\$ 34,97	\$ 3.244.682,07	\$ 270.390,17
Malta Chocolate	1 kg	7733	300,30	\$3.500	\$ 11,66	\$ 1.081.560,69	\$ 90.130,06
Lúpulo Cascade	250 g	7733	300,30	\$7.500	\$ 24,98	\$ 2.317.630,05	\$ 193.135,84
Lúpulo Saaz	100 g	7733	300,30	\$2.800	\$ 9,32	\$ 865.248,55	\$ 72.104,05
Levadura Ale	50 g	7733	300,30	\$600	\$ 2,00	\$ 185.410,40	\$ 15.450,87
Levadura Lager	50 g	7733	300,30	\$600	\$ 2,00	\$ 185.410,40	\$ 15.450,87
Botella 330 ml	330	7733	300,30	\$115.500	\$ 384,62	\$35.691.502,77	\$2.974.291,90
Etiqueta/Stick er	Etiquetas	7733	300,30	\$49.500	\$ 164,84	\$15.296.358,33	\$1.274.696,53
Agua	250 litros	7733	300,30	\$60.000	\$ 199,80	\$18.541.040,40	\$1.545.086,70
Otros productos	Varios	7733	300,30	\$35.000	\$ 116,55	\$10.815.606,90	\$ 901.300,58
TOTAL					\$1.213,99	\$112.656.134,01	\$9.388.011,17

Vale la pena mencionar que estas cantidades son las requeridas para la producción del primer año (92.798 unidades).

13.4.1.2 Costos Indirectos de Fabricación. Se presentan costos todos los costos variables derivados de la producción de los diferentes productos. Para el primer año, estos costos están representados como se muestra a continuación.

Tabla 25. Costos indirectos de fabricación

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Seguros	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Depreciación Construcciones	\$ 9.375	\$ 112.500
Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ 666.667	\$ 8.000.000
Depreciación Muebles y enseres	\$ -	\$ -
Depreciación Equipos de oficina	\$ 458.333	\$ 5.500.000
Depreciación Herramientas	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Servicios	\$ 960.000	\$ 11.520.000
Arrendamiento	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
TOTAL	\$ 4.094.375	\$ 49.132.500

13.4.1.3 Salarios de Producción. En la siguiente tabla se observa la mano de obra directa de la empresa:

Tabla 26. Salarios de producción

ÍTEM	CANTIDAD	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
		UNITARIO	TOTAL	
Maestro Cerveceros	1	\$ 4.408.000,00	\$ 4.408.000,00	\$ 52.896.000,00
Operarios producción	2	\$ 1.976.921,12	\$ 3.953.842,24	\$ 47.446.106,88
Ingeniero Alimentos	0	\$ 3.879.040,00		
Operador logístico	2	\$ 1.976.921,12	\$ 3.953.842,24	\$ 47.446.106,88
TOTAL	5		\$ 12.315.684,48	\$147.788.213,76

El valor anual de los salarios de producción es de \$ 147.788.213

13.4.1.4 Costos de Mercancía Vendida. A continuación, se presenta el resumen del costo de la mercancía vendida.

Tabla 27. Costos de mercancía vendida

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD	\$ 12.315.684	\$ 147.788.214
Materia Prima	\$ 9.388.011	\$ 112.656.134
Costos Indirectos	\$ 4.094.375	\$ 49.132.500
TOTAL	\$ 25.798.071	\$ 309.576.848

El valor anual total de los costos de mercancía vendida para el primer año de operación es de \$ 309.576.848.

13.4.2 Gastos de Administración y Ventas. A continuación, se presentan los gastos del personal de administración, los gastos de administración, los gastos del personal de ventas y los gastos de ventas para el primer año de operación.

13.4.2.1 Gastos del Personal de Administración. A continuación, se presentan los gastos del personal de administración.

Tabla 28. Gastos de personal de administración.

ÍTEM	CANTIDAD	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
		UNITARIO	TOTAL	
Contador	1	\$ 1.880.606	\$ 1.880.606	\$ 22.567.272
Gerente general	1	\$ 7.052.800	\$ 7.052.800	\$ 84.633.600
TOTAL	2	\$ 16.614.012	\$ 8.933.406	\$ 107.200.872

El valor anual de los gastos del personal de administración es de \$ 107.200.872.

13.4.2.2 Gastos de Administración. Los gastos derivados de administración se presentan la Tabla 29.

Tabla 29. Gastos de administración

ÍTEM	VALOR MENSUAL		VALOR ANUAL
	Básico		
Mantenimiento	\$ 1.000.400,00		\$ 12.004.800,00
Seguros	\$ 1.000.400,00		\$ 12.004.800,00
Depreciación Construcciones	\$ 6.250,00		\$ 75.000,00
Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ 0,00		\$ 0,00
Depreciación Equipos de oficina	\$ 0,00		\$ 0,00
Depreciación Herramientas	\$ 0,00		\$ 0,00
Arrendamiento	\$ 400.000,00		\$ 4.800.000,00
Servicios	\$ 395.000,00		\$ 4.740.000,00
Arriendos	\$ 400.000,00		\$ 4.800.000,00
Imprevistos	\$ 1.000.000,00		\$ 12.000.000,00
Amortización de Direridos	\$ 661.666,67		\$ 7.940.000,00
Apoyo plan gestión ambiental y RSE	\$ 6.000.000,00		\$ 72.000.000,00
TOTAL	\$ 11.348.200,00		\$ 136.178.400,00

El valor anual de los gastos del personal de administración es de \$ 136.178.400. Cabe destacar el valor de “Apoyo plan de gestión ambiental y RSE” con el cual se plantea el desarrollo de las políticas de apoyo social y ambiental de la empresa.

13.4.2.3 Gasto personal de Ventas. A continuación, se presentan los gastos del personal de ventas.

Tabla 30. Gastos de personal de ventas.

ÍTEM	CANTIDAD	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
		UNITARIO	TOTAL	
Director de Marketing y ventas	1	\$ 3.879.040	\$ 3.879.040	\$ 46.548.480
Vendedor	2	\$ 2.858.521	\$ 5.717.042	\$ 68.604.507
Director de redes	0	\$ 2.858.521		
TOTAL	3	\$ 9.596.082	\$ 9.596.082	\$ 115.152.987

El valor anual de los gastos del personal de ventas es de \$ 115.152.987.

13.4.2.4 Gasto de Ventas y Administración. La publicidad de la operación representa el valor de la estrategia de mercadeo empleada por la empresa. Esta estará compuesta tal como se define en el plan de mercadeo propuesto. Se estima un costo promedio de \$ 12.000.000 variable a conveniencia de la operatividad de la empresa.

Tabla 31. Gasto de administración y ventas

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gasto de personal de ventas	\$ 9.596.082	\$ 115.152.987
Publicidad de la operación	\$ 12.000.000	\$ 144.000.000
TOTAL	\$ 21.596.082	\$ 259.152.987

El valor anual de los gastos de ventas es de \$ 259.152.987.

13.5 INGRESOS

La proyección de ventas se planteó alcanzando la estimación mensual de demanda durante el primer año de operación. Se considera que para los años posteriores el crecimiento esté representado por el crecimiento del sector económico, estimado entre del 5%. Así, la proyección de ventas durante 5 años es:

Tabla 32. Proyección de ventas durante 5 años.

Año	1	2	3	4	5
% Crecimiento		82%	3%	3%	3%
Cervezas artesanales	92.798	168.724	177.160	186.018	195.319

13.6 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados para los primeros 5 años de operación se presenta a continuación:

Tabla 33. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 575.347.600	\$1.046.088.800	\$ 1.098.393.240	\$1.153.312.902	\$1.210.978.547
TOTAL INGRESOS	\$ 575.347.600	\$ 1.046.088.800	\$1.098.393.240	\$1.153.312.902	\$1.210.978.547
Mano de Obra Directa MOD	\$ 147.788.214	\$ 147.788.214	\$ 147.788.214	\$ 147.788.214	\$ 147.788.214
Materia Prima	\$ 112.656.134	\$ 204.829.776	\$ 215.071.265	\$ 225.824.828	\$ 237.116.069
Costos Indirectos Fijos	\$ 40.506.333	\$ 40.506.333	\$ 40.506.333	\$ 40.506.333	\$ 40.506.333
Costos Indirectos Variables	\$ 13.855.900	\$ 25.192.600	\$ 26.452.230	\$ 27.774.841	\$ 29.163.583
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO	\$ 314.806.581	\$ 418.316.923	\$ 429.818.042	\$ 441.894.216	\$ 454.574.200
UTILIDAD BRUTA	\$ 260.541.019	\$ 627.771.877	\$ 668.575.198	\$ 711.418.686	\$ 756.404.347
Gastos de Personal	\$ 107.200.872	\$ 107.200.872	\$ 107.200.872	\$ 107.200.872	\$ 107.200.872
Gastos de Administración	\$ 175.705.000	\$ 175.705.000	\$ 175.705.000	\$ 175.705.000	\$ 175.705.000
Gastos de Personal de Ventas	\$ 115.152.987	\$ 115.152.987	\$ 115.152.987	\$ 115.152.987	\$ 115.152.987
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 398.058.859	\$ 398.058.859	\$ 398.058.859	\$ 398.058.859	\$ 398.058.859
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$137.517.840	\$ 229.713.018	\$ 270.516.339	\$ 313.359.827	\$ 358.345.488
Gastos Financieros	\$ 35.262.611	\$ 30.126.442	\$ 23.764.163	\$ 15.883.078	\$ 6.120.616
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 2.301.390	\$ 4.184.355	\$ 4.393.573	\$ 4.613.252	\$ 4.843.914
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$175.081.842	\$ 195.402.221	\$ 242.358.603	\$ 292.863.497	\$ 347.380.958
provisiones Impuestos (30%)	\$ 0	\$ 58.620.666	\$ 72.707.581	\$ 87.859.049	\$ 104.214.287
UTILIDAD NETA	-\$175.081.842	\$ 136.781.555	\$ 169.651.022	\$ 205.004.448	\$ 243.166.671
RESERVAS	\$ 0	\$ 13.678.155	\$ 16.965.102	\$ 20.500.445	\$ 24.316.667
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$175.081.842	\$ 123.103.399	\$ 152.685.920	\$ 184.504.003	\$ 218.850.004

13.6.1 Flujo de Caja Projectado. El flujo de caja constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Se presenta en el Anexo G.

13.6.2 Balance General Proyectado. Balance general proyectado se presenta en el Anexo H.

13.7 EVALUACIÓN FINANCIERA.

A continuación, se presenta la evaluación financiera del modelo de negocio.

Tabla 34. Valor presente neto.

Año 0	\$ -352.733.184
Año 1	\$ -104.400.540
Año 2	\$ 270.422.918
Año 3	\$ 248.407.720
Año 4	\$ 277.798.020
Año 5	\$ 308.297.627
TASA	23,97%
VPN	\$ 92.003.579

El análisis del VPN se realizó tomando como referencia una tasa DTF de 12.7% y un factor de riesgo del 11%, llegando a una tasa de oportunidad de 23,99% anual. El VPN obtuvo un valor de \$ 92.003.579, con lo cual se puede afirmar que la empresa es viable desde el punto de vista financiero.

Tabla 35. Tasa interna de retorno.

Año	Valor de flujo de caja proyectado	
Año 0	\$ -352.733.184	
Año 1	\$ -104.400.540	
Año 2	\$ 270.422.918	
Año 3	\$ 248.407.720	
Año 4	\$ 277.798.020	
Año 5	\$ 308.297.627	
TIR	31,98%	Efectivo Anual

Por otro lado, la TIR de la empresa es superior a la tasa de oportunidad, lo que indica que es rentable para invertir. La TIR de la empresa es de 31,98%.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión (PRI) representa cuánto se tarda la empresa en generar los recursos monetarios suficientes para pagar el monto original de la inversión.

La fórmula para calcular el PRI es: $a + ((b - c) / d)$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Para la empresa, el periodo de recuperación de la inversión para el escenario probable (bajo las condiciones mencionadas y planteadas para la estimación de demanda estimada) es de 2 años y 9 meses.

13.8 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

De forma adicional, es pertinente evaluar los indicadores financieros de la empresa bajo diferentes escenarios del entorno. A continuación, se presentan estos indicadores financieros para el escenario más probable, un escenario optimista y un escenario pesimista.

13.8.1 Escenario Más Probable. Evaluando el presente plan de negocio bajo los parámetros establecidos, se presentan los siguientes indicadores.

Tabla 36. Indicadores para el escenario más probable.

VPN	\$ 92.003.579
TIR	31,98%
PRI	1 año 11 meses

13.8.2 Escenario Optimista. Evaluando un escenario optimista en el que las unidades vendidas son un 10% mayores para todos los años evaluados con respecto al escenario más probable, y los costos de la materia prima disminuyen este 10%. De tal forma, se obtienen los siguientes indicadores.

Tabla 37. Indicadores para el escenario optimista.

VPN	\$ 389.790.214
TIR	56,37%
PRI	1 año 11 meses

De tal forma, el negocio es altamente rentable. El valor de la TIR aumenta hasta el 56,37% y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) disminuye a solo 1 año y 11 meses desde el inicio de la operación de la cervecería.

13.8.3 Escenario Pesimista. Evaluando un escenario pesimista en el que las unidades vendidas son un 10% menores para todos los años evaluados con respecto al escenario más probable y el costo de la materia prima (mazorca de cacao) aumenta un 10%. Se obtienen los siguientes indicadores.

Tabla 38. Indicadores para el escenario pesimista.

VPN	\$ -211.996.557
TIR	4,7%
PRI	4 años y 7 meses

Para este escenario, el valor del VPN es negativo y por tanto no se recupera la inversión. Esto se refleja en una TIR de 4,7% y una recuperación del capital invertido al final del periodo de evaluación. Vale la pena mencionar que, si bien se recupera la inversión, se pierde el valor de la misma por el coste de oportunidad del dinero. Esto se refleja en un valor de VPN negativo y una TIR menor a la tasa de oportunidad. Con el fin de evitar esta situación se hace necesario garantizar los niveles de venta deseados, especialmente en la fase más temprana del negocio. También, es necesario realizar alianzas estratégicas con proveedores y mantener márgenes adecuados de ventas, con el fin de poder sobreponer cualquier eventual situación adversa para la empresa. Por otra parte, la opción de subir sustancialmente el precio también es una solución consecuente y, que estará dentro del comportamiento normal de otros oferentes del mismo producto. Finalmente, vale destacar que este escenario es altamente improbable, debido a que los supuestos de ventas, niveles de producción y precios son bastante conservadores. También, otro supuesto importante es que en esta valoración se tiene en cuenta únicamente ingresos derivados de venta al mayorista, con un precio de \$6.300 por unidad, y no se tiene en cuenta las ventas directas que pueda generar la empresa con precio de venta al consumidor, con un valor de \$8.000, aumentando el margen de ganancia bajo esta modalidad de venta. Por otra parte, vale recordar que únicamente se está evaluando un escenario donde la distribución llega únicamente a los municipios ubicados en las provincias Comunera y de Guanentá, y que en eventuales situaciones adversas está la opción de abordar sólidamente el Área Metropolitana de Bucaramanga.

14. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

14.1 MISIÓN

La misión de Cerveza Heroína es empoderar a las mujeres a través de la cultura cervecera. Esta empresa crea cervezas artesanales de alta calidad y las nombra en honor a heroínas para celebrar el papel de las mujeres en la historia y la sociedad. Además, se compromete a brindar experiencias únicas y educativas a sus clientes mientras apoya la equidad de género en la industria de la cerveza y en el país.

14.2 VISIÓN

En Cerveza Heroína, la visión es convertirse en la cervecería artesanal líder en el mercado, no solo en términos de calidad de la cerveza, sino también en su compromiso con la equidad de género y la responsabilidad social.

La empresa busca ser reconocida como una marca que celebra a las mujeres y les da una voz en la cultura cervecera. Además, se esfuerza por expandir su presencia a nivel nacional, llevando sus cervezas y su visión a nuevas audiencias.

14.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Crear cervezas artesanales de alta calidad que honren a heroínas y que ofrezcan experiencias únicas a los clientes.
- Fomentar la equidad de género en la industria cervecera a través de la promoción y la defensa de las mujeres y sus logros.
- Ampliar su presencia en el mercado nacional, llegando a nuevos clientes y mercados.
- Ser reconocidos como líderes en la industria cervecera y la equidad de género, estableciendo una reputación de calidad, innovación y compromiso social.

- Mantener altos estándares de sostenibilidad y responsabilidad social en todos los aspectos del negocio, incluyendo la producción de cerveza y la gestión de recursos.

14.4 MATRIZ DOFA

Esta herramienta nos permite hacer un diagnóstico para evaluar la viabilidad actual y futura de un proyecto y así facilitar la toma de decisiones y el planteamiento de posibles estrategias para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. A continuación, se presenta la matriz DOFA de “Cerveza Heroína”.

Tabla 39. Matriz DOFA

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrece una amplia variedad de cervezas artesanales únicas y de alta calidad que honran a heroínas de la historia, lo que las hace únicas en el mercado. 2. Compromiso con la equidad de género en la industria cervecera, brindando oportunidades a mujeres y fomentando la diversidad en su equipo de trabajo. 3. Ofrece experiencias únicas y educativas a los clientes. 4. Una marca con una historia y mensaje claro, que busca empoderar a las mujeres y crear conciencia sobre la cultura y la historia. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cerveza Heroína es una empresa relativamente nueva y aún está construyendo su presencia en el mercado. 2. El nicho de mercado de las cervezas artesanales puede ser difícil de penetrar debido a la competencia y la limitada capacidad de producción. 3. El público objetivo puede ser limitado a aquellos que valoran la cultura y la historia.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de cerveza artesanal está en constante crecimiento y hay una demanda cada vez mayor de productos únicos y de alta calidad. 2. Las cervezas con nombres de heroínas podrían atraer a un segmento de mercado específico que valora la cultura y la historia. 3. La empresa puede aprovechar su compromiso con la equidad de género para diferenciarse de la 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia en el mercado de cerveza artesanal puede ser feroz, con muchas empresas que ofrecen productos similares. 2. La industria de la cerveza puede estar sujeta a cambios en la demanda del consumidor y los patrones de consumo, lo que puede afectar negativamente a la empresa.

competencia y atraer a consumidores socialmente conscientes.	3. Las regulaciones gubernamentales y los impuestos pueden afectar los costos de producción y, por lo tanto, los precios de venta.
--------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A partir de la matriz DOFA, se hizo un análisis cruzado de los diferentes componentes para desarrollar diferentes estrategias más específicas que capitalicen sus fortalezas y oportunidades, mientras aborda sus debilidades y amenazas.

14.4.1 Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad). Se analizó la forma de aprovechar las fortalezas en las estrategias ofensivas para maximizar las oportunidades identificadas. Las siguientes estrategias ofensivas fueron creadas como resultado de este análisis:

- Expandir la presencia en el mercado y aumentar la capacidad de producción para satisfacer la creciente demanda de cervezas artesanales únicas y de alta calidad con nombres de heroínas.
- Continuar innovando en la creación de nuevas cervezas que honran a mujeres históricas y explorar otras formas de diferenciarse de la competencia.
- Fortalecer la presencia en las redes sociales y la participación en eventos para conectarse con su público objetivo y aumentar la conciencia de la marca.
- Expandir la distribución de la marca en otras ciudades o regiones, utilizando canales de venta online o alianzas con tiendas especializadas.
- Desarrollar una estrategia de fidelización de clientes, ofreciendo descuentos, promociones y eventos exclusivos para los consumidores habituales.
- Investigar la posibilidad de ofrecer tours y visitas guiadas a la fábrica para dar a conocer el proceso de producción de la cerveza artesanal y la historia detrás de los nombres de las heroínas.

14.4.2 Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza). El propósito de estas estrategias es abordar los posibles efectos negativos de las amenazas. A continuación, se presentan las estrategias de supervivencia que han sido desarrolladas:

- Enfocarse en aumentar la producción y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro para reducir los costos de producción y mantener precios competitivos en un mercado con alta competencia.
- Diversificar la oferta de productos y explorar la posibilidad de ofrecer productos relacionados con la cerveza artesanal, como servicios de catering o eventos especiales.
- Considerar colaborar con otras empresas para obtener beneficios de escala y reducir los costos de producción.
- Desarrollar una estrategia de reducción de costos, mediante la optimización de la cadena de suministro, la automatización de procesos y la mejora de la eficiencia en la producción.
- Implementar un programa de capacitación y formación para mejorar la calidad de los procesos y productos, y reducir los errores en la producción.
- Explorar la posibilidad de crear una campaña de crowdfunding para involucrar a los consumidores en el proceso de creación de nuevas cervezas artesanales y mejorar el compromiso con la marca.

14.4.3 Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad). El objetivo de esta estrategia es corregir las debilidades identificadas mediante el aprovechamiento de una oportunidad. A continuación, se presentan las estrategias que se han desarrollado como resultado de la intersección entre las debilidades y las oportunidades identificadas:

- Invertir en marketing y publicidad para aumentar la conciencia de la marca y expandir su presencia en el mercado.

- Explorar alianzas con otros productores locales de alimentos y bebidas para ofrecer experiencias gastronómicas únicas y atraer a más clientes.
- Buscar formas de mejorar la eficiencia en la producción y reducir costos sin comprometer la calidad o los valores de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa.
- Mejorar la visibilidad de la marca y la presencia en línea, mediante la creación de un sitio web atractivo, perfiles de redes sociales activos y publicidad digital dirigida a los consumidores potenciales.
- Buscar financiamiento o inversión externa para mejorar la capacidad de producción y expandir el negocio a nuevos mercados.
- Establecer alianzas con empresas locales de alimentos y bebidas para ofrecer maridajes con productos de alta calidad y diversificar la oferta.

14.4.4 Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza). Por último, para diseñar las estrategias defensivas, se fusionan las fortalezas y amenazas identificadas para evaluar cómo las fortalezas de la empresa pueden utilizarse para reducir el impacto de las amenazas:

- Aprovechar el compromiso de la empresa con la equidad de género para atraer a consumidores socialmente conscientes y diferenciarse de la competencia.
- Mejorar la eficiencia y la gestión de costos para reducir los precios de producción y mantener los precios de venta competitivos.
- Diversificar la oferta de productos y explorar la posibilidad de lanzar productos relacionados con la cerveza artesanal, como alimentos o productos de merchandising.
- Fortalecer la imagen de marca y el reconocimiento de la marca a través de la participación en festivales y eventos de cerveza artesanal, como una forma de generar interés y establecer relaciones con otros productores y consumidores.

- Buscar oportunidades de colaboración con restaurantes, bares y otros negocios para crear experiencias únicas y aumentar la presencia de la marca en el mercado.
- Desarrollar una estrategia de diversificación de productos, creando nuevas líneas de cervezas artesanales o incluso bebidas no alcohólicas inspiradas en las heroínas.

14.5 CANVAS

Lo conforman nueve elementos clave, inicia por la relación entre la propuesta de valor del negocio frente a la segmentación de los clientes. Posteriormente, se definen canales de distribución y las relaciones con los clientes para determinar los ingresos, luego se llena la parte izquierda del lienzo donde se especifican los recursos y las actividades clave y finalmente se determinan aquellos socios y las alianzas necesarias para operar a cabalidad. En el Anexo I se encuentra el lienzo CANVAS del presente modelo de negocio.

15. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de macroentorno realizado del sector cervecero a nivel nacional, regional y local, se concluye que el mercado de la cerveza artesanal sigue en crecimiento en Colombia. A pesar de las regulaciones gubernamentales en cuanto al consumo de alcohol, el aumento en el poder adquisitivo de la población y la tendencia hacia el consumo de productos locales y naturales, sugieren un potencial positivo para el éxito de una empresa de cerveza artesanal en el municipio del Socorro Santander. Sin embargo, la volatilidad económica y la inestabilidad política podrían representar desafíos para el establecimiento de una nueva empresa.

Partiendo del análisis de Porter realizado, se puede concluir que existe una oportunidad para una nueva cervecería artesanal en el mercado. A pesar de la competencia existente, hay una demanda creciente por productos locales y personalizados, lo que significa que una cervecería artesanal puede diferenciarse en el mercado y atraer a un grupo específico de consumidores. Además, el modelo de Porter ha permitido identificar las barreras de entrada y la intensidad de la competencia en la industria, lo que ayudará a la cervecería artesanal a desarrollar una estrategia adecuada para enfrentar estos desafíos. Por ejemplo, la cervecería podría enfocarse en una estrategia de diferenciación med.

La propuesta de valor de “Cerveza Heroína” tiene una buena aceptación en el mercado, con un 71,4% de los encuestados mostrando interés en la misma. Además, la percepción de la cerveza artesanal como una bebida de calidad y la disposición a pagar un precio superior por ella, son factores positivos que pueden impulsar el éxito del plan de negocio. Por otra parte, los resultados del estudio indican que los canales de compra y los hábitos de consumo de las personas varían según su edad y ubicación. Los restaurantes, bares y discotecas son los lugares más comunes de consumo de bebidas alcohólicas entre los jóvenes, mientras que

los segmentos de mayor edad tienden a comprar en restaurantes, tiendas de barrio y almacenes de cadena. Además, la frecuencia y la cantidad de consumo de cerveza se mantienen dentro de los niveles esperados y razonables para el consumo de bebidas alcohólicas, lo que permitió estimar la demanda estimada en los mercados a abordar por la empresa.

La inclusión de estrategias de Fem-vertising en la promoción de la marca "Cerveza heroína" puede resultar positiva para la empresa, ya que permite a la marca conectarse con un público más amplio y diverso, incluyendo clientes que valoran la igualdad de género y la responsabilidad social. Al presentar mensajes publicitarios que promueven la igualdad y empoderamiento de las mujeres, la marca puede mejorar su imagen y reputación en el mercado, así como también generar una mayor lealtad y preferencia entre los consumidores que se identifican con los valores y la imagen que se están promoviendo. Además, al adoptar un enfoque inclusivo y responsable en su publicidad, la marca puede diferenciarse de la competencia y posicionarse como una empresa socialmente responsable y comprometida con el bienestar de la sociedad.

La validación económica del prototipo del producto brinda resultados positivos. Esto es notable si se tiene en cuenta que no se ha realizado hasta el momento ninguna actividad planificada de mercadeo o de promoción de marca, que es un producto totalmente nuevo y que el único punto de venta hasta la fecha es el restaurante mencionado. Partiendo de la validación comercial realizada y un aumento constante de forma orgánica en las ventas del producto, hay un aparente escenario favorecedor para la presente idea de negocio una vez se lleve a cabo.

La viabilidad financiera del proyecto arroja resultados favorables para el modelo de negocio planteado. Los indicadores financieros VPN y TIR de "Cerveza Heroína" son positivos y atractivos para invertir, sumando al elevado componente social derivado de la estrategia "Fem-Vertising" implícita en la marca.

16. RECOMENDACIONES

Si bien se han realizado estimaciones de producción y otros aspectos para los primeros 5 años de la empresa, es crucial que el comportamiento del mercado sea el que determine los verdaderos valores de producción y las cantidades a producir de cada una de las 7 variedades de cerveza propuestas. Por lo tanto, es fundamental que el director de producción y el gerente de la empresa establezcan una planificación operativa a corto plazo, que permita ajustar la producción de acuerdo a la demanda del mercado y así garantizar la eficiencia en la operación de la empresa.

Es importante tener en cuenta que el mercado de la cerveza artesanal es altamente dinámico y competitivo, por lo que es fundamental estar preparados para adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y las tendencias del mercado. Por ello, es necesario contar con un equipo altamente capacitado y una estructura organizativa eficiente que permita tomar decisiones acertadas en el corto plazo para asegurar el éxito en el largo plazo.

Aunque inicialmente se planteó llegar solo al mercado de las zonas comunera y de Guanentá del departamento de Santander por motivos de viabilidad financiera y para consolidar la marca, sería conveniente considerar la posibilidad de abordar el mercado de los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga. Este mercado presenta un gran potencial debido a su vida nocturna activa y amplio mercado. Aunque la estrategia preliminar es enfocarse en consolidar la presencia de la cerveza artesanal en las zonas donde se produce, esta opción puede ser una alternativa de crecimiento en el futuro, dependiendo de las condiciones del mercado en ese momento.

Finalmente, se sugiere continuar investigando y desarrollando nuevas variedades de cerveza artesanal que puedan satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores, y a la vez permitan diferenciarse de la competencia y consolidar la marca en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÁZAR, J. Guía práctica para la elaboración de cerveza artesanal. Editorial Círculo Rojo. 2016.

ÁLVAREZ, C., NOGUERA, M. y URBANO, D. Condicionantes del Entorno y Emprendimiento Femenino: Un Estudio Cuantitativo en España. Economía industrial, (383), 43-52. 2012.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3903896>

ARDILA MARTÍNEZ, L.V. El fem-vertising en influenciadoras digitales colombianas y sus marcas comerciales.

ARENALES, J. El consumo de cerveza ha subido de 41,3 litros a 47,8 litros durante el último año. Diario La República; Diario La República. 2022.
<https://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-cerveza-ha-incrementado-de-41-3-litros-a-47-8-litros-en-el-ultimo-ano-3472206>

ARROYO, J. Diseño de un proceso de producción de cerveza artesanal de maracuyá. Trabajo de grado Ingeniero industrial y de Sistemas. Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. 2019.

BANCO DE LA REPÚBLICA. La industria cervecera en Colombia. 2017.
<https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia>

BECERRA, B.X. Plan Financiero del Gobierno para 2023 hace cuentas con crecimiento del PIB de 1,3%. Diario La República; Diario La República. 2022.
<https://www.larepublica.co/economia/plan-financiero-del-gobierno-para-2023-hace-cuentas-con-crecimiento-del-pib-de-1-3-3514244>

BRUDER. El origen de la cerveza en Colombia. Obtenido de Bruder cerveza artesanal. 2021. <https://www.bruder.com.co/el-origen-de-la-cerveza-en-colombia/>

CANTO, L. Perspectiva de género y cuenta de resultados. 2017. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/07/empresas/1488903754_695478.html

CÁRDENAS, D. Plan de negocios para la creación de Cervecería La Independencia. In Universidad EAN. 2021. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11227/CardenasDiana2021.pdf?sequence=1>

CARRILLO, E. Femvertising: publicidad con enfoque de empoderamiento. Presentado en XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México. 2016. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/10.03.pdf>

COLPRENSA. Industria cervecera artesanal tiene el 0,5% del mercado de licores en Colombia | El Colombiano. [Www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com); ElColombiano.com. 2022. <https://www.elcolombiano.com/negocios/cerveza-artesanal-representa-el-05-en-el-mercado-de-licores-colombiano-CK18655869>

DANE. Demográficos. 2022. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

DANE. Estadísticas por tema: Demografía y población. 2022. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DEHDARIRAD, T., VILLARROYA, A., & BARRIOS, M. Research on women in science and higher education: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 103(3), 2015. 795-812.

DELOITTE. *La Cerveza Artesanal Una experiencia multisensorial*. Deloitte, Consumer Business. 2017

DIAN. Guía para el registro de responsabilidades tributarias-PER [PDF]. 2021. https://www.dian.gov.co/impuestos/Documents/Otros%20Temas/Registro%20Unico%20Tributario/Guia_registro_personas_juridicas.pdf

EL HERALDO. Un colombiano toma en promedio 51,4 litros de licor al año. 2017. <https://www.elheraldo.co/economia/un-colombiano-toma-en-promedio-514-litros-de-licor-al-ano-328237>

EL MUNDO ECOLÓGICO. La gastronomía ecológica y la cerveza artesanal. 2021. <https://www.elmundoecologico.es/gastronomia-ecologica/gastronomia-ecologica-cerveza-artesanal/>

EL TIEMPO. Escasez de cerveza en Colombia. Alternativas artesanales. 2021. <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/escasez-de-cerveza-en-colombia-alternativas-artesanales-531592>

ESTELLA E. *La función social del beber en los pueblos andinos prehispánicos* Universidad Central. Quito (Ecuador). 1993.

EUSKAL IRRATI TELEBISTA (EiTB). La protección de la biodiversidad. 2022. <https://www.eitb.eus/es/radio/radio-euskadi/programas/la-mecanica-del-caracol/detalle/9052133/la-proteccion-de-biodiversidad-el-nudo-gordiano-y-matematicas-vacunas-terapeuticas-contra-cancer/>

FERRÁN-LAMICH, J. Cebada variedades cerveceras cerveza. Barcelona: Editorial Aedos. 2002. p. 14-20.

GOULA. Tras la pandemia los colombianos incrementan su consumo de cerveza. 2022. <https://goula.lat/enterate/tras-la-pandemia-los-colombianos-incrementan-su-consumo-de-cerveza/>

HIRSHFIELD, P. Business planning for a craft brewery in northwestern british columbia. 2014.

HOUGH, J. Biotecnología de la cerveza y de la malta. Zaragoza España: Acribia. 2001. p 6-23.

INFOBAE. Colombia exportó 10 millones de dólares en bebidas alcohólicas en los primeros cinco meses del 2022. 2022. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/07/24/colombia-exporto-10-millones-de-dolares-en-bebidas-alcoholicas-en-los-primeros-cinco-meses-del-2022/>

LA REPÚBLICA. Colombia tiene el precio de cerveza tipo pinta de medio litro más barato de la región. 2022. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-precio-de-cerveza-tipo-pinta-de-medio-litro-mas-barato-de-la-region-3344017>

LA REPÚBLICA. El consumo de cerveza ha subido de 41,3 litros a 47,8 litros durante el último año. 2022. <https://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-cerveza-ha-incrementado-de-41-3-litros-a-47-8-litros-en-el-ultimo-ano-3472206>

LA REPÚBLICA. Las cervezas artesanales más destacadas del momento hechas 100% en Colombia. 2022. <https://www.larepublica.co/ocio/las-cervezas-artesanales-mas-destacadas-del-momento-hechas-100-en-colombia-2986788>

LLAMAS FERNÁNDEZ, F. J. y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, J. C. La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 84, 2018. p 79-95. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN. Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo. 2018. https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo

MINISTERIO DE CULTURA DE ARGENTINA. Historia de la cerveza. 2019. https://www.cultura.gob.ar/cronologia-de-la-cerveza_7973/

MONTAÑEZ, X. Una nueva oportunidad para la cerveza artesanal en Santander - Periódico 15. Periódico 15. 2021. <https://www.periodico15.com/una-nueva-oportunidad-para-la-cerveza-artesanal-en-santander/>

MUÑOS ZULUAGA, Esteban. Estudio técnico, económico y de mercado para crear la cervecería artesanal sultana en la ciudad de Cali-Colombia. Trabajo de grado Ingeniero de Producción. Medellín: Universidad Eafit, 2018.

MURCIA, J. D. Colombia tiene el precio de cerveza tipo pinta de medio litro más barato de la región. Diario La República; Diario La República. 2022, April 16. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-precio-de-cerveza-tipo-pinta-de-medio-litro-mas-barato-de-la-region-3344017>

OLIVER, G. The Oxford Companion to Beer. Oxford University Press. 2018.

OREJARENA TORRES, M. J. Estado del arte legislativo del empoderamiento de la mujer rural y desarrollo sostenible en Colombia.

PALMER, J. *Ow to Brew: Everything You Need to Know to Brew Great Beer Every Time*. Brewers Publications. 2017.

PARDO BONCES, M y ARDILA ZÁRATE, J. Factibilidad para la creación de una empresa de cerveza artesanal en el área metropolitana de Bucaramanga. Trabajo de grado Administrador Financiero. Bucaramanga: Universidad de Santander. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables, 2018.

PORTAFOLIO. Consumo de cerveza aumenta en Colombia y ya supera a Perú y Ecuador. 2022. <https://www.portafolio.co/tendencias/bavaria-consumo-de-cerveza-aumenta-en-colombia-y-ya-supera-a-peru-y-ecuador-574766>

PORTAFOLIO. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. 2018. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

RAMÍREZ, L. Plan de Negocio Cervecería Artesanal Foránea. Universidad de Antioquia. 2022. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31612/1/RamirezLuis_2022_CerveceriaArtesanalForanea

RIES, E. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business. 2011.

RODRÍGUEZ PÉREZ M. P. y GUTIÉRREZ M. "Femvertising": estrategias de empoderamiento femenino en la publicidad española. *Investigaciones Feministas*, 8(2), 2017. 337-351. <https://doi.org/10.5209/INFE.54867>

RUBIO, Francisco. Empoderamiento femenino. LA tendencia en marketing que aumenta la rentabilidad de las campañas. 2019. <https://www.expacioweb.com/el-empoderamiento-femenino-la-tendencia-de-marketing-que-aumenta-la-rentabilidad-de-las-campanas/>

RUÍZ, L.P., SÁNCHEZ, M.D.C.R., & ULLOA, L.G.Y.P. Emprendimiento femenino para lograr el empoderamiento económico. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 2022. 1-28.

SECRETARIA DEL SENADO. Ley 1258 de 2008, por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada y se dictan otras disposiciones. 2008. *Diario Oficial* No. 47.078, del 4 de diciembre de 2008.

SEMANA. Cerveza: ¿en cuáles ciudades y horarios se consume más en Colombia? 2022. <https://www.semana.com/nacion/articulo/cerveza-en-cuales-ciudades-y-horarios-se-consume-mas-en-colombia/202255/>

SEMANA. Otra forma de brindar, así está el consumo de cerveza artesanal. 2019. <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007/>

VANGUARDIA. Cada colombiano consume alrededor de 51 litros de cerveza al año. 2021. <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/cada-colombiano-consume-alrededor-de-51-litros-de-cerveza-al-ano-BI4093892>

VANGUARDIA. Más del 80% del turismo en Santander fue nacional. 2022. <https://www.vanguardia.com/economia/local/mas-del-80-del-turismo-en-santander-fue-nacional-HL937595>

VANITYFAIR. Esta es la historia de la mujer que inspiró el cartel feminista más famoso del mundo. 2020. <https://www.revistavanityfair.es/poder/articulos/rosie-the-riveter-rosie-la-remachadora-naomi-parker-fraley-we-can-do-it/28591>

ZAPATA, I. Plan de negocios de una cervecería artesanal. Trabajo de investigación. In Universidad Nacional de Cuyo. 2019. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13920/araya-fce.pdf