

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE
UNA MICROCERVECERÍA EN SANTANDER**

YENNY PAOLA ARENAS BAUTISTA

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

2011

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE
UNA MICROCERVECERÍA EN SANTANDER**

YENNY PAOLA ARENAS BAUTISTA

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniera Industrial

Directora:

DIANA PATRICIA BARRENECHE SARMIENTO

Administradora de Empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOQUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA QUÍMICA
BUCARAMANGA**

2011

Doy gracias a Dios porque permite vivir este momento.

Doy gracias a todas las personas que han hecho parte de mi vida y han aportado en la construcción de mí ser.

Hoy, todo el esfuerzo y el trabajo de los últimos años se ve reflejado en un resultado, y me siento muy feliz de recibir este triunfo en mi vida.

Siento gratitud y dedico este trabajo a mis padres, a mis hermanos, a mis familiares y a mis amigos.

A las docentes Diana Barreneche y Leonor Duarte, gracias por ser nuestra guía y enseñarnos.

Socio, usted me ha enseñado algo muy valioso, de la constancia y al perseverancia nace lo mejor. Qué bueno que nuestros caminos se cruzaran.

Yenny Paola Arenas Bautista

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander por permitirnos la oportunidad desde dos perspectivas del conocimiento, juntarlas para llevar a cabo este proyecto de plan de negocio para la creación de una empresa.

A nuestros profesores, que con la dedicación, paciencia y experiencia nos dirigieron durante este proceso académico – profesional que con satisfacción hoy presentamos.

A nuestros directores Álvaro Ramírez García, Javier Hernando Jerez Jaimes, Diana Patricia Barreneche Sarmiento y Leonor Duarte. Porque son los mejores directores.

A nuestros padres, porque son el motor que impulsa nuestro esfuerzo, porque son lo que más apreciamos y para ellos el orgullo de nuestros títulos.

A nuestros amigos verdaderos que con un empujón de motivación nos hace llenar de esa energía constante que necesitamos para finalizar con éxito, unión de amistad y de afecto.

A ti Dios que es el único que hace posible las cosas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	19
1.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO	22
1.5 ALCANCE	27
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	28
2.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO	28
2.2 DEFINICIÓN PRODUCTOS	29
2.3 LOGO TASCA REFRESCANTE	31
2.3.1 Casa de la Calidad	32
2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR	33
2.5 PLANEACIÓN ESTRATEGIA	33
2.5.1 Misión	33
2.5.2 Visión	34
2.5.3 Imagen Corporativa	34
2.5.4 Objetivos y metas	35
2.5.5 Políticas de calidad	35
2.6 MATRIZ DE IMPACTOS	36
2.6.1 Perfil de Capacidad Interna (P.C.I)	36
2.6.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M)	36

2.7	ANÁLISIS DOFA	37
2.8	ANÁLISIS DEL SECTOR	39
3.	ESTUDIO DE MERCADOS	44
3.1	OBJETIVO GENERAL	44
3.2	DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	44
3.3	ANÁLISIS DE MERCADO	44
3.3.1	CIU	52
3.3.2	Competencia	52
3.3.3	Proveedores	55
3.3.4	Consumo aparente	56
3.3.5	Demanda potencial	57
3.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	58
3.4.1	Planteamiento del problema	58
3.4.2	Hipótesis	59
3.4.3	Objetivos	59
3.4.4	Metodología	60
3.4.5	Desarrollo de la encuesta	61
3.4.6	Recolección de la datos	62
3.4.7	Análisis de resultados	62
3.4.8	Proyección de ventas	65
3.5	PLAN DE MERCADEO	69
3.5.1	Política de producto	69
3.5.2	Política de precio	70
3.5.3	Política de distribución	72
3.5.4	Política de servicio y atención al cliente	73
3.5.5	Estrategia de comunicación	75
3.5.6	Plan de introducción al mercado	79
3.5.7	Publicidad y promoción	80

3.5.8	Plan de ventas	80
3.5.9	Plan de Acción	81
3.5.10	Plan Estratégico de marketing	81
4.	ANÁLISIS TÉCNICO OPERATIVO	82
4.1	OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	82
4.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	82
4.3	DIAGRAMA DE OPERACIONES	87
4.4	MATERIA PRIMA	87
4.4.1	Descripción general de la materia prima	87
4.4.2	Materia Prima Requerida	89
4.5	INFRAESTRUCTURA	92
4.5.1	Características de la tecnología e instalaciones	92
4.5.2	Características de la maquinaria y equipos	93
4.6	DISTRIBUCIÓN Y DISEÑO DE PLANTA (VISIO)	94
4.7	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA	95
4.8	PROCESO LOGÍSTICO	96
4.8.1	Compras	96
4.8.2	Control de inventarios	97
5.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL	98
5.1	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	98
5.2	NORMATIVIDAD	106
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	108
5.4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	109
5.4.1	Definición, descripción y especificaciones de los cargos	109
5.4.2	Selección y contratación de personal	114
5.4.3	Estructura Salarial	115

5.4.4	Cronograma de Contratación	115
5.5	POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO	116
5.6	MAPA DE PROCESOS	117
6.	ANÁLISIS FINANCIERO	118
6.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	118
6.2	CALENDARIO DE INVERSIONES	122
6.3	COSTOS	123
6.4	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	129
6.5	ESTRUCTURA FINANCIERA	130
6.6	PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	131
6.7	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	135
6.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	137
7.	ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	139
7.1	ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL	139
7.2	ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL	139
8.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	141
8.1	FACTIBILIDAD INICIAL	141
8.2	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	142
8.3	INDICADORES DE GESTIÓN	142
9.	BIBLIOGRAFÍA	144
10.	ANEXOS	147

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características de las 5 Referencia de cerveza marca Tasca	31
Tabla 2. Precios Cerveza Bavaria	47
Tabla 3. Comparativo de la competencia con Industria Cervecera de Santander	53
Tabla 4. Proyección de ventas de la industria	66
Tabla 5. Proyección de ventas anual de la empresa evaluada en distintos escenarios	66
Tabla 6. Proyección de ventas mensual de la empresa	68
Tabla 7. Calculo del Precio de Venta – Año 1	70
Tabla 8. Proyección precio de venta	71
Tabla 9. Plan Estratégico de Marketing	81
Tabla 10. Efecto de la temperatura en la acción de las enzimas	84
Tabla 11. Materia prima Taca Refrescante	89
Tabla 12. Materia prima Taca Dulce	90
Tabla 13. Materia prima Taca Break	90
Tabla 14. Materia prima Taca Premium Seductora	91
Tabla 15. Materia prima Taca Theobroma	91
Tabla 16. Identificación del cargo Gerente General	109
Tabla 17. Identificación del cargo Jefe de Producción	110
Tabla 18. Identificación del cargo Contador	110
Tabla 19. Identificación del cargo Microbiólogo	111
Tabla 20. Identificación del cargo Secretaria	111
Tabla 21. Identificación del cargo Operario	112
Tabla 22. Identificación del cargo Cajero	112
Tabla 23. Identificación del cargo Barman	113
Tabla 24. Identificación del cargo Mesero	113

Tabla 25.	Identificación del cargo Servicios Generales	114
Tabla 26.	Cronograma de contratación de personal	116
Tabla 27.	Presupuesto de inversión maquinaria y equipo (producción)	118
Tabla 28.	Presupuesto de inversión equipo de oficina	119
Tabla 29.	Presupuesto de inversión equipo de computación	119
Tabla 30.	Presupuesto de inversión equipo y enseres (Ventas)	119
Tabla 31.	Presupuesto de inversión activos intangibles	119
Tabla 32.	Presupuesto de inversión Adecuación locativa	120
Tabla 33.	Presupuesto de inversión gastos de constitución y puesta en marcha	120
Tabla 34.	Presupuesto de inversión Materia prima	121
Tabla 35.	Presupuesto de inversión mano de obra	121
Tabla 36.	Resumen presupuesto de inversión	122
Tabla 37.	Calendario de inversiones	122
Tabla 38.	Costos Tasca Refrescante	123
Tabla 39.	Costos Tasca Dulce	124
Tabla 40.	Costo Tasca Break	125
Tabla 41.	Costo Tasca Premium Seductora	126
Tabla 42.	Costos Tasca Theobroma	127
Tabla 43.	Resumen costos de producción	128
Tabla 44.	Mano de obra mensual	129
Tabla 45.	Dotación de personal	130
Tabla 46.	Estructura financiera	131
Tabla 47.	Indicadores de Gestión	143

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Logo Tasca Refrescante	32
Gráfico 2. Imagen corporativa ICS	34
Gráfico 3. Distribución cerveza empresa Bavaria	51
Gráfico 4. Consumo aparente	57
Gráfico 5. Proyección ventas anual	67
Gráfico 6. Proyección ventas año 1	67
Gráfico 7. Canales distribución de la empresa	72
Gráfico 8. Curva de Maceración Sencilla	83
Gráfico 9. Organigrama de la empresa	109
Gráfico 10. Mapa de procesos	117
Gráfico 11. Balance general proyectado a 5 años	132
Gráfico 12. Estado de resultados proyectado	133
Gráfico 13. Flujo de caja proyectado	134

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Cervecería la Esperanza - Floridablanca – Santander	40
Imagen 2. Cervecería la Clausen - Bucaramanga – Santander	41
Imagen 3. Cerveza de la Casa - Bogotá 1996. Foto: El Tiempo	42
Imagen 4. Molino Artesanal	83
Imagen 5. Prueba de yodo. III curso teórico-práctico de elaboración de cerveza (U Nacional, Bogotá, junio de 2011)	85
Imagen 6. Sistema de Filtración para bagazo de la cebada malteada	85
Imagen 7. Registro de usuario en Crear empresa	98
Imagen 8. Ingreso a Crear empresa	99
Imagen 9. Pasos para crear empresa	99
Imagen 10. Consulta de nombre de empresa en el portal crear empresa	102
Imagen 11. Consulta de la marca Tasca en el portal crear empresa	102
Imagen 12. Consulta de la actividad económica en el portal crear Empresa	103
Imagen 13. Consulta de uso del suelo en el portal crear empresa	104
Imagen 14. Consulta documentos diligenciamiento en el portal crear empresa	105

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Fotos III Curso Teórico Práctico Bogotá Junio De 2011	147
Anexo 2.	Logo Tasca	150
Anexo 3.	Casa de la Calidad	152
Anexo 4.	Manual de Imagen Corporativa ICS	153
Anexo 5.	Matriz P.C.I.	159
Anexo 6.	Matriz P.O.A.M	160
Anexo 7.	Encuesta Anual Manufacturera	161
Anexo 8.	Pronóstico Producción y Ventas	164
Anexo 9.	Universo DANE	166
Anexo 10.	Encuesta - Instrumento de Prueba	167
Anexo 11.	Encuesta Instrumento Final	170
Anexo 12.	Resultados Encuesta	172
Anexo 13.	Pronóstico Demanda	187
Anexo 14.	Análisis de Ubicación	193
Anexo 15.	Presupuesto Mercadeo	194
Anexo 16.	Diagrama de Flujo del Procesos	195
Anexo 17.	Plano de la Empresa	196
Anexo 18.	Balance General Año 1	197
Anexo 19.	Estado de Resultado Año 1	198
Anexo 20.	Estado de Resultados Proyectado	200

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROCERVECERÍA EN SANTANDER*

AUTOR: ARENAS BAUTISTA, Yenny Paola**

PALABRAS CLAVES: Microcervecería, Brew-Pub, Cultura Cervecera, Artesanal, Oportunidad de Negocio, Estados de Ánimo

DESCRIPCIÓN:

La industria cervecera ha experimentado grandes cambios por más de una década en el mundo y Colombia no se escapa de estos avances. Desde la tecnología, cultura e innovación en la forma de fabricar cervezas que llamen la atención. Son estos tres factores los que cerveceros constantemente transforman para presentarles al mundo sus majestuosas creaciones.

En el país existen aproximadamente treinta y seis microcervecerías, muchas de las cuales producen a nivel artesanal y otras a escalas industriales cervezas con diferentes estilos como las ale, lager, pale ale, porter, entre otras.

Actualmente existen en el país normativas que regulan la producción, distribución y comercialización de bebidas alcohólicas y están en permanente vigilancia por el INVIMA y organismos de control. Esto garantiza que los productos que se saquen al mercado para el consumo humano, sean inocuos y seguros.

Este plan de negocio reúne conocimientos interdisciplinarios de la ingeniería industrial y la ingeniería química, muestra la viabilidad en el montaje de una microcervecería en Bucaramanga, mediante el emprendimiento por oportunidad, detectando deficiencias en este sector y una propuesta marcada en tres valores agregados que puedan suplir las necesidades de los clientes para llegar al éxito en el futuro en la puesta en marcha.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Diana Patricia Barreneche Sarmiento.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A MICROBREWERY IN SANTANDER^{*}

AUTHOR: ARENAS BAUTISTA, Yenny Paola ^{**}

KEYWORDS: Microbrewery, Brew-Pub, Beer Culture, Crafts, Business Opportunity, Moods.

DESCRIPTION:

The brewing industry has changed much more than a decade in the world and Colombia is not unaware of these progress. From the technology, culture and innovation in the form of the manufacture of beer appealing. These are the three factors brewers constantly transformed in order to bring them to the world its majestic creations.

In the country, there are about 36 microcervecerías, many of those that produce un level crafts and other un beers industrial scales in different styles and the ale y lager, pale ale, porter, among others.

There are currently in the country regulations governing the production, distribution and commercialization of spirits and are in permanent monitoring by the INVIMA. This ensures that the products to be drawn to the market for human consumption, safe and insurance.

This work meeting interdisciplinary knowledge of industrial engineering and chemical engineering, shows the feasibility of the installation of an microcervecería in Bucaramanga, through entrepreneurship by chance, detecting weaknesses in this sector and the proposal checked in three value-added to meet the needs of customers to reach the success in the future in the start-up.

* Work Degree

** Faculty of physics and Mechanical Engineering. School of Industrial and business Studies. Industrial Engineering Program. Director: Diana Patricia Barreneche Sarmiento

INTRODUCCIÓN

La cerveza es un producto elaborado a partir de 4 ingredientes básicos: malta, lúpulo, levadura y agua. Estos ingredientes dan texturas, sabores, colores, aromas y grados de alcohol. Dependiendo de la cantidad que se produce, esta se clasifica en industrial o artesanal.

La cerveza artesanal es una forma de elaboración que se caracteriza por fabricar pequeñas cantidades y que generalmente se va a distribuir en una zona geográfica delimitada.

Hace más de una década en el mundo y en especial Colombia, se han venido constituyendo empresas productoras de cerveza artesanal, recuperando así la tradición cervecera marcada en sus primeros inicios. En Bucaramanga, se vio la oportunidad en el montaje de una fábrica de cervezas artesanales marcada con tres aspectos innovadores que son: la cultura cervecera en el degustar y conocer la majestuosidad de esta bebida, la producción a la vista del cliente y la cerveza con más opciones. Quizás hacer cerveza resulte fácil, pero diseñar cervezas que se puedan ajustar a los estados de ánimo, emociones o situaciones de los consumidores son opciones que buscan satisfacer a los clientes que se deleiten con esta bebida.

En este plan de negocios, se estudia en detalle las oportunidades que conlleven al montaje de una empresa microcervecera en Santander, disminuyendo errores y riesgos, logrando proyectar así con éxito en el futuro.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer el plan de negocio de una microcervecería en la ciudad de Bucaramanga con producción a la vista del cliente, comercialización de cervezas artesanales que se puedan ajustar al estado de ánimo del consumidor e introducción de una cultura de degustación; con el fin de determinar su viabilidad.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar la investigación de mercados para la comercialización de cervezas artesanales y determinar el mercado objetivo, y las estrategias de marketing. (Análisis de las P's)
- Determinar la materia prima, herramientas, maquinaria, equipo y tecnología que son necesarios para la elaboración de cerveza.
- Determinar el ciclo de producción, la infraestructura, capacidad productiva y distribución de planta.
- Desarrollar una estructura administrativa que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura (organigrama), ventajas competitivas y propuesta de valor.
- Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos para la conformación de la misma.
- Determinar el impacto socio-ambiental que generaría la creación de la microcervecería.
- Determinar la estrategia de financiación para el montaje de la microcervecería y la estructura de la misma.

- Establecer el plan estratégico para la microcervecería.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Bucaramanga, se detectó una oportunidad en la creación de una Microcervecería, con atención en un Brew-Pub cervecero, que supla las necesidades y gustos de los consumidores, con un producto de alta calidad manteniendo los estándares en la producción de esta bebida.

Los avances en tecnología de comunicación, han permitido identificar personas mayores de edad que disfrutan y se deleitan con esta bebida y buscan experiencias nuevas en todos los sentidos, es por esta razón que nace la idea de negocio.

Observando el mercado se detectaron **deficiencias**, en cuanto a la carencia de una cultura cervecera. La cerveza no solo fue creada para calmar la sed, pasar momentos agradables con amigos, entre otras situaciones, sino para ser percibida con los sentidos. *Industria Cervecera de Santander* dará el conocimiento básico a los consumidores y clientes de la cerveza con un personal capacitado en la producción, de manera que conozcan su elaboración (producción a la vista del cliente).

Ya que la cerveza artesanal es un producto exclusivo por no ser fabricado a gran escala y tiene matices y características que la hacen diferente, es importante recalcar que cada cerveza al momento de ser tomada esta fielmente relacionada con el estado de ánimo o momentos; es por eso que el crear una cerveza que relacione estos dos componentes es necesario, así se dan opciones a las personas para que escojan y degusten.

La creación de la empresa promueve crecimiento económico regional y nacional, mediante la generación de 11 empleos directos y el cumplimiento de la normatividad legal.

Dando cumplimiento a la Ley 223 de 1995¹ por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria, la Microcervecería en cumplimiento con dicha ley y demás decretos relacionados con el impuesto al consumo de cervezas pagaría el porcentaje estipulado de dicho impuesto. El impuesto al consumo es destinado entre otros para ayudar a financiar la salud en la nación, por lo tanto, mediante la creación de este proyecto se estaría contribuyendo con dicho sector y en general con el beneficio social.

En tanto, el impacto ambiental que la microcervecería generaría, este sería bajo debido a que su proceso es de forma natural para el caso de la fermentación donde se es producido dióxido de carbono. Este gas producido no es representativo en comparación a las que generan otras industrias como la de los hidrocarburos. El tratamiento de los afluentes son controlados fácilmente sin inconvenientes, los desechos generados por la maceración de la malta son destinados para diferentes usos como para la elaboración de pan, abono orgánico o alimento para ganado y algunos que son descartados son vertidos a las líneas de desagüe no tendrían daño alguno ya que estos productos son biodegradables y tratados fácilmente en el PTAR.

Contribuyendo al tema ambiental, la distribución de las cervezas se hará en vasos de vidrio y barriles retornables.

Entre actividades que se han realizado con relación a este proyecto, se incluyen:

¹ Ley 223 de 1995. Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones, Capítulo VII. Impuesto al consumo de Cervezas, Sifones y refajos. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1995/ley_0223_1995.html

- Participación en el tercer curso teórico-práctico de elaboración de cerveza (Universidad Nacional, Bogotá, junio de 2011). Ver anexo 1. Fotos III Curso Teórico Práctico Bogotá Junio de 2011
- Prácticas para la formulación de la cerveza
- Elaboración de lotes de prueba (Prototipo)
- Investigación de mercados mediante fuente primarias (encuestas, entrevistas).
- Asesoría en el curso del maestro cervecero João Batista de Almeida e Silva, Ph.D en Tecnología Farmacéutica y Bioquímico de la Universidad de Lorena; São Pablo - Brasil.
- Visitas a empresas en Bucaramanga y su área metropolitana haciendo un análisis de la competencia.
- Identificación y relación directa con los proveedores de materia prima, maquinaria, muebles, enseres y servicios.

Dado que se cumple con los requisitos que tiene el fondo emprender de SENA, para dar apoyo a creación de empresas, Industria Cervecera de Santander, pasará el plan de negocio en busca de la financiación. El valor solicitado es de \$ 96.408.000.

1.4 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Análisis del Mercado

En esta etapa se hace un estudio del sector económico y del entorno para determinar el mercado objetivo y potencial. Se analiza la competencia, la demanda y la oferta.

Los datos son recolectados a través de fuentes primarias. Se desarrolla y aplican encuestas directamente a nuestros posibles clientes. Dichas encuestas son

aplicadas de acuerdo a un diseño muestral estadístico en el área metropolitana de Bucaramanga en personas de diferentes estratos.

A partir del estudio de los resultados obtenidos y las opiniones de expertos en cervecería, se diseña el producto conforme a las especificaciones, gustos y preferencias del cliente. Se hace la tabulación de la encuesta y el análisis estadístico en el programa *SPSS* y en base a este análisis se define la proyección de ventas.

En esta fase del proyecto se formulan las estrategias de mercado, haciendo un análisis a las P's, y, también se formula el plan de ventas e introducción al mercado.

Actividades:

- Analizar la industria cervecera nacional
- Definir mercado objetivo
- Analizar el entorno, la competencia y los proveedores
- Estudiar el consumo aparente y la demanda potencial
- Definir planteamiento del problema, hipótesis y objetivos
- Desarrollar y aplicar encuestas directas a posibles clientes en el área metropolitana de Bucaramanga
- Recolectar Datos
- Analizar los resultados y las diferentes opiniones de los expertos
- Determinar gustos y preferencias del mercado
- Determinar la proyección de ventas de acuerdo a 3 escenarios
- Plantear las Estrategias de mercado (análisis de las P's)
- Determinar plan de introducción al mercado
- Determinar plan de ventas

Análisis Técnico/Operativo

En esta fase se define el proceso productivo y su diagrama de operaciones. Se hace un estudio de la materia prima y proveedores para adquirirla. Por medio del programa *Visio 2010*, se desarrolla la distribución de planta. Se hace un análisis de capacidad productiva y se determina la maquinaria, equipo e infraestructura de la empresa.

Para la elaboración del prototipo se compra la materia prima y los equipos y herramientas necesarios, y se adecua un sitio para hacer las pruebas y ensayos pertinentes.

Actividades:

- Determinar el proceso de producción
- Hacer diagrama de operaciones
- Determinar la materia prima y cantidades a utilizar
- Diseñar la distribución de planta (Programa: Visio)
- Determinar la capacidad de producción
- Determinar el método de compras e Inventarios
- Determinar las referencias de cervezas a producir
- Determinar la maquinaria, equipo y tecnología
- Producir prototipo de una referencia de cerveza

Análisis Administrativo

En esta etapa del proyecto se define el plan estratégico y el análisis interno y externo de acuerdo al DOFA. Se diseña el organigrama de la empresa y la descripción de cada cargo.

Actividades:

- Hacer análisis de capacidad interna (P.C.I.)
- Hacer análisis de oportunidades y amenazas (P.O.A.M.)
- Hacer un análisis DOFA
- Definir ventajas competitivas y propuesta de valor
- Definir la misión, la visión, los objetivos y las políticas de calidad
- Definir la estructura organizacional
- Definir mecanismos de control y políticas de funcionamiento
- Diseñar el mapa de procesos
- Definir los puestos de trabajo y describir las especificaciones de los cargos

Análisis Legal

En esta etapa del proyecto se hace una investigación detallada de la normatividad y reglamentación que regirá a la empresa (tipo de sociedad, INVIMA, impuestos, entre otros).

Actividades:

- Investigar el marco legal
- Investigar la normatividad relacionada con alimentos y bebidas alcohólicas

Análisis Financiero

En esta fase del proyecto se determinan los costos, gastos administrativos y de ventas y se desarrollan los estados financieros con proyección a 5 años. Se analiza la rentabilidad de la empresa través de los indicadores financieros. Se hace un análisis de sensibilidad de acuerdo a variables definidas.

Actividades:

- Hacer presupuesto de inversión

- Determinar costos, gastos administrativos y de ventas
- Desarrollar plan de ventas y compras
- Realizar estados financieros y proyección a cinco años
- Realizar la evaluación financiera
- Realizar el análisis financiero del proyecto (indicadores)
- Proyectar ventas y rentabilidad
- Realizar análisis de sensibilidad
- Desarrollar calendario de inversiones

Análisis Estratégico

En esta fase se analiza la factibilidad del negocio y se desarrolla el plan estratégico de la empresa, definiendo indicadores de gestión para la posterior evaluación y cumplimiento. Se hace un diagnóstico a partir del análisis de la matriz DOFA.

Actividades:

- Determinar Factibilidad inicial del proyecto
- Hacer planteamiento estratégico del negocio
- Definir indicadores de gestión
- Evaluar indicadores de gestión

Análisis de Impactos

En esta fase del proyecto se evalúan los impactos que tendrá la empresa a nivel ambiental, económico y social.

Actividades:

- Determinar los efectos que genera la empresa sobre el medio ambiente

- Identificar el aporte del proyecto al bienestar económico regional
- Determinar la contribución del proyecto a los objetivos económicos nacionales como la generación de empleo y el impacto en la comunicad.

1.5 ALCANCE

- Plan de negocio impreso y en formato digital (pdf)
- Prototipo de una marca de cerveza
- Diseño de la copa
- Diseño del logo y la imagen corporativa

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

El objetivo principal que se persigue con la puesta en operación del proyecto, es establecer una empresa con producción a la vista del cliente y comercialización de cervezas artesanales que complazcan con nuevas texturas, aromas y sabores que se puedan ajustar al estado de ánimo del consumidor, introduciendo una cultura de degustar y sentir la profundidad de esta bebida y contribuyendo al desarrollo económico de la región y generación de empleo.

La microcervecería, ***Industria Cervecera de Santander***, será una empresa dedicada a la producción y comercialización de cervezas artesanales (5 referencias) diseñadas con aromas, texturas, colores y sabores únicos que se puedan ajustan a las emociones y el estado de ánimo del consumidor.

Produce a la vista del cliente (con un área de producción muy llamativa en forma de barril) y atenderá en un ***BREW-PUB***² que supla las necesidades y gustos de los consumidores, con un producto de alta calidad manteniendo estándares en la producción de esta bebida. La cerveza se servirá en copas propias y auténticas de la marca y también será embasada en barriles, característica que resalta la forma de distribuirla. La capacitación de nuestros trabajadores será uno de los puntos clave para nuestra empresa. Cada trabajador conocerá todo del negocio, y podrá recomendar cada producto si el cliente demuestra sus preferencias.

Existen cuatro tipos principales de cervezas determinados en parte por el tipo de levadura usada durante su elaboración, en la empresa *Industria Cervecera de*

² Brew-Pub: Es un Pub (bar) ó restaurante que elabora cerveza en el mismo lugar. Disponible en: <http://www.apostol.com.co/ExperienciaCervecera/LaIndustriaCervecera/Brewpub/tabid/115/Default.aspx>

Santander, la producción es de cerveza tipo *A/e* (fermentación alta), ya que aprovechando el clima de Bucaramanga y las condiciones controladas de temperatura, este tipo de cerveza fermenta entre los 15 y 24 grados centígrados.

La microcervecería implementará prácticas ambientales responsables para el manejo de los residuos propios de la producción de cerveza, y contribuirá al mejoramiento de la economía departamental y nacional generando 11 empleos directos y actuando legalmente en la realización de aportes y carga impositiva (Impuesto al consumo – destinado entre otros para financiar la salud en la nación y en general con el beneficio social).

2.2 DEFINICIÓN PRODUCTOS

Industria Cervecera de Santander con su marca ***Tasca***, va a elaborar 5 referencias de cervezas con diferentes colores, texturas, aromas y sabores.

Para determinar el nombre de la cerveza se parten de 3 opciones: cerveza drink beer, cerveza brewerybeer y cerveza tasca. Se hace un pequeño sondeo entre posibles cliente, obteniendo un 60% de las respuestas a favor del nombre cerveza tasca.

A continuación se muestran las especificaciones de cada una de las referencias de la cerveza marca tasca.

- ***Referencia N°1: Tasca Refrescante***

Es una cerveza Premium rubia elaborada con las más finas maltas importadas. Gracias a las propiedades de sus adjuntos, estos le proporcionan una rica sensación a menta y al tomarla bien fría es agradable para pasarla. Ideal para tomarla en un día fuerte de trabajo y compartirla con amigos.

Características: Es una cerveza tipo Premium, de la familia Ale, con sabor menta y un porcentaje de alcohol del 4%. Su presentación es en copón de 330 c.c.

- **Referencia N°2: Tasca Dulce**

Es una cerveza de color dorado elaborada a partir de la combinación de maltas Pilsen, caramelo, miel de abejas Santandereana, panela y adjuntos de canela. Esta cerveza es ideal para las mujeres que quieran cambiar el concepto de la cerveza ya que su amargor no va ser intenso lo que producirá una sensación de dulzura que tanto anhelan. Especial para pasarla con su pareja y entrar en un ambiente lleno de efusión.

Características: Es una cerveza tipo Abadía, de la familia Ale, con color dorado y sabor a miel y canela. Tiene un porcentaje de alcohol del 3,5%. Su presentación es en copón de 330 c.c.

- **Referencia N°3: Tasca Break**

Es una cerveza que se siente su carácter. Amargo intenso que realza unos de sus ingredientes característicos. Elaborada con 100% maltas y un adjunto para equilibrar su sabor.

Características: Es una cerveza tipo Abadía, de la familia Ale, con color rubio y sabor a manzanilla. Tiene un porcentaje de alcohol del 4%. Su presentación es en copón de 330 c.c.

- **Referencia N°4: Tasca Seductora**

Cerveza roja, inspirada en el placer seductor, elaborada con una combinación de maltas que ayudan a la formación del color. Especial para aquellas personas que están enamorada de la vida.

Características: Es una cerveza tipo Premium, de la familia Ale, con color rojo y sabor 100% a malta. Tiene un porcentaje de alcohol del 4.5%. Su presentación es en copón de 330 c.c.

- **Referencia N°5: Tasca Theobroma “Alimento de dioses”**

La más exclusiva de nuestras cervezas. Elaborada con maltas tostadas lo que permite un color oscuro. Acompañada de un adjunto que le concede aromas de café y fermentado en barricas de roble la cual le otorga un sabor maderable. Es perfecta para aquellas personas que deseen degustar una cerveza más elaborada con profundidad.

Características: Es una cerveza tipo Premium, de la familia Ale, color negra y sabor a malta. Tiene un porcentaje de alcohol del 4%. Su presentación es en copón de 330 c.c.

En la tabla 1. se muestran las características de cada una de las referencias de cerveza tasca que se producen.

Tabla 1. Características de las 5 Referencia de cerveza marca Tasca

	Tasca Refrescante	Tasca Dulce	Tasca break	Tasca Seductora	Tasca Theobroma
Tipo cerveza	Premium	Abadía	Abadía	Premium	Premium
Familia	Ale	Ale	Ale	Ale	Ale
Color	Rubio	Dorado	Rubio	Rojo	Negra
Sabor	Menta	Miel y Canela	Manzanilla	Ahumado	Café y Madera
% Alcohol	4,0%	3,5%	4,0%	4,50%	4%
Presentación	Copón 330 cc	Copón 330 cc	Copón 330 cc	Copón 330 cc	Copón 330 cc

Fuente: Autores

2.3 LOGO TASCA REFRESCANTE

Para determinar el logo de la marca de cerveza Tasca, se realizó una convocatoria donde participaron estudiantes de diseño de diferentes universidades. Cada participante diseñó la imagen corporativa de la empresa y el logo de una referencia de cerveza.

Después de la recepción de los diseños se mostró a posibles clientes y con sus opiniones se escogió el que sería el logo a utilizar para el producto (ver gráfica 1. Logo Tasca Refrescante). Las especificaciones del logo se encuentran en el anexo 2. Logo Tasca.

Gráfica 1. Logo Tasca Refrescante



Fuente: José Martín Carreño³

2.3.1 Casa de la Calidad: La casa de la calidad⁴ es un sistema para traducir los requerimientos del cliente a los parámetros apropiados de la empresa en cada una de las etapas del ciclo de desarrollo de productos.

Este método sistemático es usado por la microcervecería para garantizar que las propiedades, características y especificaciones de un producto, así como la selección y desarrollo de equipos, métodos y controles de proceso, estén orientados a las demandas del cliente o del mercado. Ver anexo 3. Casa de la Calidad.

³ CARREÑO MENDOZA, José Martín, logotipo de la marca tasca refrescante [propuesta]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, estudiante de X semestre de Diseño Industrial, 2011.

⁴ DUARTE DUARTE, Leonor, Plan de Mercadeo [Diapositivas]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, Emprendimiento UIS, agosto de 2010.

2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor y las ventajas competitivas de la empresa *Industria Cervecera de Santander* son:

- Proceso de producción a la vista de los clientes y en forma muy llamativa (el área por donde se ve el proceso cervecero tiene forma de barril) para que se aprecie la calidad del proceso productivo.
- Cervezas con diversas texturas, aromas, colores y sabores innovadores, dando así opciones de elegir una que se pueda ajustar al estado de ánimo, situación o momento.
- Programa de fidelización de clientes. Organización de un club de consumidores de cerveza artesanal.
- La empresa es capaz de desarrollar ideas que innoven la industria cervecera.
- Contribuye al bienestar social.
- Implementa prácticas ambientales responsables.
- El talento humano es competente en sus áreas de estudio, además, está capacitado en la producción, venta y degustación de la cerveza.
- La empresa transformará la forma de degustar la cerveza, introduciendo así una cultura cervecera en la región.
- Los equipos para la producción son diseñados y fabricados en la región.

2.5 PLANEACIÓN ESTRATEGIA

2.5.1 Misión: ***Industria Cervecera de Santander***, es una empresa innovadora de Santandereanos para el mundo, dedicada a la fabricación de cervezas artesanales con aromas, texturas, colores y sabores únicos. Comprometida en satisfacer las exigencias de nuevas tendencias en el consumo y complacer con un producto de alta calidad a sus clientes. Pionera, caracterizada por contar con un

grupo idóneo de personas en la producción y capacitada para introducir una cultura cervecera en la región.

2.5.2 Visión: **Industria Cervecera de Santander**, en 5 años, pretende posesionarse con cervezas artesanales de alta calidad, siendo la mejor microcervecería de Santander en la ciudad de Bucaramanga. Introducirá una cultura cervecera tradicionalista y proyectará y ampliará el mercado a nivel regional, con el fin de satisfacer las exigencias de consumo y de complacer a sus clientes.

2.5.3 Imagen Corporativa: En el gráfico 2. se muestra la imagen corporativa de la empresa *Industria Cervecera de Santander* (ICS). En el anexo 4 se detalla lo relacionado con el diseño.

Gráfico 2. Imagen corporativa ICS



Fuente: Yurley Katherine Rincón Peña⁵

⁵ RINCÓN PEÑA, Yurley Katherine, Imagen corporativa Industria Cervecera de Santander ICS [propuesta]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, estudiante de IX semestre de Diseño Industrial, 2011.

2.5.4 Objetivos y metas: El objetivo general de la empresa *Industria Cervecera de Santander* es fabricar y distribuir cervezas artesanales que complazcan a los clientes con nuevas texturas, aromas y sabores; además, el introducir una cultura de degustar y sentir la complejidad de esta bebida.

Entre los objetivos específicos están:

- Estandarizar los métodos de elaboración para lograr un producto de alta calidad.
- Innovar en la ciudad con este tipo de industria buscando identificar la cultura y guardar la tradición.
- Crear un club de consumidores de cerveza artesanal.
- Conocer los gustos y preferencial del mercado al que va dirigido el producto para elaborar una cerveza que sea agradable y satisfaga a los clientes.
- Trabajar con personal idóneo y comprometido en el mejoramiento continuo y crecimiento de la empresa en todos los procesos.
- Buscar la apertura de mercados regionales.
- Ofrecer Cervezas coloridas con texturas y aromas variados que cumplan las exigencias de los clientes, críticos y difíciles de complacer.
- Mostrar el proceso productivo a los clientes.
- Lograr una distribución con amplia cobertura.

2.5.5 Políticas de calidad: La *Industria Cervecera de Santander* tiene una política de calidad enfocada en:

- Satisfacer las necesidad, gustos y preferencias de los clientes
- Ofrecer un producto de calidad
- Mejorar continuamente los procesos con eficacia, eficiencia y efectividad
- Brindar un excelente servicio al cliente que genere la confianza y fidelidad de los consumidores
- Tener un equipo de trabajo capacitado, comprometido y con un alto sentido de pertenencia con la empresa

- Ofrecer responsabilidad social
- Generar beneficios empresariales y sociales

2.6 MATRIZ DE IMPACTOS

2.6.1 Perfil de Capacidad Interna (P.C.I.)⁶: El objetivo del análisis interno consiste en identificar, por un lado cuáles son los puntos fuertes y débiles y, por otro, obtener una estimación aproximada de la posición competitiva de la organización. Los resultados de estos análisis fundamentan el proceso de formulación de estrategias. Ver anexo 5. Matriz P.C.I.

Los resultados obtenidos en la matriz indican que la empresa tiene una posición fuerte.

2.6.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M.)⁷: El entorno de la empresa está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados.

El objetivo de este análisis consiste en identificar las Oportunidades y Amenazas que sirven de base para la formulación de estrategias, además ayuda a proporcionar información organizada para el desarrollo de objetivos y estrategias claras, fomenta el pensamiento estratégico de la organización, detecta y analiza las señales débiles de problemas emergentes que pudieran afectar a la empresa. Ver anexo 6. Matriz P.O.A.M.

Los resultados obtenidos en la matriz indican que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

⁶ AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación & Estrategia. Colombia 2005. ed: SYC ISBN: 9589730582 p. 27-33

⁷ AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación & Estrategia. Colombia 2005. ed: SYC ISBN: 9589730582 p. 34-40

2.7 ANÁLISIS DOFA⁸

FORTALEZAS

- Fabricación de cervezas que se puedan ajustar al estado de ánimo o situaciones del consumidor
- Producción a la vista del cliente
- Opciones en sabores, aromas y colores
- Presentación en copa exclusiva
- Personal capacitado y calificado
- Estándares de calidad en producción
- Servicio al cliente
- Gerencia comprometida
- Ubicación de la microcervecería
- Instalaciones agradables

OPORTUNIDADES

- Mercado Potencial Inatendido
- Carencia de una cultura cervecera
- Poder adquisitivo del Target Group
- Ferias, fiestas y eventos masivos que se dan en la región
- Poca competencia con las características de negocio planteadas

DEBILIDADES

- Desconocimiento del negocio
- Recursos financieros limitados
- Adquisición base de datos de clientes potenciales
- Distribución del producto

⁸ FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2006. ISBN 97026070019. P. 25-30

- Poder de negociación Proveedores

AMENAZAS

- Alianzas estratégicas entre la competencia y los proveedores de interés
- Nuevos participantes que quieren entrar al mercado con una idea de negocio similar.
- Tratados de Libre Comercio
- Falta de confianza por parte del consumidor a pequeñas empresas que no cuentan con los volúmenes de producción como las grandes compañías.
- Hábitos del consumidor (cervezas de producción masiva, y menor costo)
- Crecimiento rápido internacional
- Campañas reguladoras del consumo de alcohol
- Carencia proveedores en el mercado

ESTRATEGIAS FO

- Registrar las fórmulas obtenidas en el proceso de investigación y desarrollo del producto ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Competir con calidad
- Sitio y producto exclusivo en la ciudad
- Introducción de una cultura cervecera
- Aprovechar la facilidad de los canales de divulgación existentes para dar el producto
- Dar valor agregado al producto generando confiabilidad y credibilidad
- Realizar estudios de mercado para definir los gustos y preferencias del cliente

ESTRATEGIAS FA

- Incentivar una nueva tradición
- Posesionar la marca mediante un fuerte plan de marketing
- Estructuración de costos bien definida y flexible

- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes
- Lograr incrementar el mercado dando al cliente su propio estilo

ESTRATEGIAS DO

- Estudio de la competencia y productos suplementarios
- Asesoría de expertos en la industria
- Convenios con puntos de ventas (restaurantes, bares, etc.)
- Publicidad enfocada a la cultura cervecera, planes y promociones especiales

ESTRATEGIAS DA

- Contar con una planta de personal pequeña, pero experta en el negocio
- Rescatar los efectos saludables que tiene el consumo de la cerveza, y evidenciarlas ante los clientes
- Crear alianzas estratégicas con proveedores
- Evaluar a los empleados de acuerdo a manuales de funciones y procedimientos
- Realizar muestras de productos mediante eventos públicos

2.8 ANÁLISIS DEL SECTOR

Se puede hablar que en el país se comenzó a producir cerveza a partir de 1539 cuando ingresan las primeras semillas de cebada, fabricando cervezas con formulaciones Europeas de baja calidad debido a la tecnología que se manejaba en esa época.

Todo el proceso de cervecerías tiene sus inicios a principios del siglo XIX en la ciudad de Bogotá y que posteriormente invadiría el país comenzando por Ibagué,

Bucaramanga, Pamplona en Norte de Santander, Cúcuta, Nariño y las ciudades de Medellín y Cali más adelante, entre otras ciudades⁹.

Para 1869 en Bucaramanga se implementan las primeras cervecerías. La cervecería de José Delfino Lambole, en 1878 la cervecería de Otálora y en 1882 la cervecería de Restrepo y Villa¹⁰. Todas estas con influencia de extranjeros que ayudaron al montaje para la producción y que utilizaban los barriles hechos en madera de roble aprovechando el bajo nivel de porosidad y que es ideal para guardar líquidos durante tiempo prolongados. El tipo de procesamiento era estrictamente manual, lo que hacía que este tipo de producción fuera artesanal.

Debido a las condiciones atmosféricas que tiene el país, en su mayoría fabricaban unas cervezas de la familia ALE las cuales se acomodaban al clima, condiciones de presión y temperaturas. Cuando inician la modernización de las plantas usaban sistemas de fermentación en frío produciendo cervezas tipo Lager o cervezas de fermentación de baja temperaturas¹¹.



En 1889 es el gran inicio de la modernización de las cervecerías en Colombia. Sus inicios comenzaron en Floridablanca – Santander cuando el inmigrante Danés Christian Peter Clausen funda la cervecería la esperanza (ver imagen 1) y construye la planta con maquinaria importada de Europa. Marcas reconocidas

^{9 -10-11} PLANO DANAIS, Ricardo. Historia de la Cerveza en Colombia. Mayo de 2005. Actualización septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>

de esta cervecería están la Pilsen, Pilsen Clausen, Pilsen doble Clausen, Cerveza Chivo (Quizás haciendo alusión a una raza de ganado original de esta región), entre otras.

Extendiéndonos por la región Santandereana, se encuentra para 1893 en la población de Málaga la cervecería de Juan José Valderrama más conocida como Cervecería la Violeta en donde ésta siempre produce una cerveza negra¹².

Entre los años de 1885 y 1930 en el país se han abierto y cerrados un centenar de cervecerías y se podría sospechar que serían muchas más. El cierre no era porque hubiera cervecerías grandes en el país, sino que existían productores de chicha en las regiones que por su precio, la gente que lo consumía, preferían tomar esta bebida que una cerveza. En 1948 Cuando ya existe la cervecería Bavaria y junto con la Cervecería Germana y el gobierno nacional lanzan una nueva guerra de consumo contra la chicha lanzando una cerveza que es subsidiada por el gobierno conocido como el Cabrito¹³.



Para el año de 1955 empezaron a apoderarse de las cervecerías independientes. En ese año Bavaria compra la cervecería la Clausen (ver imagen 2) quien no resistió la más difícil competencia. A partir de ese momento Bavaria pasaría a ser una sociedad anónima por el monto de sus activos.

¹²⁻¹³ PLANO DANAIS, Ricardo. Historia de la Cerveza en Colombia. Mayo de 2005. Actualización septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>

En el año de 1997, la más grande cervecería pertenecía al grupo empresarial Bavaria el cual durante los próximos años sufriría una reestructuración debido a la implementación de una política que consistía en bajar costos cerrando pequeñas cervecerías para tener plantas de procesamiento a gran escala. En el 2002 la cervecería Águila se fusionaría haciendo parte del grupo empresarial Bavaria y en ese mismo año se fusiona con Bavaria S.A.

En el año 2005 tras una negociación con el grupo Anglo Sudafricano SABMiller, el grupo empresarial Bavaria comandado por el empresario Julio Mario Santo Domingo pasaría a ser parte de SABMiller posesionándose así como una de las cervecerías más grande del mundo¹⁴.

Hasta aquí se ha mostrado como desde los comienzos en 1885 hasta el 2005 fue la evolución del sector cervecero en Colombia, que alcanzó un grado industrial y tecnificación en los procesos de fabricación. Esto conlleva a que el consumo se incremente y que los precios bajen considerablemente llegando a la gente popular del país.

Se estimó que el consumo de cerveza (Estudio realizado por el grupo SABMiller) pueda incrementar sujetando a la inflación un 4 %, buscando que el flujo de caja y el margen ebitda tenga un crecimiento sólido.¹⁵



Imagen 3. Cerveza de la Casa - Bogotá 1996. Foto: El Tiempo

En 1994 se considera el inicio de la cervecería artesanal y de esta forma una nueva era de consumo y cultura para un mercado pequeño de cervezas tipo Ale que viene creciendo de manera interesante. En el país aún funcionan

¹⁴PLANO DANAIS, Ricardo. Historia de la Cerveza en Colombia. Mayo de 2005. Actualización septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>

¹⁵ Artículo diario la República publicado en <http://www.latinamerican-markets.com/colombia---consumo-de-cerveza>

cerca de 36 microcervecería de las cuales dos tienen el mayor mercado en Bogotá. La BBC y la cervecería Colón.

La tecnificación se ha visto interesante ya que por este año ya se fabricaban equipos pequeños con un toque industrial. Se muestra una fotografía (ver imagen 3) con dichos equipos para la fabricación.

Este fue un avance que incremento durante la última década la formación de microcervecerías. Una de las más grandes en el país es la Bogotá Beer Company, con una producción de 10.000 hl/año de cerveza en el 2009.¹⁶ Para el año de 2010 toman la decisión de hacer una renovación de equipos e infraestructura por lo cual adquieren nuevos equipos para aumentar la producción.

Se prevé un incremento de producción en esta industrial por lo cual las expectativas de los dueños de esta pequeñas industrias es optimista.

¹⁶ Historia de la cerveza en Colombia. Estudio realizado por Ricardo Plano Danais. Mayo de 2005 y última actualización julio de 2011.

3. ESTUDIO DE MERCADOS

3.1 OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar gustos y preferencias del mercado potencial de la cerveza artesanal en hombres y mujeres mayores de edad de Bucaramanga y su área metropolitana, con el propósito de lograr una recopilación de información acerca del mercado, y crear una propuesta innovadora que pueda abastecer dicho mercado.

Objetivos específicos

- Elaborar la propuesta estratégica de producto
- Elaborar la estrategia de precios
- Determinar los canales de distribución a usar
- Elaborar la propuesta de publicidad y promoción, con la cual se dé a conocer el producto.

3.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La empresa, *Industria Cervecera de Santander*, atenderá a todas las personas entre 18 y 30 años de edad, de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, que gusten y disfruten de una bebida como la cerveza y sin excepción eventos sociales y culturales de la región.

3.3 ANÁLISIS DE MERCADO

Potencial de consumos en el sector cervecero en Colombia

En Colombia, la industria cervecera representa el 2.8% del PIB y su relevancia se ve plasmada en el nivel de tributos que representa para el Estado, los cuales ascendieron durante el año 2008, a más de 9 mil millones de dólares.

Si bien el consumo de cerveza industrial representa el mayor volumen de las ventas, se aprecia un incremento en el consumo de cerveza artesanal consumiendo en el país un millón de hectolitros al mes de cervezas Premium¹⁷.

Producción

En Colombia, son más de 36 microcervecería que existen¹⁸. A pesar del impuesto al consumo que tenía para el año 2009 se han abierto 6 fabricas, de las cuales, dos producen cervezas Premium (Apóstol y Duff) y cuatro artesanales (Mao's, 1516 Brewing Company y Sierra Nevada con una sucursal).

Algunas cifras en el incremento de la producción:

- La cerveza artesanal Mao's tiene un plan para alcanzar ventas de 5000 litros mensuales.
- 1516 Brewing Company abrió una planta para producir 6000 litros mensuales.
- En Tunja se montó una fábrica que tiene una capacidad instalada para producir 2000 litros mensuales.
- Duff Colombia apunta con vender 150 mil botellas este año, es decir, 4.167 litros mensuales.

Productos sustitutos

Quizá unos de los más grandes productos sustitutos de la cerveza, es el aguardiente, fabricado en regiones como Medellín, Calda y Santander. En promedio, un litro de aguardiente (Botella de 750 cc) cuesta entre los diez mil a

¹⁷⁻¹⁸ DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (PROCHILE). Estudio de mercado Cerveza en Colombia. Disponible en internet: http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_04_25_11110415.pdf

doce mil pesos. Vienen en presentaciones de vidrio y tetra pack el cual incentiva a la selección por consumo de este licor¹⁹.

Formas del consumo de la cerveza

En poco tiempo, el consumo de la cerveza artesanal viene posicionándose como una forma marcada en la diferenciación para los consumidores y un signo de estatus para los niveles socioeconómicos más altos.

El consumo de cerveza, no tiene marcadas las ocasiones y en promedio se puede señalar que se usa en reuniones poco formales (reuniones de amigos o compañeros de trabajo), para lo cual los fines de semana (jueves a domingo) son los de mayor demanda.

Bavaria

Bavaria S.A. maneja la mayoría de las cervezas más significativas del mercado colombiano: Águila, Águila Light, Póker, Costeña, Pilsen, Club Colombia, Redd's y Costeñita; manejando casi un monopolio en la producción, distribución y ventas de la Industria Cervecera Colombiana.

Por otro lado, las cervezas importadas más significativas en el mercado colombiano son Heineken, Budweiser, Corona y Peroni, esta última es importada y distribuida por Bavaria. Siendo las más caras del mercado manejan una comunicación y distribución enfocada a la clase media-alta.

Políticas de venta de las diferentes cervezas en el mercado:

¹⁹ DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (PROCHILE). Estudio de mercado Cerveza en Colombia. Disponible en internet: http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_04_25_11110415.pdf

Bavaria, S. A. maneja para sus marcas Águila, Águila Light, Póker, Costeña, Pilsen y Costeñita, los precios más bajos del mercado, convirtiéndose en las cervezas populares de Colombia. Para Club Colombia y Redd's, mantiene un precio un poco más alto que las anteriores, caracterizándolas para un consumidor más distinguido y que busquen una cerveza especial.

Las cervezas importadas Peroni, Heineken y Budweiser, tienen un precio considerablemente más alto que las cervezas nacionales (ver tabla 2), por eso su consumo se limita a personas de clase media-alta, y en lugares y eventos especiales.

TABLA 2. Precios Cerveza Bavaria

Marca	Precio
Club Colombia (330 cm ³)	\$1.600
Redd's (330 cm ³)	
Águila Light (330 cm ³)	\$1.400
Águila (330 cm ³)	\$1.300
Póker (330 cm ³)	
Pilsen (330 cm ³)	
Costeña (330 cm ³ y 350 cm ³)	
Águila [Aguilita (225 cm ³)]	\$1.000
Costeñita (175 cm ³)	
Cola & Pola (330 cm ³)	

Fuente: Precios sugeridos actuales de las cervezas Bavaria (2011)²⁰

Estrategias de comunicación y distribución de las diferentes cervezas:

Cerveza Águila “La Cerveza de Colombia”

Es la cerveza popular, del sabor y la alegría. Cerveza Águila, marca líder de las cervezas populares, tiene una larga trayectoria como patrocinadora de eventos regionales y nacionales. Ferias y fiestas municipales departamentales, el

²⁰ CERVECERÍA BAVARIA S.A.: Nuevos precios para la cerveza. Disponible en internet: <http://www.bavaria.com.co/internaNoticias.php?uid=16080>

Carnaval de Barranquilla y las fiestas novembrinas han sido el escenario propicio para promocionar esta cerveza.

Su estrategia de Comunicación se basa en el lema “Águila es Colombia- Refresca Nuestra Pasión”, el cual se da a conocer a través de diferentes medios de comunicación. Se caracteriza por ostentar una fuerte y continua campaña publicitaria, apoyada de promociones que buscan generar bienestar en el consumidor por medio de presentes y detalles relacionados con la pasión de ser Colombianos y la pasión del Fútbol, afirmando la idea que Águila más que una cerveza es un país, es su gente y su alegría.

Cerveza Pilsen “El Sabor Original de la Recompensa”

Es una cerveza tipo Lager, elaborada con ingredientes finos especialmente seleccionados. El producto es formulado con un adecuado balance en el contenido de malta y fermentado con una levadura exclusiva de Bavaria, lo cual le otorga características especiales que la hacen la recompensa perfecta para los héroes de verdad.

Es caracterizada por ser la cerveza líder en el nororiente del país. Este reconocimiento ha ido aumentando desde que comenzó a distribuirse por todo el país, para que las diferentes regiones puedan disfrutarla. Su estrategia de comunicación se basa en el siguiente slogan “Todo héroe merece una Pilsen”, diciéndole a sus consumidores que después de una larga jornada de trabajo, lo mejor es tomarse una Pilsen. Patrocina el ciclismo, el fútbol, entre otros deportes, además de eventos regionales y nacionales.

Cerveza Costeña “Con Costeña Vives Más”

Costeña es una cerveza de tipo popular, más seca que Águila, refrescante, con mucho cuerpo y sabor único. Estas características, junto con su presentación en botella de 355 cc., y su etiqueta en papel de aluminio, la colocan a la altura de las mejores cervezas del mundo.

Cerveza costeña es la cerveza que patrocina eventos musicales de alto impacto a escala regional y nacional, como el Festival de Luces de Villa Leyva, el Aguinaldo Boyacense, los festivales del Despecho, etc. A escala deportiva, es la patrocinadora oficial del billar en Colombia.

Cerveza Póker “Con Poker Siempre Gano, es Cerveza de Verdad”

Cerveza Póker es la cerveza líder en el occidente del país, el eje cafetalero y la zona del río Magdalena. Se caracteriza por ser una cerveza popular y regional. Para promocionarle en 1992, se lanzó una campaña que hacía énfasis en la amistad: "Por los amigos".

Finalmente, se diseñó una nueva estrategia de publicidad, que mantiene el sentido de la anterior, pero al que se le agrega el orgullo que las personas sienten por su región, con el objetivo de fortalecer el liderazgo en las zonas donde este producto presenta su mayor consumo. El título de la campaña es "Por mi tierra, por mis amigos". Patrocina eventos regionales y nacionales.

Cerveza Club Colombia “Las Mejores Cosas de la Vida Toman Tiempo”

Es reconocida como una bebida para personas exigentes, gente de buen gusto, que respira éxito, gente que disfruta al máximo de las cosas buenas de la vida. Se disfruta en lugares perfectos, cálidos y acogedores, cargados de buen gusto.

Cerveza Club Colombia está apoyada en el mejor, más exclusivo y más elegante material promocional y su publicidad selecta y con clase llega los mejores establecimientos del país. Asimismo, Club Colombia ha patrocinado eventos de clase mundial como el concierto de Pavarotti, los Festivales Internacionales de Teatro y es la patrocinadora oficial del tenis de Colombia, de los torneos Cerveza Club Colombia World Series y Torneo Challenger ATO Tour.

Cerveza Águila Light “Refrescantemente Ligera”

En el mercado colombiano no hay cervezas ligeras (Light). El potencial para una cerveza de este tipo en Colombia es limitado, ya que su mercado potencial estaría alrededor de un 2% del mercado cervecero nacional. Basado en la refrescancia del Águila, esta ofrece algo diferente, una cerveza ligera (suave, fácil de pasar y con los beneficios de un producto light).

Cerveza Redd’s “El Sabor que Despierta tus Sentidos, Sabor Intrigante y Natural”

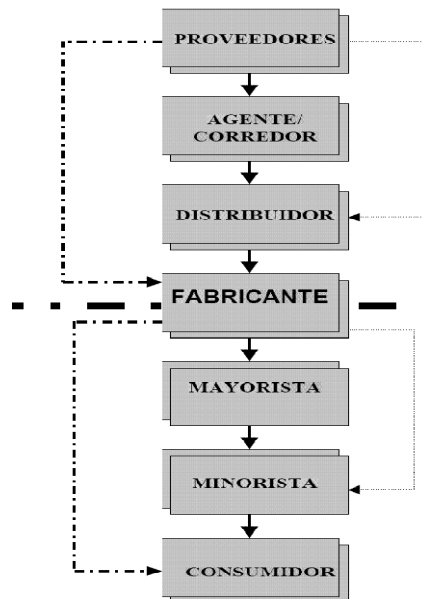
“Solo Redd’s me permite encajar en un mundo hecho para hombres sin perder la sensualidad que me caracteriza, porque es la única cerveza especialmente diseñada con un sabor intrigante que balancea notas de sabor ácidas y dulces, proporcionando así una auténtica experiencia para el paladar femenino”²¹. Su comunicación es basada para el target femenino por dejar atrás el sabor amargo de la cerveza tradicional y darle un tinte de coctel.

Distribución

Las cervezas fabricadas por BAVARIAS S.A. basan su distribución nacional según la siguiente gráfica:

²¹ CERVEZA REDD’S.: Descripción del producto. Disponible en internet: <http://www.bavaria.com.co/internaNoticias.php?uid=16080http://www.freewebs.com/tpebavaria/redds%5B1%5D.swf>

Grafica 3. Distribución cerveza empresa Bavaria



Fuente: Bavaria

Cerveza Peroni “La Cerveza Intensamente Refrescante, que Llena tu Autoexpresión Italiana”

Es una cerveza súper Premium italiana, intensamente refrescante con 5,1 grados de alcohol. Es una cerveza importada y distribuida por Bavaria. Su comunicación y distribución está enfocada en Colombia para un consumidor de clase media y alta.

Cerveza Corona

Es una cerveza mexicana que hace parte de las cervezas importadas más significativas en el mercado colombiano. En Todo el mundo, sin importar el idioma o las diferencias culturales, Corona solo traduce en una cosa: “Disfrutar el momento”. Como la cerveza más ampliamente distribuida en todo el mundo, Corona ha sido aceptada mundialmente como símbolo de relax y relaciones. Independientemente de las diferencias, todos los tipos de personas, sin excepción, pueden encontrar un punto de encuentro en Corona.

Con su inconfundible apariencia y sabor, puede encontrarse en cualquier parte donde se reúnen los amigos, donde se narran historias y en donde la risa sea un lenguaje común. Sea cual sea la ocasión, Corona es la cerveza perfecta para ponerse en onda y acercar a los amigos.

De venta ya en 150 países. Corona ha pasado a ser: La cerveza más vendida en México, La cerveza mexicana más vendida en el mundo, La cuarta cerveza más vendida en el mundo²².

Cerveza artesanal

En la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana existen tres empresas que se dedican al negocio de fabricar y comercializar cervezas artesanales y son: Cervecería artesanal Braü, Chicamocha Beer y Santander Beer Club, según un estudio realizado en este sector. Santander Beer Club, es una cadena de restaurantes que en la práctica de su negocio se dedica a fabricar una pequeña cantidad de cerveza. Cervecería Artesanal, Braü, es una pequeña cervecería no muy reconocida en el área metropolitana y Chicamocha Beer es una empresa nueva que no ha montado operaciones en la ciudad.

3.3.1 Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU): El DANE- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia - clasifica a la Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas según el registro CIIU Rev. 3. AC con el código 1593, dentro del gran grupo 159 Elaboración de Bebidas.

3.3.2 Competencia: Antes de entrar a un análisis de la competencia, es pertinente saber el concepto de **lo artesanal**. Se entiende por artesanal aquel proceso manual o de tipo mecánico y creativo para la fabricación de un bien o servicio.

²² CERVEZA CORONA.: Historia. Disponible en internet: <http://www.corona.com.mx/historia.html>

A continuación se muestra una tabla comparativa de estas tres empresas y la idea de negocio de Industria Cervecera de Santander:

Tabla 3. Comparativo de la competencia con Industria Cervecera de Santander

Cuadro comparativo de la competencia				
Comparativo	Chicamocha Beer	Santander Beer Club	Cervecería Artesanal Braü	Industria Cervecera de Santander "Cerveza Tasca"
Forma de fabricación	Artesanal con una semiautomatización	Artesanal con una semiautomatización	Artesanal con automatización y costoso software	Artesanal con una pequeña automatización a nivel operativo
Equipos	No se conocen	Equipos pequeños con una semiautomatización	Equipos pequeños con automatización traídos por importación	Equipos pequeños fabricados en Bucaramanga con una semi-automatización
Personal que se encarga del proceso de fabricación	Ing. Químico y operario	No se conoce que clase de personal está encargado del proceso	Persona sin conocimientos en la fabricación de la cerveza.	Ing. Químico y Microbiólogo con conocimientos en cervezas artesanales y calidad en los proceso
Personal que se encarga de las ventas del producto	El personal que vende el producto no está capacitado en el mundo de la cerveza. No podría atender a los clientes conocedores de las cervezas	El personal que vende el producto no está capacitado en el mundo de la cerveza. No podría atender a los clientes conocedores de las cervezas	El personal que vende el producto no está capacitado en el mundo de la cerveza. No podría atender a los clientes conocedores de las cervezas	El personal está capacitado en todo el concepto de la cervecería y su cultura para atender al público conocedor y no de cervezas.
Tipos de cervezas que fabrica y comercializa	Maneja tres clases de cervezas tipo Premium, es decir, cervezas que se hacen solo con cebada.	Maneja cuatro clases de cervezas tipo Premium, es decir, cervezas que se hacen solo con cebada.	Maneja 4 clases de cervezas. Tres que son Premium y una de trigo.	Maneja 5 clases de cervezas con adjuntos y especias diferentes.

Planta de producción	Es diferente al sitio donde se comercializa el producto.	Es diferente al sitio donde se comercializa el producto.	Es diferente al sitio donde se comercializa el producto.	La planta de producción queda en el Brew-pub, mostrando así el proceso a los clientes. Este es un valor agregado
Puesta en marcha del negocio	Esta empresa se ha tardado en producir	Ya está en marcha produciendo pequeñas cantidades.	Ya está en marcha produciendo pequeñas cantidades.	En 5 meses se estaremos vendiendo las 5 referencias propuestas dando opciones a nuestros clientes.
Precio de venta de la cerveza	Están en un rango entre los 4700 a 7000 pesos.	Por encima de los 5000 hasta 9000	Están en un rango entre 3200 a 6500 pesos.	Nuestras cervezas tendrán un precio de venta entre los 4800 hasta los 6500
Segmento del mercado	Personas de los estratos 4, 5 y 6.	Personas de los estratos 4, 5 y 6.	Personas pero sin un segmento definido.	Personas de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Fuente: Autores

Como se ve en la tabla, se presenta la comparación de la competencia directa en Bucaramanga y el área metropolitana.

Lo que se concluye es que la competencia no tiene aspectos innovadores que realcen el producir una cerveza. *Industria Cervera de Santander* a cambio, va a producir cervezas únicas con distintos adjuntos creando sabores y sensaciones al paladar que darían opciones a los clientes para degustar. No solo se elaboran cervezas con maltas de cebada, también se utilizan otras fuentes de azúcares como la miel de abejas y la panela. Y para obtener aromas se utilizan diferentes especias de plantas naturales por lo que no contiene químicos artificiales. Por lo

tanto las cervezas producidas son exclusivamente naturales, sin aditivos químicos ni artificiales.

Se tiene un personal capacitado en el mundo de la cerveza, esto con el fin de entrar y llevar a una cultura cervecera de degustar esta bebida.

Por tener la pequeña planta de producción en el Brew- Pub, podemos mostrar el proceso de producción a la vista del cliente. Esto con el propósito de enfatizar y despertar el interés entre los que conocen y no el mundo cervecero. Se tiene un vidrio sanitario hermético y decoración en forma de barril.

Los equipos de producción son fabricados en Bucaramanga.

Se cuenta con un talento humano y mano de obra santandereana, así se contribuye con el desarrollo económico de la región.

Las personas que están encargadas del proceso tienen conocimientos en cervezas y control de calidad, con ello se garantiza un producto de valor y con todas las normas que exige el Invima para su procesamiento.

Estas serían las características más importantes frente a la competencia directa.

3.3.3 Proveedores: Los proveedores para Industria Cervecera de Santander son:

Materia prima: Para la fabricación de la cerveza, se cotizaron algunos proveedores, pero el más factible por costos, trayectoria, calidad y tiempos de entrega es el siguiente: Pym Chemical Corporation Ltda.

Es una organización ubicada en Bogotá, enfocada en la distribución de ingredientes y equipos para la fabricación de cerveza, a nivel casero o artesanal. El pago con esta empresa es de contado.

Maquinaria y equipo: teniendo en cuenta que la empresa fomenta el desarrollo económico de la región, se ubicó a la empresa *Soldaduras y ensambles (Nelson Eduardo Roa)* en Bucaramanga, quien tiene conocimiento en elaboración de tanques para alimentos. El pago de la maquinaria se haría en dos contados, 60% como anticipo y 40% a la entrega del equipo.

Muebles y enseres: los muebles relacionados con las oficinas administrativas y el área de ventas, se comprarán a *maxi muebles*, empresa Santandereana. Los pagos con dicha empresa se hacen de contado.

Vasos: los vasos para servir la cerveza serán comprados a *Vical*, empresa ubicada en Pereira. El pago con dicha empresa es de contado.

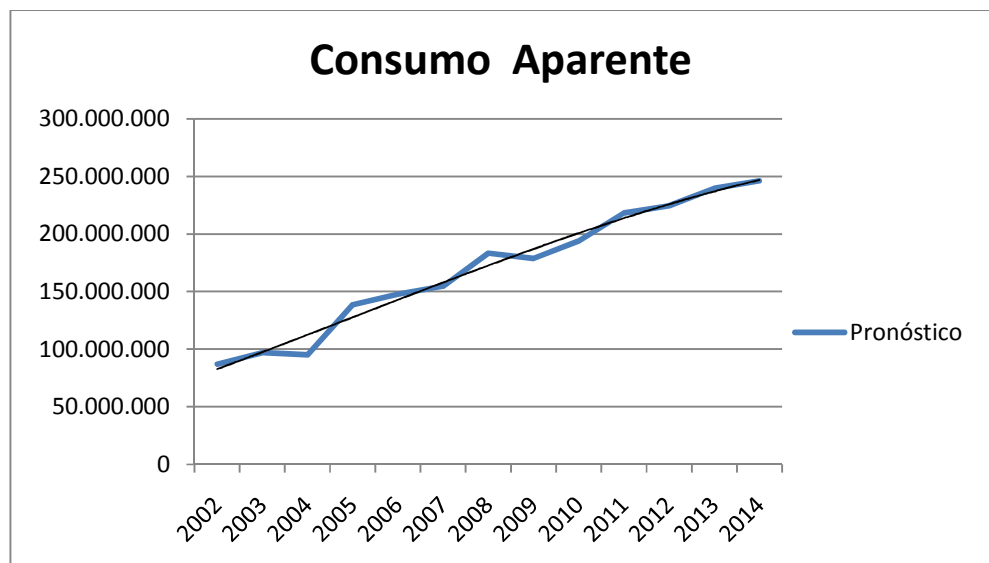
Los demás materiales, insumos, herramientas, enseres y equipos, serán comprados según cotizaciones. No se tiene descuentos preferenciales con ningún proveedor y el pago en su mayoría se hace de contado.

De acuerdo a las negociaciones hechas hasta el momento con los proveedores, se establecerán descuentos y crédito de acuerdo a las compras efectuadas.

3.3.4 Consumo aparente: Tomando como base la Encuesta Anual Manufacturera EAM²³ (Ver anexo 7. Encuesta Anual Manufacturera) realizada por el DANE- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia- durante los años 2002 a 2007. Y asumiendo que la producción total de la Cerveza Tipo Pilsen en el Área de Bucaramanga- Girón y Floridablanca es consumida en su totalidad en la región. En la gráfica 4 se realiza una regresión que pronostique el consumo aparente de los años 2008 a 2014. Ver Anexo 8. Pronóstico Producción y Ventas.

²³ DANE, Encuesta Anual Manufacturera " Sistema de Consulta" Disponible: <http://190.25.231.249/encuestas/eam/seleccion.htm?x=36&y=28>

Grafica 4. Consumo aparente



Fuente: autores

Teniendo en cuenta la información para los años 2002-2007, se realizaron distintas regresiones y la que más se ajustó fue la lineal, de donde se calculó:

$$Y = 15255065,6857143X + 66688961,9333333$$

A partir de la ecuación obtenida se pronosticó el crecimiento en producción de cerveza hasta el año 2014.

3.3.5 Demanda potencial: El producto va dirigido al público entre 18 y 30 años de los estratos 3, 4, 5 y 6 de Bucaramanga.

Además, a nivel macro, se tiene un enfoque sobre posibles clientes potenciales como son:

- Bares o restaurantes interesados en distribuir el producto en sus instalaciones.
- Empresas dedicadas a la logística de diversos eventos (ferias de la región)

3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.4.1 Planteamiento del problema

Identificación del problema

1. Producto: Cerveza Artesanal
2. Localización: Bucaramanga
3. Periodo: Actual.
4. Cliente: Hombres y mujeres mayores de 18 años.

Definición el problema

Identificar y conocer los gustos y preferencias actuales del mercado potencial de la cerveza artesanal en los hombres y mujeres de 18 a 30 años de Bucaramanga.

Identificación del Target Group

Segmentación Geográfica:

- Región: Bucaramanga
- Tamaño del Área Estadística: 125.625 hombres y mujeres entre 18 y 30 años.
- Urbana–Rural: Urbana
- Clima: Cálido (Temperatura media 24°C; Temperatura máxima y mínima prom: 30°C y 15°C).

Segmentación Demográfica:

- Edad: 18 – 30 años.
- Género: Hombre, Mujer
- Ciclo de Vida Familiar: No se segmentó.
- Escolaridad: No se segmentó
- Ocupación: No se segmentó

- Religión: No se segmentó.
- Origen Étnico: Hombres y mujeres provenientes de cualquier parte de Colombia.

Segmentación Psicológica:

- Personalidad: innovadores, experimentadores
- Estilo de Vida: interesados en la sociedad, personas con sentido

Segmentación Psicográfica:

- Clase social: Media y alta.

Tasa de Uso: Consumidores de cerveza en general.

Demografía Total: Número de hombres y mujeres entre los 18 a 30 años de la ciudad de Bucaramanga: 125.625 (Ver Anexo 9. Universo DANE).

3.4.2 Hipótesis: se tienen como hipótesis:

- La oportunidad de la creación de una empresa productora de cerveza artesanal, que pueda abastecer la población de hombres y mujeres mayores de edad de la ciudad de Bucaramanga, se da por la ausencia de empresas de esta índole en la ciudad.
- La oportunidad de la creación de una empresa productora de cerveza artesanal se da por la innovación de cervezas con diversas texturas, aromas, sabores que se puedan ajustar al estado de ánimo o situaciones del consumidor.

3.4.3 Objetivos: el objetivo general de la investigación de mercados es estudiar, analizar y definir los diferentes hábitos, comportamientos, gustos, frecuencias y preferencias de los clientes objetivos, en cuanto a Cerveza Artesanal, para diseñar las estrategias a utilizar.

Entre los objetivos específicos están:

- Identificar las necesidades de la población a la que va dirigido el producto
- Determinar el nicho de mercado al que va dirigido el producto
- Analizar el grado de conocimiento e interés de la población a la Cerveza artesanal
- Determinar los aspectos principales a la hora de escoger un sitio para tomar cerveza y una cerveza
- Calcular la demanda
- Analizar hábitos de consumo

3.4.4 Metodología: La ejecución de la investigación de mercados se realiza en dos fases.

Fase Uno

En esta fase inicial se implementa una pre- encuesta a un grupo de personas escogidas aleatoriamente con el fin de probar la eficacia del instrumento de medición diseñado. La realización de esta fase es indispensable para saber si las preguntas arrojan la información deseada, si están bien formuladas, si se tuvo en cuenta todas las posibles respuestas que se pueden presentar, y si el encuestado entiende la encuesta en su totalidad.

El fin último de dicha fase es poder realizar los cambios pertinentes para formular adecuadamente el instrumento final.

Fase Dos

Esta segunda fase se hace con el fin de reconocer e identificar los hábitos del consumidor. Se realiza la encuesta final a un grupo de personas representativo según la demanda potencial identificada para el consumo de cerveza artesanal.

El fin último de esta fase es poder identificar lo que busca o espera los clientes potenciales en una cerveza de tipo artesanal. Sin dejar de reconocer que la competencia directa la representan las cervezas artesanales que nacen en Bucaramanga y las cervezas industrializadas que inundan hoy por hoy el mercado, ofreciendo precios bajos y buena calidad.

Método de Muestreo

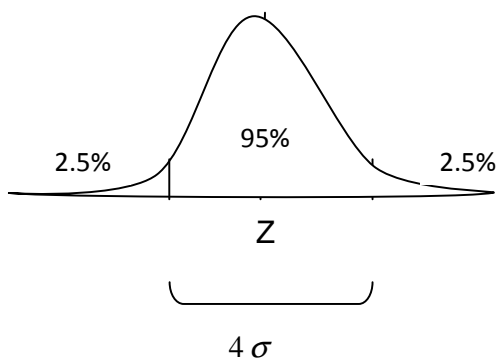
Se realizó la investigación en base a un Muestreo Aleatorio Simple.

Universo y Muestra

Cálculo N, n

Se obtuvo un Universo de $N = 125625$ de hombres y mujeres entre 18 y 30 años habitantes de la ciudad de Bucaramanga.

Se determinó el tamaño de la muestra n, según el método de Muestreo Aleatorio Simple²⁴.



$$\sigma = \frac{2 \times 1.96}{4} = 0.98$$
$$\sigma = s$$

$$n = \frac{n_0}{\left(1 + \frac{n_0}{N}\right)} = \frac{346.7044}{\left(1 + \frac{346.7044}{125625}\right)} \longrightarrow n = 345.75$$

Diseño del trabajo de campo de la prueba

Se calculó el Tamaño de la Prueba n_p , como el 10% del tamaño de la muestra n:

$$n_p = 346 \times 0.1$$

$$n_p = 35$$

3.4.5 Desarrollo de la encuesta: el desarrollo de la encuesta se lleva a cabo en dos fases:

²⁴ STANTON, William J. FUNDAMENTOS DE MERCADEO, Editorial Mc Graw Hill México, 1993 ed. 14.

FASE UNO

Ver Anexo 10. Encuesta - Instrumento de Prueba

Se identifican preguntas confusas para los encuestados y que no aportaban información útil para la investigación. Por tal motivo se eliminaron, y se crean algunas otras con el fin de obtener información extra que permita acceder fácilmente a los gustos y preferencias del público.

FASE DOS

(Ver Anexo 11. Encuesta - Instrumento Final). Se aplica la encuesta a un número de personas representativo de la población.

3.4.6 Recolección de la datos: Después de realizadas las encuestas, se digita la información en el programa *SPSS*. Ver Anexo 12. Resultados Encuesta

3.4.7 Análisis de resultados: Con el fin de obtener información de los gustos, preferencias y requerimientos de la población en cuanto al consumo de cerveza, se plantean preguntas que arrojaron los siguientes datos:

- **Cerveza preferida por la población.** La población prefiere la cerveza Club Colombia (25%), Redd's (14.5%), Águila y Pilsen (13,5%), águila light (11,4%).
- **Cerveza consumida.** Al preguntar a la población que si la cerveza que prefería era la misma que consumía un 69% respondió que sí y un 31% que no. Las cervezas más consumidas son: Pilsen (22.2%), águila (21.5%), Club Colombia (20%), y águila light (15%).
- **Características por la que se consume cerveza.** En cuanto a las características por las que la población prefiere la cerveza, un (87%) de la población dice que el Sabor.

- **Consumo de cerveza.** La cantidad de cerveza en promedio que toma la población cada vez lo que hace es de 1 a 3 cervezas un (42.4%), de 4 a 6 un (38,7%), de 7 a 9 un (12,5) y más de 10 un (6%).
- **Frecuencia de consumo.** Un (56%) de la población consume cerveza de 1 a 3 veces al mes, el (28%) una vez cada dos meses y el (14.5%) de 1 a 3 veces por semana.
- **Situaciones en que se consume cerveza.** La población consume cerveza cuando se está con amigos, cuando se quiere celebrar algo, cuando se ven partidos de futbol, cuando se provoca de una cerveza, para la sed y cuando se terminan ocupaciones.
- **Fin de consumir cerveza.** Entre las razones por las que se consume cerveza la población respondió que para pasarla bien un (50%), para celebrar un (24%), para entrar en ambiente un (15%), y para calmar la sed un (10%).
- **Lugar en el que se consume cerveza.** La población prefiere consumir en café-bar (41.4%), tomaderos (16,2%), casa o tiendas (14%).
- **Compañía al tomar cerveza.** La población prefiere tomar con amigos un (72,4%), con la pareja un (8%), y con compañeros de estudio y de trabajo un (7%) y (6%) respectivamente.
- **Presentación de cerveza que prefiere.** Se prefiere la presentación estándar de 330 c.c. un (67%) y en la presentación lata un (25%).
- **Lugar en que se compra cerveza.** La población compra cerveza en un bar (40.4%), tienda (27%) y tomaderos (17%).
- **Precio que se paga regularmente.** En cuanto al precio que se paga regularmente un (85%) paga hasta \$3.000, y un (84%) considera que este precio es normal. Pero al preguntar que pagaría más por una cerveza un (85%) de la población dice estar de acuerdo.
- **Conocimiento de la cerveza artesanal.** Un (49%) de la población si sabe de la existencia de la cerveza artesanal (ya sea porque han escuchado al respecto un (25%), porque la han tomado (21%) o por publicidad (3%)) y un (51%) no.

- **Características de la cerveza ideal.**

- **Color:** un (57%) de la población prefiere la cerveza mona, el (23%) roja y el (20%) negra.
- **Sabor:** el (44.4%) prefiere la cerveza amarga y el (39.4%) dulce
- **Etiqueta:** el (59%) prefiere la etiqueta alusiva al a región.
- **Olor:** la población prefiere el olor maderable, a frutas, hierbas aromáticas y caramelo.
- **Grados de alcohol:** un (58%) prefiere la cerveza con grados de alcohol medio entre 4 y 4,9 grados, un (27,6%) prefiere la cerveza con bajo grados de alcohol entre 3,4 y 3,9 grados, y un (10,4%) prefiere la cerveza con más de 5 grados de alcohol.

A partir de lo anterior, se hace el siguiente análisis de resultado:

- Al encontrar que la población prefiere tomar y comprar cerveza en bares, se toma de decisión de crear un Brew-Pub (sitio público cervecero en donde se produce y comercializan cervezas artesanales).
- La presentación de la cerveza es estándar (se sirve en vaso de 330 c.c.).
- La empresa, Industria Cervecera de Santander, va a elaborar cinco referencias de cervezas con diferentes colores, texturas, aromas y sabores, de acuerdo a las preferencias de la población. (Ver 2.2. Definición Producto)

De acuerdo al color que la población prefiere, de las cinco referencias de cervezas a producir, tres serán monas, una Roja y una Negra.

En cuanto a los grados de alcohol, se producirán dos referencias de cerveza con 4 grados de alcohol, una con 3,5 grados, una con 4,5 grados y una con 5 grados.

En cuanto al sabor y a olor, se elaboran cuatro referencias de cerveza con diferentes adjuntos lo que le proporcionan sensaciones de amargor, dulzura, sabores y olores preferidos por la población.

Cada cerveza va dirigida a la población de acuerdo a su estado de ánimo o situación. Cerveza ideal para tomarla en un día fuerte de trabajo y compartirla con amigos, cerveza especial para tomar con la pareja, cerveza especial para aquellas personas enamoradas de la vida, cerveza especial para aquellas personas que disfrutan y degustan la profundidad de la elaboración de esta bebida.

- El precio de la cerveza en presentación de 330 c.c. está en \$ 4.800 y \$6.500, partiendo de que la población si estaría dispuesta a pagar un precio más alto del que pagan actualmente (\$3.000).
- Se conserva el toque de exclusividad que ha tenido un producto como la cerveza artesanal, a nivel global.

3.4.8 Proyección de ventas: El mercado en el que se va a participar no tiene total conocimiento del producto. Por este motivo, se hace principal énfasis en el número de personas que no saben de la existencia de cerveza artesanal.

Acudiendo a los datos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta, se hace un cruce de variables.

Variables Cruzadas

- Conocimiento de la cerveza artesanal – La idea es atacar la parte de mercado que no conoce ningún producto similar al nuestro. En ese sentido, crearemos nueva demanda.
- Precio pagado por una cerveza (de \$3.000 en adelante) – el producto tiene un precio alto, comparado con el de la mayoría de la industria nacional. Por tanto, es una variable que nos permite segmentar el público potencial.
- Frecuencia de consumo
- Consumo promedio

Ver. Anexo 13. Pronóstico Demanda

Además, se tiene en cuenta el crecimiento proyectado para la industria de la cerveza según la siguiente tabla. (Ver Anexo 8. Pronóstico Producción y Ventas):

Tabla 4. Proyección de ventas de la industria

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Promedio
Cant. Prod.	10,41%	-2,03%	31,42%	6,19%	4,29%	10,06%
Cant. Vend.	3,61%	6,47%	14,82%	7,54%	19,08%	10,30%

Fuente: autores

Por medio de un árbol de probabilidades se hace la proyección de ventas evaluada en distintos escenarios para los primeros 5 años de la empresa (teniendo en cuenta únicamente el público que no conoce la cerveza artesanal), obteniendo los siguientes datos (Ver tablas 5 y 6, y gráficos 5 y 6).

Unidades: Litros

Presentación: 330 cm³

Tabla 5. Proyección de ventas anual de la empresa evaluada en distintos escenarios

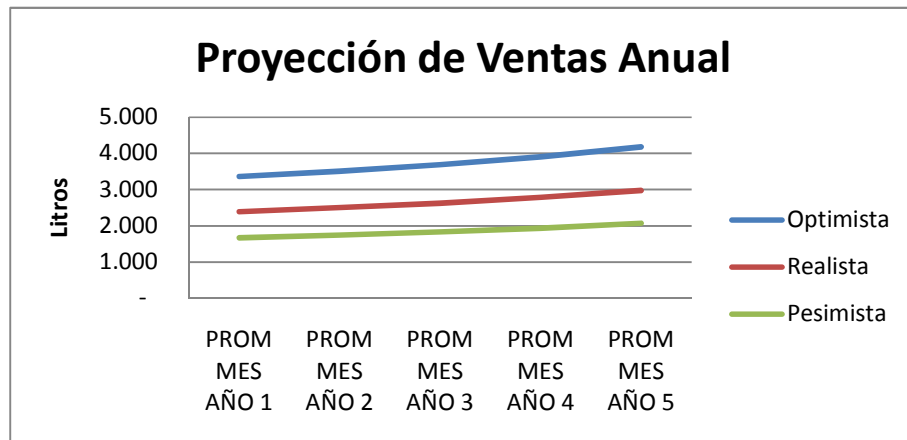
% Crec. anual	0,045	0,050	0,060	0,070
---------------	-------	-------	-------	-------

		Prom. mes AÑO 1	Prom. mes AÑO 2	Prom. mes AÑO 3	Prom. mes AÑO 4	Prom. mes AÑO 5
Escenario	Optimista	3.359	3.510	3.686	3.907	4.181
	Realista	2.393	2.501	2.626	2.784	2.979
	Pesimista	1.668	1.743	1.830	1.940	2.076

Fuente: autores

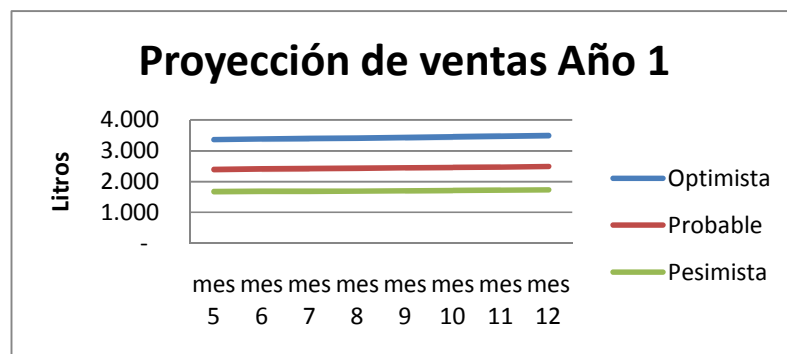
Se asume un crecimiento en ventas, menor al crecimiento promedio de la industria. Para el año 2 se estima un crecimiento del 4.5%, para el año 3 un crecimiento del 5%, para el año 4 un crecimiento del 6% y para el año 5 un crecimiento del 7%.

Grafico 5. Proyección ventas anual



Fuente: autores

Grafico 6. Proyección ventas año 1



Fuente: autores

En la tabla 6 se muestra la proyección de ventas para cada uno de los meses de los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

La empresa empieza a vender en el mes 5 y se estiman venta de 1668 litros para este primer mes. Las ventas en el último mes del primer año se estiman de 1733 litros.

En el último mes del año 5 de funcionamiento se estiman ventas mensuales de 2181 litros de cerveza.

Tabla 6. Proyección de ventas mensual de la empresa

AÑO 1		Crec. Prom 0,00550											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Escenario	Optimista	-	-	-	-	3.359	3.378	3.396	3.415	3.434	3.453	3.472	3.491
	Probable	-	-	-	-	2.393	2.407	2.420	2.433	2.447	2.460	2.474	2.487
	Pesimista	-	-	-	-	1.668	1.677	1.686	1.696	1.705	1.714	1.724	1.733

AÑO 2		Crec. Prom 0,00400											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Escenario	Optimista	3.510	3.524	3.539	3.553	3.567	3.581	3.595	3.610	3.624	3.639	3.653	3.668
	Probable	2.501	2.511	2.521	2.531	2.541	2.552	2.562	2.572	2.582	2.593	2.603	2.613
	Pesimista	1.743	1.750	1.757	1.764	1.771	1.778	1.785	1.792	1.800	1.807	1.814	1.821

AÑO 3		Crec. Prom 0,00450											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Escenario	Optimista	3.686	3.703	3.719	3.736	3.753	3.770	3.787	3.804	3.821	3.838	3.855	3.873
	Probable	2.626	2.638	2.650	2.662	2.674	2.686	2.698	2.710	2.722	2.735	2.747	2.759
	Pesimista	1.830	1.838	1.847	1.855	1.863	1.872	1.880	1.889	1.897	1.906	1.914	1.923

AÑO 4		Crec. Prom 0,00450											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Escenario	Optimista	3.907	3.925	3.942	3.960	3.978	3.996	4.014	4.032	4.050	4.068	4.086	4.105
	Probable	2.784	2.796	2.809	2.822	2.834	2.847	2.860	2.873	2.886	2.899	2.912	2.925
	Pesimista	1.940	1.949	1.958	1.966	1.975	1.984	1.993	2.002	2.011	2.020	2.029	2.038

AÑO 5		Crec. Prom 0,00450											
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Escenario	Optimista	4.181	4.199	4.218	4.237	4.256	4.275	4.295	4.314	4.333	4.353	4.373	4.392
	Probable	2.979	2.992	3.006	3.019	3.033	3.046	3.060	3.074	3.088	3.102	3.115	3.130
	Pesimista	2.076	2.085	2.095	2.104	2.113	2.123	2.132	2.142	2.152	2.161	2.171	2.181

Fuente: autores

Según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas sobre las preferencias y gustos de los consumidores, cada referencia de cerveza TASCA, tendrá un porcentaje de participación en las ventas totales estimado así:

Tasca – Refrescante 25%

Tasca – Dulce 20%

Tasca – Break 20%

Tasca – Seductora 15%

Tasca – teobroma 20%

Es decir, estos porcentajes corresponden a la cantidad de cerveza de cada referencia que se va a producir y vender en la empresa.

3.5 PLAN DE MERCADEO

3.5.1 Política de producto: *Industria Cervecera de Santander*, con su marca *Tasca*, entra al mercado ofreciendo cinco referencias de cerveza, dando más opciones a los clientes con cervezas coloridas, texturas, aromas y matices combinando adjuntos que las hagan diferentes y especiales. Además, cervezas que se puedan ajustar al estado de ánimo o situaciones como un día fuerte de trabajo, celebración con amigos, compartir con la pareja, entre otras y que son 100% naturales.

El producto tiene dos presentaciones:

- La primera que es en vasos o copas exclusivas para cada cerveza. Esto es, un vaso de vidrio con el logo del tipo de cerveza y que es de un volumen de 330 cc
- La otra presentación, en barriles de 20 y 60 litros. Esta presentación es con el fin de poder transportarla a los eventos previstos y la distribución en algunos sitios en Bucaramanga.

El producto se comercializa en un lugar atractivo donde además se produce la cerveza. El área de producción tiene forma de barril visible desde afuera y hay un vidrio sanitario de seguridad que permite ver el proceso de elaboración. Para aquellas personas interesadas en conocer el proceso, se da la opción de un tour cervecero con las debidas condiciones de seguridad y manejo profesional.

La empresa cuenta con un personal capacitado en el mundo de la cerveza, conociendo de manera general los conceptos que lleva intrínsecos esta bebida. De esta forma, se da a los clientes una atención más concreta y para aquellos que solo la saben tomar, la opción para que la conozcan y sepan disfrutarla apreciando su complejidad. Con esto se introduce la cultura Cervera.

El Brew- Pub, estará ubicado en el Barrio Cabecera del Llano de la ciudad de Bucaramanga (Ver anexo 14. Análisis de Ubicación). La zona se caracteriza por ser muy comercial, transitada y con buenas vías de acceso. Es un lugar de afluencia por sus hoteles, centros comerciales, restaurantes, bares y discotecas. Pertenece a uno de los estratos socio-económico al cual va dirigida la cerveza.

3.5.2 Política de precio: La comercialización del producto se orienta así:

- Presentación individual; pago por un vaso de cerveza (330 cm³). Ver tabla 7
- Paquete grandes eventos; grandes volúmenes y distribución en barriles de 20 Y 60 litros.

Tabla 7. Calculo del Precio de Venta – Año 1

REFERENCIA	TOTAL COSTOS (LT)	PRECIO VENTA (LT)	BASE LIQ IMPTO	V/R IMPTO (48%)	UTILIDAD POR LT
Tasca - Refrescante	3.823	14.400	9.730	4.670	5.907
Tasca - Dulce	4.176	15.900	10.743	5.157	6.567
Tasca - Break	3.823	14.399	9.729	4.670	5.906
Tasca - Seductora	3.932	17.400	11.757	5.643	7.825
Tasca - Theobroma	4.138	19.500	13.176	6.324	9.038

Fuente: autores

El precio de venta se estima de acuerdo al análisis de la competencia, estando el precio de tasca en el promedio de dichos precios. Para obtener el precio al público se tiene en cuenta el valor del costo unitario, el impuesto al consumo del 48% (dicho impuesto al consumo incluye el IVA del 16%)²⁵ y el margen de utilidad.

La variación del precio año a año se estima en un crecimiento del 4% (ver tabla 8). De acuerdo con las cervezas de la empresa Bavaria S.A., estas registran un incremento de precios del 8,3% en promedio²⁶, en periodos de 18 a 24 meses, por

²⁵ Art. 475 del Estatuto Tributario.

²⁶ Caracol Radio. A partir de febrero sube la cerveza en Colombia. Fecha de publicación 22 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/a-partir-de-febrero-sube-la-cerveza-en-colombia/20100122/nota/942145.aspx>

lo cual, *Industria Cercera de Santander* establece aumentos de precio anual en un porcentaje del 4%.

Tabla 8. Proyección precio de venta

PRECIO ANTES DE IMPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REFERENCIA	PRECIO SIN IMPTO (330 ML)	PRECIO SIN IMPTO (LT)	PRECIO SIN IMPTO (LT)	PRECIO SIN IMPTO (LT)	PRECIO SIN IMPTO (LT)	PRECIO SIN IMPTO (LT)
Tasca - Refrescante	3.243	9.729	10.118	10.523	10.944	11.382
Tasca - Dulce	3.581	10.743	11.173	11.620	12.084	12.568
Tasca - Break	3.243	9.729	10.118	10.523	10.944	11.382
Tasca - Seductora	3.919	11.757	12.227	12.716	13.225	13.754
Tasca - Theobroma	4.392	13.175	13.702	14.250	14.820	15.413

VALOR VENTA PÚBLICO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REFERENCIA	PRECIO (330 ML)	PRECIO (LT)	PRECIO (LT)	PRECIO (LT)	PRECIO (LT)	PRECIO (LT)
Tasca - Refrescante	4.800	14.400	14.975	15.574	16.197	16.845
Tasca - Dulce	5.300	15.900	16.536	17.197	17.885	18.600
Tasca - Break	4.800	14.399	14.975	15.574	16.197	16.845
Tasca - Seductora	5.800	17.400	18.096	18.820	19.573	20.356
Tasca - Theobroma	6.500	19.500	20.279	21.090	21.934	22.811

Fuente: autores

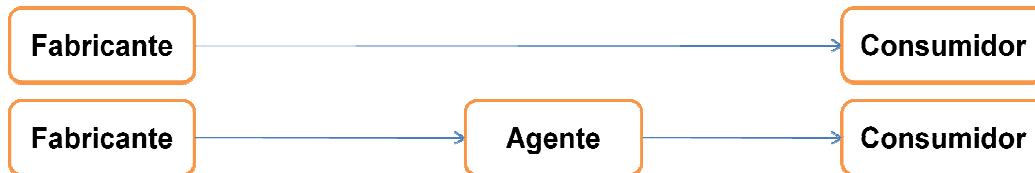
Punto de equilibrio

Determinando el punto equilibrio tenemos para el primer año un estimado de 2.040 litros por mes, teniendo en cuenta que ese primer año solo se tendrían ventas correspondientes a 8 meses (los primeros 4 meses corresponden a la adecuación del sitio y compra de maquinaria, equipos, muebles y enseres).

Para el año número 2 y 3 el valor estimado del punto de equilibrio es de 1.400 y 1.440 litros respectivamente.

3.5.3 Política de distribución: los canales de distribución de la empresa son:

Grafica 7. Canales distribución de la empresa



Fuente: autores

La principal forma de distribución del producto es llegando directamente al consumidor. Es distribuido en un Brew-Pub, sitio exclusivo diseñado con motivos particulares y en ambientes relajados en los que se pueda conversar. La cerveza se sirve en vasos de 330 cc con diseños propios de la marca. Cabe resaltar que en dicho Brew-Pub se produce la cerveza y este proceso se hace a la vista del cliente.

La segunda forma de distribución es por intermediación de un agente. La empresa hace negociaciones y convenios con algunos restaurantes o bares de la ciudad para llegar por medio de estos al consumidor final y lograr la ampliación del mercado. Para esta distribución se usan barriles de 20 y 60 litros.

Se atienden también ferias y demás eventos municipales y departamentales.

Entre las opciones de ferias en Santander a participar tenemos:

- Feria de la piña en Lebrija en el mes de junio
- Feria de Vélez en el mes de agosto
- Feria de San-Gil en el mes de noviembre
- Feria de Bucaramanga en el mes de septiembre
- Feria de Girón en el mes de agosto
- Feria de Piedecuesta en el mes de julio
- Feria del petróleo en Barrancabermeja en el mes de agosto

Estas son las únicas formas de distribución con las que se cuenta, partiendo del hecho de que el producto, en general, tiene un toque de exclusividad y es intención de la compañía, mantenerlo.

3.5.4 Política de servicio y atención al cliente: Nuestra línea de productos y servicios tiene tres enfoques:

1. Implementación de campañas de marketing en Internet, que permitan un reconocimiento detallado del mercado, y la creación de una cultura cervecera.

Se busca reconocer nuevos gustos y preferencias, al tiempo que se informa al cliente sobre la evolución histórica de la industria de la cerveza.

Dentro de ello, se informa además:

- Descripción de servicios especiales (Fiestas, reuniones privadas, grandes eventos)
- Alianzas estratégicas con clientes potenciales.
- Club cervecero

2. Experiencia de disfrutar de un Brew-Pub, donde se deleita una buena cerveza y con el mejor servicio.

- La capacitación de los trabajadores es uno de los puntos clave para la empresa. Cada trabajador tiene conocimiento de todo el negocio, y puede recomendar cada producto si el cliente demuestra sus preferencias.
- La ubicación de la empresa es en una zona exclusiva de la ciudad, donde deleitar una cerveza con la pareja o amigos, será sin duda la mejor opción.

3. Garantía de Satisfacción.

Se trazan objetivos claros de operación con miras en el cumplimiento de indicadores semanales que son vistos por los empleados dentro de la empresa, y también por los clientes. Este es un punto fuerte que busca generar confianza dentro de los clientes.

Indicadores: Mesero del mes, número de quejas por servicio, cerveza más vendida, copas rotas.

La fidelización de los clientes es uno de los pilares sobre los que se fundamenta el éxito y se marca la diferencia con los posibles y futuros competidores.

Los fundamentos sobre los que se sustenta la política de clientes:

1. *Cumplimiento en tiempos, servicios y estándares de calidad predefinidos.*

2. *Máxima personalización y atención.*

Brindando un trato personalizado y excepcional. Información veraz, puntual y eficacia en la resolución de problemas y quejas que afecten a los clientes.

Para lograrlo se tienen cuatro elementos:

- a) Tour cervecero – Para el público que esté interesado en conocer sobre el proceso productivo que sigue la cerveza, y su evolución en el tiempo.
- b) Creación de un club de consumidores de cerveza artesanal.
- c) Todo el personal de la organización recibe capacitación respecto a cómo debe relacionarse con los clientes.
- d) Creación de espacio de quejas, sugerencias y demás, sobre el estado de nuestros productos y servicios.

3. *Fidelización*

Los programas de fidelización se basan en:

- *Incentivos:*

Descuentos y regalos de colaboración para incentivar la renovación, la ampliación y la repetición de servicios. (Para clientes potenciales – empresas que nos contraten para eventos)

- *Cliente frecuente:*

Se Implementa un programa de cliente frecuente, de modo que – en función del volumen o la constancia – un cliente obtenga ventajas diferenciales de servicio y atención respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichos servicios no son subjetivas y secretas sino públicas y notorias.

- *Acciones promocionales internas:*

Nuestros clientes son objeto de promociones puntuales de modo que mantengamos su interés, atención y regularidad en el consumo.

- *Eventos internos:*

De acuerdo a las fechas especiales del año, se programan eventos temáticos en el Brew-Pub. (Día de las madres, día del padre, día del amor y la amistad, día de las brujas, navidad, etc.)

3.5.5 Estrategia de comunicación: Independientemente de las acciones internas encaminadas a la fidelización de los clientes (que siempre serán cualitativamente superiores), se basa la estrategia de penetración en el mercado y acceso a nuevos clientes en el concepto:

**¡Ya la encontraste?, Pruébala!
Yo la encontré como la quería...**

Las promociones por tanto, se fundamentan en facilitar que los clientes prueben la calidad del producto de forma fácil y gratuita.

El posicionamiento en el mercado cuenta con los siguientes principios estratégicos:

1. *Un concepto: “Degústala”*

Este mensaje se va diluyendo en el tiempo a medida que el mercado evolucione.

2. *Especialistas:*

La empresa es innovadora en el mercado local.

3. *Años de experiencia y éxito:*

Es una empresa joven, y cuenta con un equipo de trabajo, emprendedor y capaz.

4. *Compromiso de calidad y servicio: garantía de satisfacción*

Se ofrece el compromiso por escrito con el cliente: “garantía de total satisfacción”.

5. *Buen equipo de profesionales*

Un ingenioso equipo calificado.

Medios de comunicación

- *Página web*

Por este medio se dará a conocer la empresa y el producto, se despertará la curiosidad en los clientes y se atraerán, se muestra la innovación buscando el interés en las personas y así enfatizar en una cultura cervecera. La página web maneja una base de datos y por medio de esto se informa sobre las actividades a desarrollar en la empresa.

- *Volantes, afiches*

Se estará en distintos sitios de la ciudad dando información un gran volumen de personas. Se pegarán afiches en sitios donde el flujo de personas sea alto y en lugares estratégicos que llamen la atención de los futuros clientes. Se utilizarán calcomanías para pegar en los vehículos y difundir de esta forma información sobre la microcervecera y sus productos a un gran número de personas.

- *Video institucional y pantalla en el aeropuerto*

Se hará un video institucional y lo pasará en una de las pantallas ubicadas en el aeropuerto Palonegro (Bucaramanga). Con esto se atraerán turistas que quieran conocer sitios exclusivos de la ciudad.

- *Mail (internet)*

Se usarán las redes sociales para llegar a los clientes. Se dará a conocer información de la empresa en cadena llegando así a un mayor número de personas.

Restricciones en la comunicación

Las restricciones que hay en cuando a la comunicación y promoción de bebidas alcohólicas, están referenciadas de acuerdo a las leyes y decretos que el Ministerio de la Protección Social junto con INVIMA establece y son las siguientes:

De conformidad con los artículos 1º y 3º de la Ley 124 de 1994²⁷ “Por el cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y se dictan otras disposiciones”

- Cualquier publicidad o información que se realice sobre bebidas alcohólicas debe advertir que no se encuentra permitido su venta a menores de edad:

“ARTÍCULO 1º” Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad.

“ARTÍCULO 3º” Toda publicidad, identificación o promoción sobre bebidas embriagantes debe hacer referencia expresa a la prohibición establecida por la presente ley.

PARÁGRAFO. Los establecimientos que expendan bebidas embriagantes deberán colocar en un sitio visible el texto de la presente ley.

Esta ley indica que la obligación de advertir la prohibición del expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad, se predica de cualquier actividad publicitaria, de identificación o promoción de esa clase de productos se realice, por lo que no se refiere solo al etiquetado únicamente.

Lo mencionado se encuentra reiterado en el Decreto 120 de 2010²⁸.

²⁷ Ley 124 de 1994. Febrero 15. Diario Oficial No. 41.230, febrero 18 de 1994. Por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se dictan otras disposiciones. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0124_1994.html

ARTÍCULO 15. Publicidad y leyendas. Conforme a lo dispuesto en la Ley 124 de 1994 y lo previsto en este decreto, tanto la publicidad como las leyendas relacionadas con el consumo de alcohol deberán tener en cuenta el interés superior del menor de edad.

Toda publicidad, por cualquier medio que se realice, debe contener o hacer referencia, de manera resaltada, a la prohibición de expendia de bebidas alcohólicas a menores de edad. La advertencia debe ser clara e inteligible.

ARTÍCULO 16. Especificaciones de los envases y etiquetas. En los envases y etiquetas de las bebidas alcohólicas no podrán emplearse expresiones, leyendas o imágenes en idioma diferente al castellano que induzcan engaño al público, haciendo pasar los productos como elaborados en el exterior, ni que sugieran propiedades medicinales.

También se requiere que todo recipiente de bebida alcohólica nacional o extranjera se imprima en su etiqueta la leyenda dispuesta en el artículo 16 de la ley 30 de 1986²⁹ **“El exceso de alcohol es perjudicial para la salud”**

Todo esto anteriormente expresado se puede resumir en lo siguiente:

- Toda actividad promocional o publicitaria debe tener las leyendas obligatorias; a su vez, en material publicitario como folletos, pendones, revistas, publicaciones realizadas por supermercados donde se promociones bebidas alcohólicas, entre otros, es obligatoria tanto la impresión de las leyendas señaladas, como de la solicitud de aprobación previa de la División de Vigilancia de Productos Bioquímicos del Ministerio de Salud.

²⁸ Ministerio de la Protección Social. Decreto 120 de 2010. Enero 21 de 2010. Por el cual se adoptan medidas en relación con el consumo de alcohol. Disponible en: http://www.esecarisma.gov.co/esecarisma/downloads/Normatividad/Decreto_120_21_enero_2010-1.pdf

²⁹ Congreso de la Republica de Colombia. Ley 30 de 1986. Enero 31. Por el cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones. Reglamentada por el Decreto Nacional 3788 de 1986. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2774>

- Cuando se tiene stand, además de convertirse en un lugar de exhibición de bebidas alcohólicas, se utiliza para promocionar o publicitar la misma, se registrará y se le exigirán las leyendas obligatorias y lo dispuesto en el artículo 61 del Decreto 3192 de 1983³⁰.
- Lo último que tiene que ver con los recordatorios de la marca como ceniceros, porta vasos, gorras y demás objetos que se utilizan solo para recordar dicha marca, si se plasma información sobre la bebida alcohólica, debe cumplir con la reglamentación exigida de las leyendas obligatorias y la exigencia de la previa aprobación del INVIMA.

Básicamente estas son las exigencias o restricciones en la estrategia de comunicación.

3.5.6 Plan de introducción al mercado: Durante los 2 primeros años, se realiza un gasto publicitario relativamente significativo, con el fin de obtener clientes y posesionar la marca en el mercado.

Para conseguir el éxito que se desea, se debe avanzar en tres variables que lo garantizarán:

1ª *Llamar la atención del público* que nunca ha probado una cerveza artesanal. Este será uno de los principales objetivos en el primer año.

2ª *Posicionar el Brew-Pub como uno de los más exclusivos de Bucaramanga*. Este será el segundo objetivo.

3ª *Establecer alianzas estratégicas con bares y restaurantes*. Será un objetivo a mediano y largo plazo, con el que se pretende ampliar el servicio a través de apoyos colaterales.

³⁰ Decreto 3192 de 1983. Noviembre 21. Presidencia de la República. Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la ley 9 de 1979, en lo referente a fabricas de alcohol y bebidas alcohólicas y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3469>

3.5.7 Publicidad y promoción: La estrategia de publicidad está orientada a crear una cultura cervecera, y ofrecer un concepto totalmente diferente de “disfrutar una cerveza”

Los medios publicitarios utilizados son:

Medios tradicionales:

- Marketing Directo (e-mail) a público en general
- Volantes, Afiches y calcomanías (en vehículos y taxis)

Internet

- Página Web Corporativa
- E-mail
- Redes Sociales

Relaciones públicas y acuerdos con medios

- Se desarrollará una amplia actividad de relaciones públicas, especialmente en el primer año, con el objetivo de aparecer con frecuencia en grandes eventos y ferias de Santander.

Promociones Internas

- La empresa contará con eventos en el establecimiento de acuerdo al plan de marketing establecido.
- Además, se ofrecerán promociones a nuestros clientes de acuerdo al consumo de cerveza.
- Se tendrá una base de datos de clientes, ofreciendo promociones y descuentos a nuestros clientes preferenciales.

3.5.8 Plan de ventas: La estrategia de ventas se basa en:

1. Concepto operativo:

Por medio de la publicidad y las estrategias de marketing se obtendrán los clientes en general. Para clientes potenciales, se harán los contactos correspondientes, y en los casos en los que sea necesario, se acudirá a las habilidades de negociación del gerente general.

2. Estrategia de captación de nuevos clientes:

La idea esencial es que nuestra fuerza de ventas vaya creciendo, y cuya funcionalidad sea presentar al cliente los beneficios que le significan establecer acuerdos con nuestra empresa.

3. Fidelización

Al igual que lo comentado en las políticas de atención al cliente, la idea es que una vez obtenida la base de clientes potenciales, y lograda la primer transacción con cada uno de ellos, se garantice la continuidad y calidad del servicio para que las relaciones de compra y venta permanezcan a lo largo del tiempo.

3.5.9 Plan de Acción: El presupuesto para mercadeo del primer año de funcionamiento es de 17.950.000. Ver Anexo 15. Presupuesto Mercadeo

3.5.10 Plan Estratégico de marketing: El plan de acción estratégico en marketing para el año 1 de funcionamiento se ve en la siguiente tabla.

Tabla 9. Plan Estratégico de Marketing

Objetivos	Estrategias	Acciones	Inicio	Fin	Responsable	Requisitos	Costos / año	Indicador
Lograr total conocimiento de nuestro producto en el mercado en el primer año	Publicidad por medios tradicionales e internet	Creación web corporativa	mes 6	mes 12	Gerente General	Liquidez - Eventos de entretenimiento (Públicos y privados)	\$ 2.000.000	Litros de Cerveza vendidos al mes
		Video Institucional - Publicidad en Taxis	mes 7	mes 8			\$ 5.500.000	
	Fortalecimiento de la fuerza de ventas	Participación en ferias y grandes eventos	mes 8	mes 12			\$ 2.500.000	
		Volantes - Afiches	mes 2	mes 7			\$ 1.850.000	
Ampliación de clientes potenciales a partir del 3er mes de funcionamiento	Fidelizar a clientes potenciales	Elaboración de base de clientes	mes 5	mes 12	Gerente General	Supermercados Empresas dedicadas a la logística	\$ 5.800.000	* Numero de Clientes activos de las Bases de Datos - Rentabilidad por Cliente
	Acciones promocionales internas - Eventos en el Brew-Pub							
Capturar una cuota de mercado del 10% en los primeros 6 meses de funcionamiento	Afianzamiento de relaciones públicas y posicionamiento de la marca	Capacitación a todo el personal sobre atención al cliente	mes 1	mes 6	Gerente General	Innovación en productos	\$ 300.000	Porcentaje de Ventas mes a mes con respecto a la Demanda Potencial
		Evaluación de desempeño - cumplimiento de indicadores						
							\$ 17.950.000	

Fuente: Autores

4. ANÁLISIS TÉCNICO OPERATIVO

4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Producir cervezas artesanales de alta calidad, que sean innovadores que agraden a los clientes con estándares definidos en la fabricación.
- Describir todas las características y cualidades que el producto ofrece a las personas que degustan esta bebida.
- Dar a conocer de manera sencilla el proceso de producción y el diagrama de proceso de la fabricación de la cerveza artesanal.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo para la elaboración de cervezas artesanales en la *Industria Cervecera de Santander* comprende los siguientes pasos:

- **Tratamiento de agua para cerveza:** El agua requerida para la producción de cerveza debe ser de características blandas, libre de turbideces, purificada y con un pH balanceado. Estará almacenada en un tanque provisto de calentamiento con distribuidor para las etapas de maceración y cocción.
- **Molienda de la cebada:** En esta etapa del proceso se requiere que la cebada malteada esté triturada (ver imagen 4) de una forma correcta para que en la maceración se hidrolicen la mayor parte de los almidones. Es una operación rudimentaria que se puede realizar manualmente o con un molino provisto de motor.

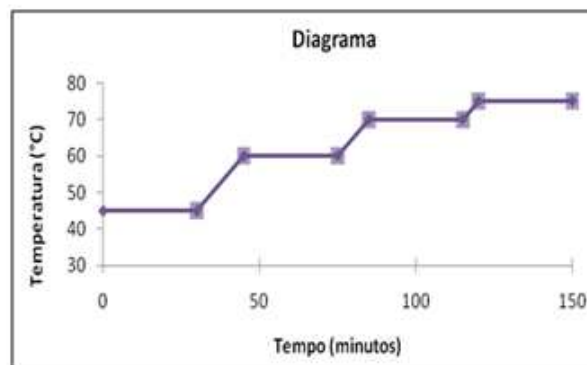
Imagen 4. Molino Artesanal



Fuente: Autores

- **Maceración:** Es la etapa donde se mezcla la cebada malteada debidamente molida con agua a una temperatura determinada (45° Aproximadamente) activando las enzimas presentes en el grano de forma que se puedan hidrolizar los almidones y obtener los azúcares fermentables. Se necesita de un tanque con un motor reductor y un empeller para la agitación. Para los controles de temperatura, es necesario estandarizar el método y se hace por medio de una curva de maceración. (Ver gráfica 8)

Gráfica 8. Curva de Maceración Sencilla



Fuente: autores

La curva de maceración permite estandarizar el método más apropiado para la fabricación y es distinta para cada tipo de cerveza. Depende de factores como: el tipo de malta y su origen, la dureza del agua, el grado de acidez, entre otros.

Hay dos grupos de de enzimas que están presentes en la maceración:

Proteasas: Degradan las proteínas en sencillos componentes proteicos o de bajo peso molecular.

Amilasas: Degradan el almidón en azúcares y dextrinas (sustancias químicamente intermedias entre el almidón y la glucosa).

La amilasa se presenta en dos formas: α -amilasa y β -amilasa. La primera recibe el nombre de dextrinógena, lo que quiere decir que genera más dextrina, mientras que la β -amilasa tiene acción sacarogénica, es decir, que produce más azúcar (sacarosa).

Respecto al curso seguido en la maceración, debe tenerse en cuenta que los procesos químicos, bioquímicos y enzimáticos, dependen fundamentalmente de la temperatura. En general, todos los enzimas mencionados actúan en todas las temperaturas de la maceración, pero todos tienen también sus temperaturas óptimas, en las que se desarrolla mejor su actividad³¹. (ver tabla 10).

Tabla 10. Efecto de la temperatura en la acción de las enzimas

Efecto	Proteasa	α -amilasa	β -amilasa
Óptima	40-60 °C	62-65 °C	72-75 °C
Nociva	a partir de 70 °C	a partir de 70 °C	a partir de 80 °C

Fuente: VOGEL, Wolfgang Elaboración casera de cerveza. 2003. P. 49-51

Es importante durante este proceso, tener el control de los almidones y de dextrinas. Puede utilizarse la prueba de yodo (ver imagen 5), que es una forma cualitativa y rápida para detectar trazas o pequeñas cantidades de almidones, evitando así el enturbiamiento.

³¹ VOGEL, Wolfgang. Elaboración casera de cerveza. 1 ed. España: Editorial Acirbia, 2003. P. 49-51

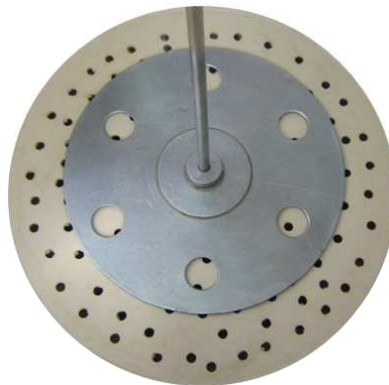
Imagen 5. Prueba de yodo. (U Nacional, Bogotá, junio de 2011)



Fuente: Autores

- **Filtración:** Concluida la maceración, los componentes insolubles de la malta, el afrecho, deben separarse del mosto que constituirá la futura cerveza. En las pequeñas fabricas cerveceras se realiza esta operación básicamente en una cuba con filtro provista de una malla de acero inoxidable debidamente perforada con varios orificios (ver imagen 6). Esto ayudara para que la cerveza tenga más transparencia y pocas turbideces.

Imagen 6. Sistema de Filtración para bagazo de la cebada malteada



Fuente: Autores

- **Cocción:** Es el proceso mediante el cual se lupuliza el mosto y se pueden agregar los distintos ingredientes por infusión (método más usado). Se eleva la temperatura aproximadamente hasta 90 grados para captar todos los sabores y

aromas contenidos en estos. Aquí se realiza un lavado Whirlpool o centrifugado para aclarar aún más el mosto para la posterior fermentación.

- **Fermentación:** Es un proceso en el cual un hongo o levadura (*Saccharomyces cerevisiae*) que convierte los azúcares que contiene el mosto en alcohol etílico. Este proceso es oxidativo y puede tardar entre 10 a 15 días según el estilo de cerveza. Dependiendo del tipo de levadura, se podrá fermentar a una temperatura promedio entre los 15 a 24°C o de temperaturas bajas entre 0 a 4 °C.
- **Pasteurización:** Es el proceso térmico realizado a los alimentos generalmente líquidos con el objeto de reducir los agentes patógenos que puedan contener bacterias, protozoos, mohos y levaduras. Uno de los objetivos del tratamiento térmico es la esterilización parcial de los alimentos líquidos, alterando lo menos posible la estructura física, los componentes químicos y las propiedades organolépticas de estos. Tras la operación de pasteurización, los productos tratados se enfrían rápidamente y se sellan herméticamente con fines de seguridad alimentaria; por esta razón, es básico en la pasteurización el conocimiento del mecanismo de la transferencia de calor en los alimentos. A diferencia de la esterilización, la pasteurización no destruye las esporas de los microorganismos, ni elimina todas las células de microorganismos termofílicos.

En la fabricación de cervezas, este proceso se lleva a cabo una vez terminada la cocción a 98 °C aproximadamente se hace pasar el mosto por un intercambiador de calor, bajando la temperatura hasta 10 12°C aproximadamente.

Con este proceso se puede asegurar la conservación del producto a temperatura ambiente o almacenada en frío.

- **Almacenamiento:** Es una operación manual y consiste en llevar el producto terminado a los recipientes que se usaran para la distribución. Para el caso del producto, este se almacenara en barriles de acero inoxidable para dispensador o garrafas sanitarias para alimentos.

4.3 DIAGRAMA DE OPERACIONES

El diagrama de operaciones ilustra gráficamente el proceso productivo de la cerveza artesanal. Indica los puntos donde se introduce materia prima al proceso y la secuencia de acontecimientos y el orden de las operaciones y las inspecciones. Ver Anexo 16. Diagrama de Flujo del Proceso.

El proceso productivo desde la molienda del grano hasta la pasar el intercambiador de calor, dura aproximadamente 8 horas. Después, el proceso de fermentación dura de 10 a 15 días, tiempo en el cual, la cerveza se almacena en garrafas industriales con capacidad de 60 litros. La referencia Tasca Theobroma es almacenada en barriles de roble con capacidad de 220 litros. Para la fermentación, la cerveza se mantiene en un cuarto refrigerada.

4.4 MATERIA PRIMA

4.4.1 Descripción general de la materia prima: la materia prima a utilizar en la elaboración de cerveza es:

- **Malta:** Está constituida por granos de cebada³² germinados durante un periodo limitado de tiempo y luego desecados. Generalmente la malta utilizada en la

³² Generalmente se considera la cebada como el grano por excelencia en la fabricación de cerveza por proporcionar gran cantidades de azúcares fermentables para esta bebida. DOCUMENTAL THE HISTORY CHANNEL, Maravillas Modernas; La Cerveza. Maravillas modernas: la elaboración de cerveza. El sitio web de History Channel.2010. Disponible en: <http://www.history.com/videos/modern-marvels-brewing-beer>. Consultado en agosto de 2010.

fabricación de la cerveza, no es elaborada en la propia fábrica sino obtenida directamente de proveedores externos.

- **Lúpulo:** Es ingrediente insustituible en la elaboración de la cerveza. Es indispensable para la elaboración de la cerveza, su sabor amargo agradable y su aroma suave característico, contribuye además, a su mejor conservación y a dar más permanencia a la espuma. En *Industria Cervecera de Santander*, uno de los Lúpulos que se utilizaran para la elaboración de cerveza es el *Cascade* en presentación de Pellets T-90 original del valle de Yakima de Estados Unidos. Este Lúpulo ofrece fragancias características a flores, y especias con la fragancia de cítricos notables muy a menudo. Este aroma medio balancea muy bien el amargor. Muy popular entre los fabricantes de cerveza artesanal debido a su doble propósito, ya que sirve para conferir amargor y aroma a la cerveza. Se puede manipular con otras esencias de hierbas y azúcares para dar las características propias de la cerveza Tasca. El otro lúpulo que se utiliza es el lúpulo *Perle*.
- **Adjuntos (Grits):** El Grits en la industria de elaboración de la cerveza se trata de un ingrediente añadido en el cocedor de cereales durante el proceso de elaboración de la cerveza que tiene como objetivo hacer más estable y suave el sabor de la cerveza final.
- **Agua:** Las características del agua de fabricación influyen fuertemente en la calidad de la cerveza. En la fabricación de cerveza se utiliza agua potable y sus características organolépticas deben ser completamente normales con parámetros que den un agua de características blandas.
- **Levadura:** Son hongos microscópicos unicelulares que transforman los azúcares en alcohol etílico y gas carbónico (CO₂). Las cervezas elaboradas con levaduras flotantes, es decir, aquellas que flotan en la superficie del mosto en

fermentación, reciben el nombre de tipo Ale; las cervezas que se elaboran con levaduras que fermentan en el fondo del tanque reciben el nombre de tipo Lager.

- Entre otras materias primas, se encuentran la azúcar refinada. Se cuenta con dos ingenios azucareros en el país para la zona antioqueña de Colombia y que abastecen con unas de los azúcares de mejor calidad. También se utiliza panela, y los adjuntos propios de cada referencia de cerveza.

4.4.2 Materia Prima Requerida: a continuación en las siguientes tablas se relaciona la materia prima requerida para producir lotes de 200 Litros de cada una de las referencias de cervezas.

- **Referencia N°1: Tasca Refrescante**

Para la elaboración de la referencia Tasca Refrescante, se utiliza solo una clase de malta que es base Pilsen. Se utiliza un adjunto. En la tabla 11 se muestra la materia prima y la cantidad a utilizar para un lote de 200 litros.

Tabla 11. Materia prima Taca Refrescante

MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	AÑO 1
					V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	33	181.500	908
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,16	30.400	152
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Eucalipto)	4.000	KG	2	8.000	40
Agua	2.000	M3	0,35	700	4

Fuente: autores

253.600 1.268

- **Referencia N°2: Tasca Dulce**

Para la elaboración de la referencia Tasca Dulce, se utiliza solo una clase de malta que es base Pilsen. Se utiliza tres adjuntos. En la tabla 12 se muestra la materia prima y la cantidad a utilizar para un lote de 200 litros.

Tabla 12. Materia prima Taca Dulce

MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	AÑO 1
					V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	33	181.500	908
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,145	27.550	138
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Miel)	10.000	KG	7	70.000	350
Adjuntos (Clavo)	28.000	KG	0,3	8.400	42
Adjuntos (Canela)	32.000	KG	0,1	3.200	16
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
				324.350	1.622

Fuente: autores

- **Referencia N°3: Tasca Break**

Para la Tasca Break, se utiliza malta base Pilsen y un adjunto. Ver tabla 13.

Tabla 13. Materia prima Taca Break

MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	AÑO 1
					V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	33	181.500	908
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,16	30.400	152
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Manzanilla)	4.000	KG	2	8.000	40,00
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
				253.600	1.268

Fuente: Autores

- **Referencia N°4: Tasca Premium Seductora**

Para la producción de Tasca Seductora se utilizan tres tipos de malta (Pilsen, Caramelo y Chocolate). Esta tipo de cerveza no tiene adjuntos. Ver tabla 14.

Tabla 14. Materia prima Taca Premium Seductora

					AÑO 1
MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	26	143.000	715
Malta Caramelo	7.800	KG	6	46.800	234
Malta Chocolate	14.000	KG	1	14.000	70
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,2	38.000	190
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
Fuente: Autores				275.500	1.378

- **Referencia N°5: Tasca Theobroma “Alimento de dioses”**

Este tipo de cerveza se elabora con malta Pilsen y malta Chocolate y tiene un adjunto. Ver tabla 15.

Tabla 15. Materia prima Taca Theobroma

					AÑO 1
MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	28	154.000	770
Malta Chocolate	14.000	KG	5	70.000	350
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,2	38.000	190
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Café)	20.000	KG	0,5	10.000	50
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
Fuente: Autores				305.700	1.529

4.5 INFRAESTRUCTURA

4.5.1 Características de la tecnología e instalaciones: se cuenta en Bucaramanga con una industria metal mecánica de alta calidad, con profesionales y técnicos calificados para la fabricación de dispositivos y máquinas para el procesamiento de alimentos y diversos productos. Trabajan para la industria santandereana en una amplia gama de productos alimenticios.

La tecnología usada en la fabricación de cerveza artesanal, está limitada básicamente en la manipulación parcialmente mecánica de los equipos de producción, ya que no se cuenta con un sistema de control sistematizado electrónico debido a su alto costo.

En relación al material usado, según la reglamentación sanitaria para alimentos, se puede usar un **Acero Inoxidable AISI 304 o 316** (más específicamente para los tanque que fabricaremos es de referencia 304), estos materiales son de tipo austeníticos, resistentes a altas temperaturas, de baja corrosividad (casi nula o se presenta si los equipos no son cambiados mayor a 30 años) y perfecto para la conservación de alimentos. Para los sistemas de filtrado en los tanques, se usará un sistema de membrana sencilla en el tanque de maceración con perforaciones de tamaño de poro menor al tamaño del afrecho y en el filtrado de lúpulo un sistema de triple membrana (tamiz diferencial) removible y de fácil limpieza.

Para los sistemas de agitación en los tanques, se usa un motor de dos caballos con control de revoluciones, sistema de paletas o empeller de doble paleta para que sea una agitación uniforme. Se usan bombas sanitarias de un caballo de fuerza para bombear el agua de cerveza para el transporte al otro tanque.

Para la pasteurización se utilizara un intercambiador de calor que eleva la temperatura del agua de cervecería a 110°C y la baja súbitamente a 15°C que

posteriormente se utilizará en la primera fermentación. Esta máquina se denomina **Máquina Whirlpool**.

Las instalaciones son oportunas para manejar dos cosas simultáneas: la primera en relación al pub o el sitio donde se vende la cerveza al consumidor final, y la segunda que tiene que ver con que el sistema de producción. Se presenta al público la forma en cómo se produce nuestra cerveza, dándonos así, un visto bueno favorable con respecto a los clientes y nuevos degustadores de la bebida. El sitio es central, de gran congruencia entre las personas, de gran movilidad, cercano y práctico.

4.5.2 Características de la maquinaria y equipos : En el proceso de producción se van a adquirir los siguientes equipos:

- **Molino:** Este equipo cumple la función de moler el grano de cebada u otro cereal para ser macerado.
- **Tanque de agua caliente de 250 litros capacidad:** La función es la de almacenar agua debidamente filtrada y de proporcionar de agua a los diferentes tanques dentro del proceso.
- **Tanque de maceración de 250 litros con empeller agitador:** La función de este tanque y su empeller es el de macerar y agitar la malta para producir el mosto cervecero.
- **Tanque de cocción de 300 litros:** Su función principal es la de hacer un cocimiento hasta 98 °C para que las propiedades de aromas y sabores de los diferentes adjuntos puedan ser cedidos al mosto y luego clarificarlo para su posterior fermentación.
- **Intercambiador de calor o Chiller:** Es el responsable que se haga la pasteurización del mosto. Una vez se haga la cocción del mosto, este sale del tanque de cocción a 98°C y al pasar por el intercambiador sale a 10°C aproximadamente.

- **Electrobombas:** Son las encargadas de bombear los fluidos de mosto y de agua a los diferentes tanques. Tienen 1 caballo de fuerza.
- **Tanque para recolección de afrecho de 90 litros de capacidad:** Este tanque recoge los residuos después de la maceración tanto de la cebada como los del lúpulo.
- **Garrafas industriales sanitarias de 60 litros de capacidad:** Recipientes dispuestos para la fermentación de la cerveza y almacenamiento de producto terminado.
- **Barril de roble de 220 litros de capacidad:** Este barril se dispone para la fermentación de un tipo de cerveza.
- **Aire acondicionado mini – Split de 24 BTU:** Este equipo mantendrá refrigerado el cuarto donde se fermentara la cerveza a una temperatura adecuada.
- **Equipo de laboratorio:** Es necesario para llevar un control de calidad del producto. Con ello puedo medir pH, acidez, grados de alcohol, y otras demás variables que me afectan el proceso.
- **Balanza electrónica con capacidad de 30 kg:** Su función es la de pesar las materias primas que se procesan.
- **Estufa de dos puestos:** Se requiere para calentar el agua para la activación de la levadura.
- **Nevera de refrigeración y enfriamiento Wonder wc-550 c:** Es requerida para refrigerar a muy baja temperaturas el producto terminado y el lúpulo.

4.6 DISTRIBUCIÓN Y DISEÑO DE PLANTA (VISIO)

Por medio del plano elaborado en el programa *Visio*, se tiene una idea de la distribución del Brew-Pub donde funcionará Industria Cervecera de Santander. Ver Anexo 17. Plano de la Empresa. En el plano de diferencia el área productiva, el área administrativa y el área de ventas.

El área de producción consta además del espacio ocupado por la maquinaria y equipo, de un cuarto de almacenamiento de materia prima, un cuarto de almacenamiento de producto en fermentación y un cuarto de almacenamiento de producto terminado.

El área de ventas incluye el espacio donde se ubican las mesas y sillas para el público y el espacio donde se ubica la barra y el equipo dispensador.

4.7 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Capacidad instalada y requerida

Los lotes de producción serán de 200 litros para todas las referencias de cerveza. El tiempo de producción de cada lote es de 8 horas (6 horas proceso productivo y 2 horas en esterilización de equipos), seguido a este proceso, el producto se mantiene en la etapa de fermentación que dura entre 10 y 15 días en almacenamiento en un cuarto refrigerado, culminada este periodo el producto está listo para pasar al dispensador y servirlo al consumidor.

Si se trabaja 1 lote de producción por día se tiene un total de 6.000 litros al mes. Se tiene una capacidad instalada para producir 2 lotes por día (12.000 litros al mes) trabajando 2 turnos, y podemos llegar dado el caso a trabajar 3 turnos produciendo 3 lotes por día (18.000 litros al mes).

Para cada turno, la mano de obra requerida es:

1. Jefe de producción

1. Operario

1. Microbiólogo

Según la proyección de ventas, la capacidad requerida para el primer años esta alrededor de los 1.600 litros por mes, y para el segundo y tercer año alrededor de 1.800 y 2.000 litros respectivamente.

4.8 PROCESO LOGÍSTICO

4.8.1 Compras: Al comprar las materias primas, *Industria Cervecera de Santander*, tiene en cuenta factores como:

- Proveedor
- Cantidad necesaria
- Calidad
- Tiempos de espera
- Tiempo entre pedidos
- Precio

El cumplimiento de los requerimientos es requisito indispensable para asegurar el desarrollo de las actividades y el funcionamiento de la organización.

La compra de materia prima está a cargo del gerente general, que basado en el requerimiento del área operativa y la aprobación de dicho requerimiento por el jefe operativo, procederá a hacer el respectivo pedido.

El aprovisionamiento de la materia prima se hará mes a mes de acuerdo a la estimación de la demanda, por las siguientes razones:

- El costo de transporte es asumido por la empresa y el proveedor se encuentra ubicado en Bogotá, por lo tanto si el tiempo entre pedidos es más corto se asumirá mayor costo.
- En Bucaramanga se presenta un mayor nivel de humedad por el cual, tener almacenado por mucho tiempo dañaría la malta.
- Por la liquidez para poder hacer compras mayores a tiempos más prolongados.

- Para evitar que caigan plagas como hormigas que es más difícil cuanto se tiene en almacenamiento demasiada malta.

4.8.2 Control de inventarios: Para el control de inventarios, la empresa cuenta con un software donde se mantiene la cantidad en existencias actualizadas.

Materia prima: la materia prima que se mantiene en inventario corresponde a la requerida para la producción mensual de cada referencia de cerveza según pronóstico de demanda. Las compras se hacen con 15 días de anticipación y se estima un tiempo de espera de 5 días por pedido.

Producto en proceso: cada lote de producción se mantiene de 10 a 15 días durante los cuales se lleva a cabo de fermentación y la maduración. Al mes se producen de 9 a 10 lotes de producción.

Producto terminado: en inventario permanecerán aproximadamente 1000 litros de cerveza, lo que corresponde a 2 o 3 lotes de producción de cada una de las 5 referencias producidas.

5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

5.1 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

Después de conocer las ventajas de crear una empresa como S.A.S.³³ y tomada la decisión de llamar a la microcervecera Industria Cervecera de Santander S.A.S., es necesario y obligatorio, la formalización legal de la misma.

Por medio del PORTAL NACIONAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS³⁴ y su portal Web www.crearempresa.com.co, mediante tres sencillos pasos: Consulta, Diligenciamiento y Formalización fue posible realizar algunos de los trámites necesarios para la constitución legal de la empresa.

Es importante mencionar que antes de poder acceder a los servicios del portal es necesario realizar el registro correspondiente (ver imagen 7).

Imagen 7. Registro de usuario en Crear empresa

Proceso para crear empresa

1. Consulta
2. Diligenciamiento
3. Formalización

Importante:
Para acceder a los servicios del Portal Usted debe Registrarse
¿Usuario No Registrado? Regístrese Aquí
Cámara: Seleccione la Cámara...
Usuario:
Contraseña:
Seleccione a que Módulo desea Entrar:
 Extranet Intranet
Iniciar Sesión

Información sobre Cámaras de Comercio
Consultor Virtual Chat

Inicio > Registro

Registro
Selección de la lista la Cámara de Comercio ante la cual requiere registrarse, es decir la que corresponda a su situación y necesidad particular.
En el campo Nombre completo digite su nombre tal y como aparece en su cédula, por ejemplo "Carlos Martínez" o "Esperanza Duque"
Los campos marcados con * indican que son requeridos para el registro en nuestro sistema.
Su contraseña será enviada al Email que usted nos proporcione.

* Cámara de Comercio: BUCARAMANGA
* Tipo de Sociedad: Persona Jurídica
* Nombre Completo: INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER S.A.S.
Dirección:
* Nombre de Usuario: YENNY ARENAS
Teléfono: 315 885 90 84
Fax:
* Email: yennyarenas@hotmail.com
* Confirmar Email: yennyarenas@hotmail.com

Código de Seguridad: N9J2FW
19J2FW

Registrarse

Fuente:
www.crearempresa.com.co
CO

³³ RAMIREZ RUIZ, Juan Camilo, La Sociedad por Acciones Simplificada [Diapositivas]. Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá, julio de 2010. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/4561_acciones_simplificadas.pdf

³⁴ Portal Nacional de Creación De Empresas. CAE – Centro de Atención Empresarial. 2006 - 2011 Confecámaras. Desarrollado por: e-Quality Solutions S.A.S. disponible en: <http://www.crearempresa.com.co/General/Home.aspx>

Se crea como Nombre de Usuario: **YENNY ARENAS**

Contraseña: **349052** (otorgada por el portal) ver imagen 8.

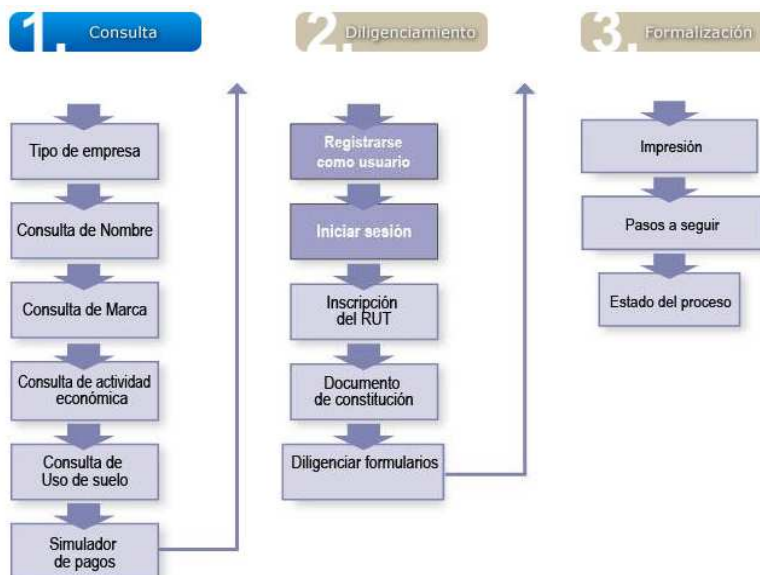
Imagen 8. Ingreso a Crear empresa



Fuente:
www.crearempresa.com.
CO

Una vez se ha hecho el registro es posible acceder al “Proceso para Crear Empresa”. Se presentan ahora todos los pasosa realizar, en su respectivo orden. Ver imagen 9.

Imagen 9. Pasos para crear empresa



Fuente: www.crearempresa.com.co

CONSULTA

Consulta de tipo de empresa

Se realiza la Consulta del tipo de Empresa a constituir, se decide por una Sociedad por Acciones Simplificada, la cual brinda tanto beneficios legales como tributarios. Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad (en este caso la empresa tendrá dos socios). Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "Sociedad por Acciones Simplificada"; o de las letras S.A.S.

“Industria Cervecera De Santander S.A.S”

De manera paralela se hace una consulta adicional en relación al los principales impuestos y demás obligaciones Tributarias formales (del orden Nacional y Territorial) que corren por cuenta de las SAS.³⁵

1. Obligaciones por Impuestos Nacionales

- Inscribirse en el RUT
- Tramitar o renovar firmas digitales para presentar las Declaraciones ante la DIAN
- Tendrá obligación de presentar Declaración anual del Impuesto de Renta
- Tendrá obligación de presentar Declaración Bimestral de IVA
- Tendrá obligación de actuar como Agente de Retención
- Tendrá obligación de presentar Declaración mensual de Retenciones en la Fuente todos los meses así sea en ceros

³⁵ GUEVARA MADRID, Diego. Obligaciones Tributarias que enfrentarán las SAS. Disponible en : <http://www.actualicese.com/oro/2009/04/28/obligaciones-tributarias-que-enfrentaran-las-sas-diego-h-guevara-madrid/>

- Tendrá obligación de presentar Declaración Individual de Precios de Transferencia
- No le correspondería liquidar el actual Impuesto al Patrimonio
- Le aplica el Gravamen a los Movimientos Financieros
- Si nombran a un Revisor Fiscal en forma voluntaria, entonces ese Revisor no le tendría que firmar las Declaraciones
- Sus accionistas no responden solidariamente por las deudas por impuestos
- Expedir Factura de Venta o documento equivalente a Factura de Venta
- Presentar los reporte de Información Exógena Tributaria que apliquen
- Expedir cuando corresponda los respectivos certificados por las Retenciones practicadas a terceros

2. Obligaciones por Impuestos Territoriales

- Presentar Declaración Anual o Bimestral del Impuesto de Industria y Comercio
- Actuar como agente de Retención del Impuesto de Industria y Comercio
- Responder por los Impuestos de Predial y Vehículos
- Liquidar y pagar el impuesto al consumo por ser una empresa productora de cerveza.

3. Otras Obligaciones

- Reportar informes a Supersociedades
- Por ser una empresa de producción de cerveza, debe registrarse ante Secretaria de Hacienda Departamental y pagar el Impuesto Al Consumo.

Consulta de nombre

Ahora se hace necesario realizar la consulta del nombre que tomara la empresa (ver imagen 10), con el fin de conocer si existen o no otras empresas o establecimientos a nivel nacional, con el mismo nombre. La consulta es favorable, por lo tanto es posible y permitido utilizar el nombre propuesto.

Imagen 10. Consulta de nombre de empresa en el portal crear empresa

www.crearempresa.com.co
Portal Nacional de creación de empresas
¡Un lugar único!

Inicio Mapa del sitio Ayuda Preguntas Frecuentes Contacto

Proceso para crear empresa
1. Consulta
2. Diligenciamiento
3. Formalización

Guía visual de los pasos para crear empresa

Información sobre Cámaras de Comercio

Consultor Virtual Chat

Si aún no es usuario Regístrese

Cambiar Contraseña

Inicio > Consultas > Consulta de Nombre > Consulta Por Nombre

Usted ha iniciado sesión como: INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER S.A.S.

1. Consulta 2. Diligenciamiento 3. Formalización

Nombre de empresa:
INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER
Verificar

Haga clic aquí para ver recomendaciones para la consulta de Nombre

El nombre de empresa "INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER" no existe, este nombre estará sujeto a revisión posterior por parte de la cámara de comercio, no existen otras empresas con la palabra "INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER".

Regresar

© 2006 - 2008 Confecámaras. Todos los derechos reservados.

Fuente: www.crearempresa.com.co

Consulta de Marca

Se consulta la marca del producto "Tasca", para conocer al igual que el nombre de la empresa si esta marca está vigente y en utilización actualmente (ver imagen 11).

Imagen 11. Consulta de la marca Tasca en el portal crear empresa

Primero que todo usted debe clasificar su empresa en una de las clases de Niza que se presentan a continuación. Cuando se sienta seguro de haber elegido la correcta continúe a la casilla de "denominación" y escriba el nombre de su marca, y envíe esta información para conocer los resultados.

Clasificación de Niza: 32 CERVEZA, JARABES Y DERIVADOS

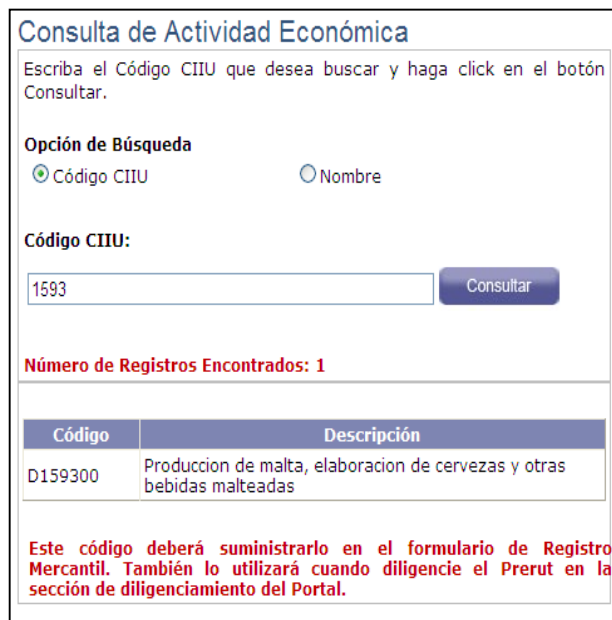
Denominación: TASCA

Fuente: www.crearempresa.com.co

Como resultado de la consulta de la marca no se encontró ningún tipo de cerveza bajo con ese nombre. Existe una empresa de alimentos en Medellín que elabora una pato llamado paella y es denominado tasca, pero tiene vencimiento en julio de 2010 por lo tanto ya pasaron 6 meses después de su vencimiento y no ha renovado por lo que dicho nombre queda libre.

Consulta de actividad económica

Imagen 12. Consulta de la actividad económica en el portal crear empresa



Consulta de Actividad Económica

Escriba el Código CIU que desea buscar y haga click en el botón Consultar.

Opción de Búsqueda

Código CIU Nombre

Código CIU:

Número de Registros Encontrados: 1

Código	Descripción
D159300	Produccion de malta, elaboracion de cervezas y otras bebidas malteadas

Este código deberá suministrarlo en el formulario de Registro Mercantil. También lo utilizará cuando diligencie el Prerut en la sección de diligenciamiento del Portal.

Fuente: www.crearempresa.com.co

Como se había consultado anteriormente el Código CIU para la Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas, es D159300. Ver imagen 12.

Consulta de uso de suelo

Se anexan las condiciones del uso de suelo para el municipio de Bucaramanga, de acuerdo al Plan Territorial (POT) de Bucaramanga. Ver imagen 13.

Imagen 13. Consulta de uso del suelo en el portal crear empresa

www.crearempresa.com.co
Portal Nacional de creación de empresas
¡Un lugar único!

Inicio Mapa del sitio Ayuda Preguntas Frecuentes Contacto

Proceso para crear empresa
1. Consulta
2. Diligenciamiento
3. Formalización

Guía visual de los pasos para crear empresa

Información sobre Cámaras de Comercio

Consultor Virtual Chat

Si aún no es usuario Regístrese

Cambiar Contraseña

Inicio > Consultas > Consulta de Uso de Suelos

Usted ha iniciado sesión como: INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER S.A.S.

1. Consulta 2. Diligenciamiento 3. Formalización

Consulta De Uso de Suelos

A partir de la vigencia del decreto 1879 de 2008, el certificado de usos de suelo no es requisito para la apertura de un establecimiento de comercio. Para su funcionamiento debe cumplir con las normas de uso de suelo. [Ver artículos](#)

Consulta de tipo de empresa
Consulta de nombre
Consulta de marca
Consulta de actividad económica
Consulta de uso de suelo
Simulador de pagos

Seleccione en el siguiente listado la ubicación de su empresa y haga clic sobre el botón Consultar

NOTA: Algunas consultas abrirán el portal del sitio correspondiente en una nueva ventana.

SANTANDER BUCARAMANGA

Consultar Uso de Suelo

Regresar

DECRETO 1879 DE 2008

Artículo 2º. *Requisitos de cumplimiento exigibles a los establecimientos de comercio para su operación.* Una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio – además de los requisitos señalados en el artículo anterior deberá cumplir con:

- Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;
- Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

Parágrafo. De acuerdo con lo señalado en el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, para acreditar el cumplimiento de las obligaciones señaladas en el presente artículo no podrá exigirse conceptos, certificados o constancias distintos a los expresamente enumerados en la Ley 232 de 1995. Por lo anterior ningún propietario de establecimiento podrá ser requerido o sancionado por las autoridades de control y vigilancia de la actividad comercial, o por la Policía Nacional si, cumpliendo con las condiciones definidas por la ley, no exhibe documentos distintos a los previstos en el artículo 1º del presente decreto. En consecuencia, se prohíbe exigir la tenencia y/o renovación de licencias de funcionamiento, permisos, patentes, conceptos, certificaciones, como medio de prueba de cumplimiento de las obligaciones previstas por el Legislador.

Artículo 3º. *Medios informativos.* Las autoridades distritales y municipales deberán habilitar los canales institucionales y virtuales, para que emprendedores y comerciantes puedan acceder a las normas y realizar las consultas que consideren necesarias, sobre las regulaciones y los requerimientos a tener en cuenta al momento de iniciar la actividad comercial o durante su operación. Las personas interesadas podrán solicitar, si lo desean, a las autoridades respectivas, la expedición de conceptos sobre la materia, los cuales no deberán tener ningún costo.

Fuente: www.crearempresa.com.co

DILIGENCIAMIENTO

Después de verificar que no haya ningún conflicto en el módulo de consultas, se debe pasar al diligenciamiento (ver imagen 14), donde la empresa realizará los siguientes trámites:

- Inscripción del RUT.
- Elaboración del documento de constitución.
- Diligenciamiento del formulario de Registro Único Empresarial.
- Inscripción en libros.

Imagen 14. Consulta documentos diligenciamiento en el portal crear empresa

Por favor complete los siguientes documentos:

A Minutas **B** DIAN **C** Formularios

E Libros

El siguiente cuadro le permitirá hacer el seguimiento al Proceso de Creación para cada una de sus empresas.

Empresa	Tiempo Trámite
INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER S.A.S.	0 Dia(s)

Fuente: www.crearempresa.com.co

Minuta

Se muestra una vista previa de la minuta generada tras cumplir con las ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MINUTA. Dichas etapas se van realizando una a la vez y en el respectivo orden, llenando los campos requeridos para la formulación de la misma. Entre estas etapas encontramos: (1) Creación, (2) Socios, (3) Nombramientos, (4) Objeto Social, (5) Editar Artículos, (6) Fase Final, (7) Revisión, (8) Correcciones, (9) Proceso de Aprobación, (10) Terminada.

Diligenciamiento del Registro Único Empresarial (RUE) y CAE

El siguiente paso consiste en llenar el formulario del RUE .Se debe llenar también el formulario adicional de registro con otras entidades CAE.

De igual manera se deben diligencian otros demás formatos y registros necesarios para la legalización de la empresa.

- ✓ Formato Impreso del Registro Único Tributario
- ✓ Registro de Industria y Comercio
- ✓ Registro ante el INVIMA

5.2 NORMATIVIDAD

Industria Cervecera de Santander S.A.S. Como empresa productora de cerveza está obligada según ley 223 de 1995 a contribuir con el impuesto al consumo de cervezas. Deberá por lo tanto ir ante Secretaria de Hacienda Departamental y hacer la inscripción según procedimiento.

Por ser una empresa productora de alimentos debe tener registro sanitario de la línea de producción (INVIMA) y debe solicitar ante alcaldía licencia de funcionamiento. Debe cumplir con el decreto 3075 de 1997 de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Por ser una S.A.S. está obligada a presentar declaración Bimensual de IVA, mensual de Retención en la fuente y anual de Renta. Y declaración anual o bimensual del impuesto de industria y comercio.

Debe presentar los reportes de Información Exógena Tributaria en el periodo cuando diera lugar.

La empresa no está obligada a tener revisor fiscal y no está obligada a hacer reserva legal.

Según la ley 1429 de 2010 de generación de empleo, la empresa se acoge a los beneficios que dicha ley otorga en cuanto al impuesto de Renta y cámara de comercio y demás.

La empresa está regida por las siguiente normatividad:

- Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
- Ley 223 de 1995. Por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria y se dictan otras disposiciones
- Ley 30 de 1986. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones
- Ley 124 de 1994. por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se dictan otras disposiciones.
- Ley 399 de 1997. Por la cual se crea una tasa, se fijan unas tarifas y se autoriza al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, "INVIMA", su cobro.
- Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras. Buenas Prácticas de Manufactura BPM.
- Decreto 1290 de 1994. Por el cual se precisan las funciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA- y se establece su organización básica.
- Decreto 3192 de 1983. Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9 de 1979, en lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional.

- Decreto 2311 de 1996. Por el cual se modifican los artículos 3o. y 4o. del Decreto 2742 del 9 de diciembre de 1991.
- Decreto 365 de 1994. Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 3192 de 1983 y se dictan otras disposiciones sobre la materia.
- Decreto 761 de 1993. Por la cual se modifica parcialmente el Decreto 3192 del 21 de noviembre de 1983
- Resolución 243710 de 1999. Mediante la cual se fijan pautas sobre las etiquetas, empaques y rótulos, el uso de sticker y autorizaciones de agotamiento de empaques
- Resolución 243711 de 1999. Mediante la cual se aceptan diferentes formas de identificación de los lotes de fabricación o producción.
- Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.
- Estatuto tributario
- Todas las que tengan relación con la clase de negocio.

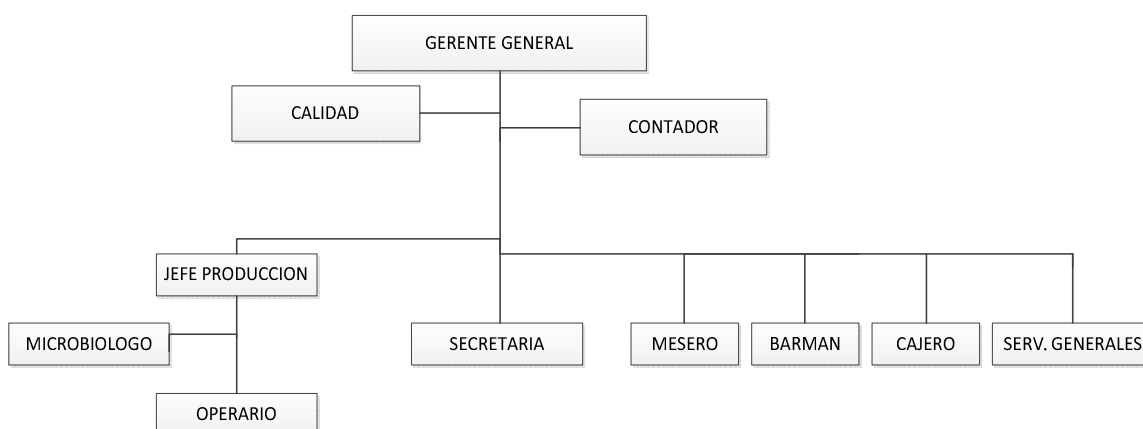
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organización de Industria Cervecera de Santander S.A.S. se ilustra en la gráfica 9.

El gerente general está al mando de toda la organización. Se cuenta con un contador, con el personal encargado de producción y con el personal encargado de ventas.

En las siguientes tablas se describen cada uno de los cargos.

Grafica 9. Organigrama de la empresa



Fuente: Autores

5.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

5.4.1 Definición, descripción y especificaciones de los cargos

Gerente general

Tabla 16. Identificación del cargo Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	GERENTE GENERAL		
Objetivo	Planear, coordinar y controlar las políticas administrativas.		
Área	Administrativa	Supervisa a:	Todo el personal
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	10
FUNCIONES			
Planear, coordinar y controlar las políticas administrativas, financieras, de ventas y recurso humano, de acuerdo a las variables administrativas, financieras, contables y económicas del negocio, con el fin de garantizar el nivel adecuado de inversión del negocio y maximizar el valor de la empresa.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Profesional en Ingeniería Industrial		
Formación	Conocimiento de la cerveza tipo artesanal		

Fuente: Autores

Jefe de Producción

Tabla 17. Identificación del cargo Jefe de Producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	JEFE DE PRODUCCIÓN		
Objetivo	Planear, coordinar y controlar el proceso productivo.		
Área	Producción	Supervisa a:	Operario
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	1
FUNCIONES			
Planear, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa, con base en la administración eficiente de los recursos, garantizando el cumplimiento de los niveles de producción establecidos y los estándares de calidad. Controlar las pruebas y muestras del producto según corresponda, identificando cumplimiento de estándares.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Ingeniero Químico / Tecnólogo en Alimentos		
Formación	Conocimiento de la cerveza tipo artesanal		

Fuente: Autores

Contador

Tabla 18. Identificación del cargo Contador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	CONTADOR		
Objetivo	Garantizar la presentación de los estados financieros de manera oportuna para la toma de decisiones.		
Área	Financiera	Supervisa a:	
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	Ninguna
FUNCIONES			
Asesorar, coordinar y controlar el proceso de los registros contables, presupuestales y fiscales de la compañía teniendo en cuenta la normatividad vigente; con el fin de garantizar la presentación de los estados financieros de manera oportuna y confiable para la toma de decisiones y el pago de impuestos.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Profesional en Contaduría Pública		
Experiencia	2-3 años		
Formación	Manejo de un software Contable		

Fuente: Autores

Microbiólogo

Tabla 19. Identificación del cargo Microbiólogo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	MICROBIOLOGO / CALIDAD		
Objetivo	Garantizar la calidad del producto y el proceso productivo		
Área	Operativa	Supervisa a:	Operario
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	1
FUNCIONES			
Garantizar la calidad del producto y el proceso productivo cumpliendo indicadores y estándares para la cerveza. Controlar el proceso productivo cumpliendo con la normatividad exigida para alimentos y seguridad alimentaria.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Profesional en Biología		
Experiencia	3-5 años		
Formación	Experiencia en elaboración de cervezas artesanales y cata para la calidad del producto		

Fuente: Autores

Secretaria

Tabla 20. Identificación del cargo Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	SECRETARIA		
Objetivo	Apoyar y facilitar las actividades de apoyo administrativas.		
Área	Administrativa	Supervisa a:	
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	Ninguna
FUNCIONES			
Brindar apoyo en las actividades administrativas, realizando informes según requerimientos. Informar sobre los diferentes asuntos que se presenten, ya sea del área de producción, recurso humano, financiera o ventas. Atender a los entes externos facilitando la comunicación y el cumplimiento de los requerimientos de los mismos. Facilitar el pedido de la materia prima o insumos a los proveedores. Recibir llamadas telefónicas de manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara. Obedecer y realizar las instrucciones asignadas por su jefe.			
PERFIL REQUERIDO			
Edad	18 a 24 años		
Educación	Secretaria Técnica		
Formación	Manejo de Tecnologías Informáticas		

Fuente: Autores

Operario

Tabla 21. Identificación del cargo Operario

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	OPERARIO		
Objetivo	Operar y accionar las herramientas que intervienen en el proceso productivo		
Área	Producción	Supervisa a:	
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	Ninguna
FUNCIONES			
Accionar la maquinaria y herramientas que intervienen en los procesos productivos siguiendo las normas de seguridad industrial, con el fin de garantizar que se cumpla con los estándares de calidad exigidos para tal fin. Operar y controlar el estado de las herramientas especializadas.			
PERFIL REQUERIDO			
Edad	18 a 24 años		
Educación	Técnico Industrial		
Experiencia	1 año		
Habilidades	Polivalencia multifuncional		

Fuente: Autores

Cajero

Tabla 22. Identificación del cargo Cajero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	CAJERO		
Objetivo	Recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes		
Área	Financiera	Supervisa a:	
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	Ninguna
FUNCIONES			
Recibir, controlar y entregar dinero. Operar el computador para calcular y registrar el precio de los productos ofrecidos. Manejar con agilidad las cuentas, efectuando cálculos aritméticos precisos. Contar con rapidez grandes cantidades de billetes y monedas. Atender con amabilidad al público y saber operar programas de cómputo para el manejo y control de una caja.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Titulo Secundaria		
Edad	18 a 24 años		
Experiencia	1 año		
Habilidades	Clara y fluida comunicación, actitud positiva, capaz de trabajar bajo presión. Manejo de software.		

Fuente: Autores

Barman

Tabla 23. Identificación del cargo Barman

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	BARMAN		
Objetivo	Preparar y servir la cerveza y crear una atmósfera de diversión en el área del bar.		
Área	Ventas	Supervisa a:	
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	Ninguna
FUNCIONES			
Organizar el bar. Cuidar de la limpieza del bar. Preparar y servir la cerveza requerida. Controlar el stock del bar y solicitar su reposición de ser necesario.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Titulo Secundaria		
Experiencia	0-2 años		
Habilidades y Actitudes	Extrovertido, dinámico, alegre, clara y fluida comunicación, actitud positiva, capaz de trabajar bajo presión, hábil con las manos.		

Fuente: Autores

Mesero

Tabla 24. Identificación del cargo Mesero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	MESERO		
Objetivo	Servir a los clientes garantizando total satisfacción vendiendo y sirviendo los productos del menú en especial la cerveza artesanal.		
Área	Ventas	Supervisa a:	
No. Personas en el cargo	2	No. Personas a cargo	Ninguna
FUNCIONES			
Atender varias mesas a la vez garantizando que las necesidades de los clientes sean resueltas oportuna y simultáneamente. Apoyar a los otros meseros en la atención y servicio de los clientes, garantizando la adecuada presentación y limpieza de las mesas, que den una experiencia agradable.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Titulo Secundaria		
Experiencia	0-6 meses		
Habilidades y Actitudes	Extrovertido, dinámico, alegre, clara y fluida comunicación, actitud positiva,		

Fuente: Autores

Servicios generales

Tabla 25. Identificación del cargo Servicios Generales

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre	PERSONAL SERVICIOS GENERALES		
Objetivo	Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa		
Área		Supervisa a:	
No. Personas en el cargo	1	No. Personas a cargo	Ninguna
FUNCIONES			
Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa, desde el área administrativa como el área de producción y el sitio de venta. Velar por el orden y aseo del lugar.			
PERFIL REQUERIDO			
Educación	Titulo Secundaria		
Edad	18 a 24 años		
Experiencia	6-9 meses		

Fuente: Autores

5.4.2 Selección y contratación de personal: La Empresa selecciona su personal de Administración directamente, ubicando los candidatos a través de las fuentes de reclutamiento que sean pertinentes.

En el proceso de selección participan entrevistando a los candidatos, el gerente general y el jefe de producción. El personal es contratado directamente por la Compañía. Se debe otorgar las vacaciones correspondientes, renovándose el contrato por un nuevo periodo y así sucesivamente.

Los contratos del personal de nómina directa deben suscribirse en los formatos propios que la Empresa tiene establecido para tal fin. Todo colaborador de la Compañía debe tener una evaluación formal de su gestión por lo menos una vez por año, la Gerencia coordinará las acciones pertinentes para que el programa de Evaluación de la Gestión se realice anualmente. La gerencia establece y desarrolla un Programa Anual de Bienestar Social. La Empresa, de acuerdo con

sus posibilidades, incrementa anualmente el salario de sus colaboradores en un 5%.

5.4.3 Estructura Salarial: La estructura salarial de la empresa está definida de acuerdo al salario base de cada cargo y las prestaciones sociales correspondientes.

- Pensión: equivale al 16% del salario. Corresponde al empleador el 12% y al trabajador el 4%.
- Salud: equivale al 12.5% del salario. Corresponde al empleador el 8,5% y al trabajador el 4%.
- Riesgos Profesionales: los empleados estarán afiliados en el rango II cuyo porcentaje es el 1,044% del salario. Este valor está a cargo del empleador.
- Parafiscales: equivale al 9% del salario y corresponde dicho pago al empleador. (4% Cajas de Compensación Familiar, 3% ICBF y 2% SENA).
- Cesantías: equivale al 8,33% del salario mensual, es decir, equivale a un salario en el año.
- Intereses de Cesantías: equivale al 1% del valor de las cesantías.
- Prima: equivale al 8,33% del salario mensual, es decir, equivale a un salario en el año. Se paga en dos cuotas iguales en junio y diciembre.
- Vacaciones: equivale al 4,17% del salario. El empleado tiene derecho a 15 días hábiles de descanso.

5.4.4 Cronograma de Contratación: La empresa inicia su actividad económica al 5 mes de su constitución. Los primeros 4 meses corresponde a la compra e instalación de la maquinaria, adecuación, documentación y compra de enseres.

La contratación se llevara a cabo de acuerdo a la tabla 26, así:

Tabla 26. Cronograma de contratación de personal

Cargo	# personas en el cargo	Mes en que se contrata
Gerente General	1	Mes 2
Jefe de Producción	1	Mes 3
Contador	1	Mes 1
Microbiólogo	1	Mes 3
Secretaria	1	Mes 3
Operario	1	Mes 5
Cajero	1	Mes 5
Barman	1	Mes 5
mesero	2	Mes 5
Oficios varios	1	Mes 5
Total empleos	11	

Fuente: Autores

5.5 POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO

En el mejoramiento continuo de Servicio al Cliente, existen normas de organización que regulan el buen funcionamiento del mismo, las cuales trascienden hacia nuestros clientes. Entre otras se cuenta con:

- Programas de capacitación permanente al recurso humano para asegurar calidad total (capacitación en servicio y atención al cliente, capacitación en producción de cerveza artesanal).
- Políticas de compras que cumplen con los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud.
- Una adecuada manipulación de alimentos dando cumplimiento al decreto 3075 de 1997
- Programas continuos de seguridad, higiene y salud.
- Desarrollo de Salud Ocupacional.
- Asesoría continúa de Especialistas.

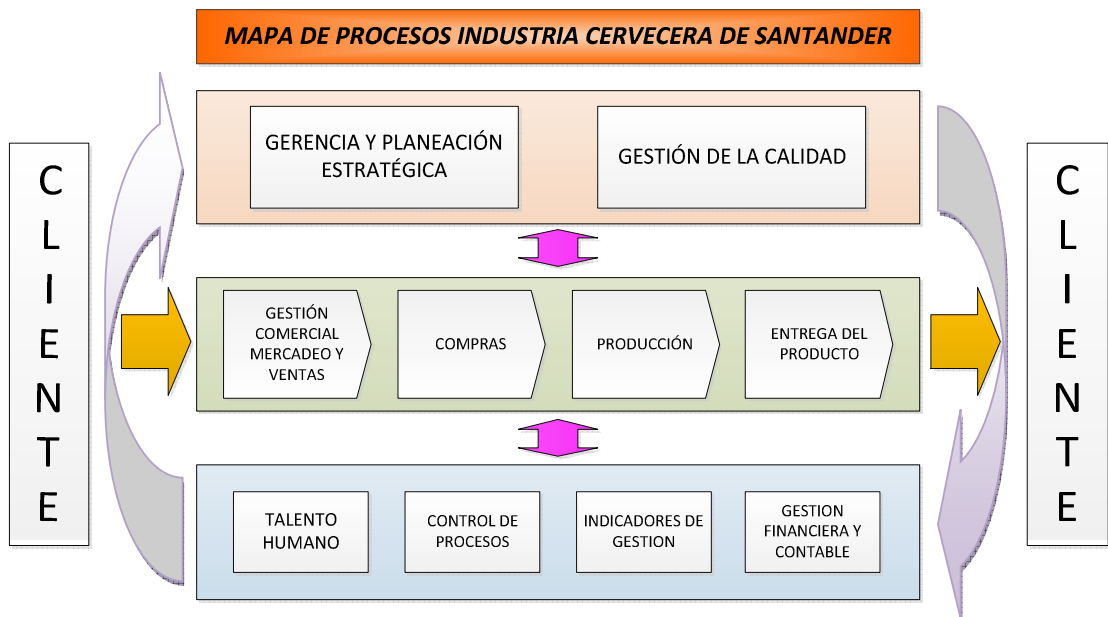
5.6 MAPA DE PROCESOS

Industria Cervecera de Santander S.A.S. parte de las necesidades, gustos y preferenciales del cliente para llegar finalmente a su satisfacción.

La gerencia general es la encargada de la planeación estratégica que busca conseguir la fidelidad de los clientes y la captación de nuevos mediante su ventaja competitiva que se mueve en torno a análisis, planificación y control en las decisiones y actividades de los diversos procesos y departamentos que conforman la empresa.

El mapa de procesos que ilustra a *Industria Cervecera de Santander S.A.S.* se muestra en la gráfica a continuación.

Gráfico 10. Mapa de procesos



Fuente: Autores

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

- *Maquinaria, equipo y enseres:*

La maquinaria, los equipos, los muebles y enseres se describen en las siguientes tablas. La inversión de esta maquinaria de hace del mes 2 al mes 4, según cronograma de inversiones.

Tabla 27. Presupuesto de inversión maquinaria y equipo (producción)

MAQUINARIA Y EQUIPO (Producción)		VALOR
1	Molino Artesanal	50.000
1	Tanque Almacenamiento Agua Caliente Calentamiento a Gas (250 Lt)	23.800.000
1	Tanque de Maceración con Motorreductor con Aspas, Filtrado, Calentamiento a Gas y Sistema Whirpool (250 Lt)	
1	Tanque para Cocción con Calentamiento a Gas (300 Lt)	
2	Bombas Sanitarias para Agua y Mosto	
1	Intercambiador de Calor (Chillers)	
	Tubería y Adicionales	
1	Recipiente Plástico para Afrecho 90 Lt	17.000
20	Garrafas Industriales para Fermentación (60 Lts)	840.000
3	Barril de Roble (220 Lt)	3.000.000
1	Equipo de Laboratorio	200.000
1	Balanza Electrónica Cap. 30 Kg	100.000
1	Estufa de 2 Puestos - Laboratorio	32.000
1	Nevera - Almacenamiento Mp Y Pt	1.740.000
1	Aire Acondicionado Mini Split Cuarto Fermentación	1.690.000
	TOTAL	31.469.000

Fuente: Autores

Tabla 28. Presupuesto de inversión equipo de oficina

EQUIPO DE OFICINA		VALOR
1	Teléfono	40.000
4	Escritorio Sencillo	600.000
1	Archivador 3 Gavetas	150.000
2	Sillas Ergonómicas Giratoria	240.000
2	Sillas de Espera	160.000
	TOTAL	1.190.000

Fuente: Autores

Tabla 29. Presupuesto de inversión equipo de computación

EQUIPO DE COMPUTACION		VALOR
1	Computadores Escritorio	850.000
1	Impresora Térmica para Facturación	480.000
1	Impresora Hp 1102 W	185.000
1	Portátil Hp	1.000.000
1	Portátil Acer	900.000
1	Ups Forza 500 W	100.000
	TOTAL	3.515.000

Fuente: Autores

Tabla 30. Presupuesto de inversión equipo y enseres (Ventas)

EQUIPO Y ENSERES (Ventas)		VALOR
2	TV 43" Plasma Full Hd - Videos	2.500.000
	Dispositivos de Sonido y Ambientación	1.500.000
1	Cámara Fotográfica	200.000
200	Vasos Cerveceros	928.000
15	Combo Mesas y Silletería para Publico	3.450.000
5	Sillas De Barra	250.000
2	Ventilador Industrial	300.000
1	Dispensador De 5 Llaves	5.000.000
2	Barriles Para Dispensador (60 Lts)	1.392.000
4	Barriles Para Dispensador (20 Lts)	1.856.000
	TOTAL	17.376.000

Fuente: Autores

Tabla 31. Presupuesto de inversión activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES		VALOR
1	Software Contable - Inventario - Facturación	1.000.000
	TOTAL	1.000.000

Fuente: Autores

- *Adecuación locativa*

La adecuación locativa se realizara durante el segundo y tercer mes después de constituida la empresa. El valor de la inversión para la adecuación locativa se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Presupuesto de inversión Adecuación locativa

ADECUACION LOCATIVA		VALOR
	Adecuación Área Producción	12.000.000
	Adecuación Área De Ventas	
	Montaje Producción a la Vista del Cliente - Vitral	
	Adecuaciones Decorativas	
	Barra	
	TOTAL	12.000.000

Fuente: Autores

- *Gastos de constitución y arranque*

Entre los gastos de constitución tenemos: Registro Sanitario (Invima), licencia sanitaria de funcionamiento (Ministerio de Salud), registro mercantil (Cámara de Comercio) y gastos notariales y los demás gastos relacionados con la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa. Ver tabla 33.

Tabla 33. Presupuesto de inversión gastos de constitución y puesta en marcha

GASTOS	TOTAL	Periodo de Inversión
Gastos de Constitución	360.000	Mes 1
Registro Sanitario - Invima	2.357.000	Mes 3
Licencia Sanitaria de Funcionamiento (M. de Salud)	200.000	Mes 3
Gastos Publicidad	2.430.000	Mes 2 al Mes 5
Gastos Papelería	200.000	Mes 3
Gastos Útiles de Aseo	250.000	Mes 3
Gastos Capacitación	200.000	Mes 3 y Mes 4
Gastos (Seg-Ext-Señal-Botiq)	200.000	Mes 4
Gastos Arredramiento	9.000.000	Mes 2 al Mes 4
Gastos Serv. Públicos	926.000	Mes 2 al Mes 4
Gastos Dotaciones	1.012.600	Mes 4
TOTAL	17.135.600	

Fuente: Autores

- *Materia Prima*

El presupuesto de materia prima corresponde a la requerida para los primeros 3 meses de producción según la proyección de ventas.

Tabla 34. Presupuesto de inversión Materia prima

MATERIA PRIMA	CANT. KG	TOTAL
Malta Pilsen	645	3.547.500
Malta Caramelo	24	187.200
Malta Chocolate	24	336.000
Lúpulo - (Cascade O Perle)	3,62	687.800
Levadura (Ale - S04)	1,26	630.000
Azúcar	31,5	63.000
Adjunto (Eucalipto)	10	40.000
Adjuntos (Miel)	28	280.000
Adjuntos (Clavo)	1,2	33.600
Adjuntos (Canela)	0,4	12.800
Adjuntos (Manzanilla)	8	32.000
Adjuntos (Café)	2	40.000
TOTAL		5.889.900

Fuente: Autores

- *Mano de Obra*

La inversión en mano de obra corresponde a los pagos efectuados al personal contratado según cronograma de contratación. Estos pagos se efectúan del mes 1 al mes 5. Ver tabla 35.

Tabla 35. Presupuesto de inversión mano de obra

MANO DE OBRA	TOTAL	PERIODO
Gerente General	4.020.248	Mes 2 al Mes 5
Jefe de Producción	3.015.186	Mes 3 al Mes 5
Secretaria	2.721.801	Mes 3 al Mes 5
Operario	907.267	Mes 5
Honor. Contad	1.000.000	Mes 1 al Mes 5
Honor. Microb	900.000	Mes 3 al Mes 5
Mesero 1 y 2	900.000	Mes 5
Bar-Man	750.000	Mes 5
Cajero	750.000	Mes 5
Servicios Generales	450.000	Mes 5
	15.414.502	

Fuente: Autores

RESUMEN INVERSION

La inversión total del proyecto es de \$ 104.990.002. Este valor de incluye compra de maquinaria y equipo y adecuaciones por valor de \$ 66.550.000, gastos de constitución y arranque por valor de \$ 17.135.600, materia prima por valor de \$ 5.889.900 y mano de obra por valor de \$15.414.502. Ver tabla 36.

Tabla 36. Resumen presupuesto de inversión

DESCRIPCION	TOTAL
Maquinaria, Equipo, Adecuaciones	66.550.000
Gastos Constitución y Arranque	17.135.600
Materia Prima	5.889.900
Mano de Obra	15.414.502
TOTAL INVERSION	104.990.002

Fuente: Autores

6.2 CALENDARIO DE INVERSIONES

La inversión para la constitución y puesta en marcha de la empresa se llevara a cabo según el siguiente cronograma, teniendo en cuenta que la empresa tiene ventas a partir del mes 5.

Tabla 37. Calendario de inversiones

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	TOTAL
Item	ACTIVIDAD	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)
1	Adecuación Locativa		6.000.000	6.000.000			12.000.000
2	Compra Materia Prima			4.000.000		1.889.900	5.889.900
3	Compra Maquinaria y Equipo		13.800.000	17.669.000			31.469.000
4	Compra Equipo de Oficina			1.190.000			1.190.000
5	Compra Equipo de Computación			3.515.000			3.515.000
6	Compra Muebles y Enseres (Venta)			8.028.000	9.348.000		17.376.000
7	Compra Software Contabilidad y Facturación				1.000.000		1.000.000
8	Constitución de la Empresa	360.000					360.000
9	Registro Sanitario - Invima			2.357.000			2.357.000

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	TOTAL
Item	ACTIVIDAD	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)	Inversión (\$)
10	Licencia Sanitaria de Funcionamiento (Ministerio de Salud)			200.000			200.000
11	Publicidad y Lanzamiento del Producto		450.000	320.000	490.000	1.170.000	2.430.000
12	Compra Insumos Aseo y Papelería				450.000		450.000
13	Capacitación			100.000	100.000		200.000
14	Arriendo Local		3.000.000	3.000.000	3.000.000		9.000.000
15	Compra Dotación				1.212.600		1.212.600
16	Servicios Públicos		200.000	238.000	488.000		926.000
17	Gastos de Personal	200.000	1.205.062	3.417.391	3.417.391	7.174.658	15.414.502
	TOTAL	560.000	24.655.062	50.034.391	19.505.991	10.234.558	104.990.002

Fuente: Autores

6.3 COSTOS

Los costos para la producción de lotes de 200 litros de cada una de las referencias de cerveza Tasca se muestran en las siguientes tablas:

- **Referencia N°1: Tasca Refrescante**

Tabla 38. Costos Tasca Refrescante

MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	AÑO 1
					V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	33	181.500	908
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,16	30.400	152
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Eucalipto)	4.000	KG	2	8.000	40
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
				253.600	1.268

					AÑO 1
INSUMOS	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Agua	100.000	MES	9	11.111	56
Gas	450.000	MES	9	50.000	250
Energía Eléctrica	270.000	MES	9	30.000	150
Arriendo Área Producción	1.050.000	MES	9	116.667	583
Depreciación Equipo	262.242	MES	9	29.138	146
Mantenimiento	100.000	MES	9	11.111	56
Dotación	103.767	MES	9	11.530	58
Prod. Esterilización	50.000	MES	9	5.556	28
				265.112	1.326
			2.232.242		

					AÑO 1
MANO DE OBRA	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Jefe de Producción	1.005.062	MES	9	111.674	558
Microbiólogo	300.000	MES	9	33.333	167
Operario	907.267	MES	9	100.807	504
				245.814	1.229

		AÑO 1
COSTO UNITARIO (1 LITRO CERVEZA)		3.823
COSTO UNITARIO POR VASO (330 CM3)		1.274

Fuente: Autores

• **Referencia N°2: Tasca Dulce**

Tabla 39. Costos Tasca Dulce

					AÑO 1
MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	33	181.500	908
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,145	27.550	138
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Miel)	10.000	KG	7	70.000	350
Adjuntos (Clavo)	28.000	KG	0,3	8.400	42
Adjuntos (Canela)	32.000	KG	0,1	3.200	16
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
				324.350	1.622

					AÑO 1
INSUMOS	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Agua	100.000	MES	9	11.111	56
Gas	450.000	MES	9	50.000	250
Energía Eléctrica	270.000	MES	9	30.000	150
Arriendo Área Producción	1.050.000	MES	9	116.667	583
Depreciación Equipo	262.242	MES	9	29.138	146
Mantenimiento	100.000	MES	9	11.111	56
Dotación	103.767	MES	9	11.530	58
Prod. Esterilización	50.000	MES	9	5.556	28
				265.112	1.326
				2.232.242	

					AÑO 1
MANO DE OBRA	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Jefe de Producción	1.005.062	MES	9	111.674	558
Microbiólogo	300.000	MES	9	33.333	167
Operario	907.267	MES	9	100.807	504
				245.814	1.229

		AÑO 1
COSTO UNITARIO (1 LITRO CERVEZA)		4.176
COSTO UNITARIO POR VASO (330 CM3)		1.392

Fuente: Autores

- **Referencia N°3: Tasca Break**

Tabla 40. Costo Tasca Break

					AÑO 1
MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	33	181.500	908
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,16	30.400	152
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Manzanilla)	4.000	KG	2	8.000	40,00
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
				253.600	1.268

					AÑO 1
INSUMOS	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Agua	100.000	MES	9	11.111	56
Gas	450.000	MES	9	50.000	250
Energía Eléctrica	270.000	MES	9	30.000	150
Arriendo Área Producción	1.050.000	MES	9	116.667	583
Depreciación Equipo	262.242	MES	9	29.138	146
Mantenimiento	100.000	MES	9	11.111	56
Dotación	103.767	MES	9	11.530	58
Prod. Esterilización	50.000	MES	9	5.556	28
				265.112	1.326
			2.232.242		

					AÑO 1
MANO DE OBRA	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Jefe de Producción	1.005.062	MES	9	111.674	558
Microbiólogo	300.000	MES	9	33.333	167
Operario	907.267	MES	9	100.807	504
				245.814	1.229

		AÑO 1
COSTO UNITARIO (1 LITRO CERVEZA)		3.823
COSTO UNITARIO POR VASO (330 CM3)		1.274

Fuente: Autores

- **Referencia N°4: Tasca Premium Seductora**

Tabla 41. Costo Tasca Premium Seductora

					AÑO 1
MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	26	143.000	715
Malta Caramelo	7.800	KG	6	46.800	234
Malta Chocolate	14.000	KG	1	14.000	70
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,2	38.000	190
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
				275.500	1.378

					AÑO 1
INSUMOS	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Agua	100.000	MES	9	11.111	56
Gas	450.000	MES	9	50.000	250
Energía Eléctrica	270.000	MES	9	30.000	150
Arriendo Área Producción	1.050.000	MES	9	116.667	583
Depreciación Equipo	262.242	MES	9	29.138	146
Mantenimiento	100.000	MES	9	11.111	56
Dotación	103.767	MES	9	11.530	58
Prod. Esterilización	50.000	MES	9	5.556	28
				265.112	1.326
			2.232.242		

					AÑO 1
MANO DE OBRA	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Jefe de Producción	1.005.062	MES	9	111.674	558
Microbiólogo	300.000	MES	9	33.333	167
Operario	907.267	MES	9	100.807	504
				245.814	1.229

		AÑO 1
COSTO UNITARIO (1 LITRO CERVEZA)		3.932
COSTO UNITARIO POR VASO (330 CM3)		1.311

Fuente: Autores

• **Referencia N°5: Tasca Theobroma “Alimento de dioses”**

Tabla 42. Costos Tasca Theobroma

					AÑO 1
MATERIA PRIMA	V/R UNITARIO	PRESENT	CANT	V/R LOTE	V/R [Lt]
Malta Pilsen	5.500	KG	28	154.000	770
Malta Chocolate	14.000	KG	5	70.000	350
Lúpulo - (Cascade ó Perle)	190.000	KG	0,2	38.000	190
Levadura (Ale - S04)	500.000	KG	0,06	30.000	150
Azúcar	2.000	KG	1,5	3.000	15
Adjuntos (Café)	20.000	KG	0,5	10.000	50
Agua	2.000	M3	0,35	700	4
				305.700	1.529

					AÑO 1
INSUMOS	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Agua	100.000	MES	9	11.111	56
Gas	450.000	MES	9	50.000	250
Energía Eléctrica	270.000	MES	9	30.000	150
Arriendo Área Producción	1.050.000	MES	9	116.667	583
Depreciación Equipo	262.242	MES	9	29.138	146
Mantenimiento	100.000	MES	9	11.111	56
Dotación	103.767	MES	9	11.530	58
Prod. Esterilización	50.000	MES	9	5.556	28
Barril	986.000	UND	9	10.956	55
				276.068	1.380
				2.232.242	

					AÑO 1
MANO DE OBRA	V/R PERIODO	PERIODO	CANT. LOTES	V/R LOTE	V/R [Lt]
Jefe de Producción	1.005.062	MES	9	111.674	558
Microbiólogo	300.000	MES	9	33.333	167
Operario	907.267	MES	9	100.807	504
				245.814	1.229

		AÑO 1
COSTO UNITARIO (1 LITRO CERVEZA)		4.138
COSTO UNITARIO POR VASO (330 CM3)		1.379

Fuente: Autores

RESUMEN COSTOS DE PRODUCCION DE LA CERVEZA

Tabla 43. Resumen costos de producción

REFERENCIA	MATERIA PRIMA	INSUMOS	MANO OBRA	TOTAL COSTOS (LT)	TOTAL COSTOS (330 ML)
Tasca - Refrescante	1.268	1.326	1.229	3.823	1.274
Tasca - Dulce	1.622	1.326	1.229	4.176	1.392
Tasca - Break	1.268	1.326	1.229	3.823	1.274
Tasca - Seductora	1.378	1.326	1.229	3.932	1.311
Tasca - Theobroma	1.529	1.380	1.229	4.138	1.379

Fuente: autores

6.4 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

- SALARIOS

El personal será contratado directamente y por servicios. En la siguiente tabla de especifican los cargos y la asignación salarial correspondiente.

Tabla 44. Mano de Obra Mensual

Año: 1	MANO DE OBRA (MENSUAL)							
CARGO	CONTRATACIÓN-VALOR (\$)		CARGA PRESTACIONAL (\$)	TOTAL (\$)		AREA ASIGNACIÓN (\$)		
	Contrato trabajo (CT)	Prestación de servicios (PS)	52%	CT	PS	Produc.	Ventas	Admón.
Gerente General	663.600		341.462	1.005.062	-			1.005.062
Secretaria	599.200		308.067	907.267	-			907.267
Operario Prod.	599.200		308.067	907.267	-	907.267		
Jefe de Prod.	663.600		341.462	1.005.062	-	1.005.062		
Contador		200.000	-	-	200.000			200.000
Microbiólogo		300.000	-	-	300.000	300.000		
Mesero 1		450.000	-	-	450.000		450.000	
Mesero 2		450.000	-	-	450.000		450.000	
Bar-Man		750.000	-	-	750.000		750.000	
Cajero		750.000	-	-	750.000		750.000	
Serv. Generales		450.000	-	-	450.000		450.000	
TOTAL	2.525.600	3.350.000	1.299.058	3.824.658	3.350.000	2.212.329	2.850.000	2.112.329
		7.174.658		7.174.658		7.174.658		

Fuente: autores

- ARRIENDO

Teniendo en cuenta que se en el mismo sitio se producirá y comercializará la cerveza, y además, se contará con las oficinas administrativas, se estimó un porcentaje de participación de cada zona en el área total del local comercial así:

AREA	%	VALOR
Área Producción	35	1.050.000
Área Administración	20	600.000
Área Ventas	45	1.350.000
		3.000.000

- DOTACION DE PERSONAL

En la siguiente tabla se muestra los gastos de dotación para los primeros seis meses de funcionamiento de la empresa.

Tabla 45. Dotación de personal

CARGO	Overol	Botas	Gorros	Tapabocas	Guantes	Gafas Segur.	Polos	Delan- tales	Total
Operario Prod.	140.000	50.000	10.000	14.400	14.400	10.000			238.800
Jefe de Prod.	140.000	50.000	10.000	14.400	14.400	10.000			238.800
Gerente General							50.000		50.000
Secretaria							50.000		50.000
Contador									-
Microbiólogo	70.000	50.000	5.000	10.000	10.000				145.000
Mesero 1							50.000	30.000	80.000
Mesero 2							50.000	30.000	80.000
Bar-Man							50.000	30.000	80.000
Cajero							50.000		50.000
Serv. Generales									-

1.012.600

Fuente: autores

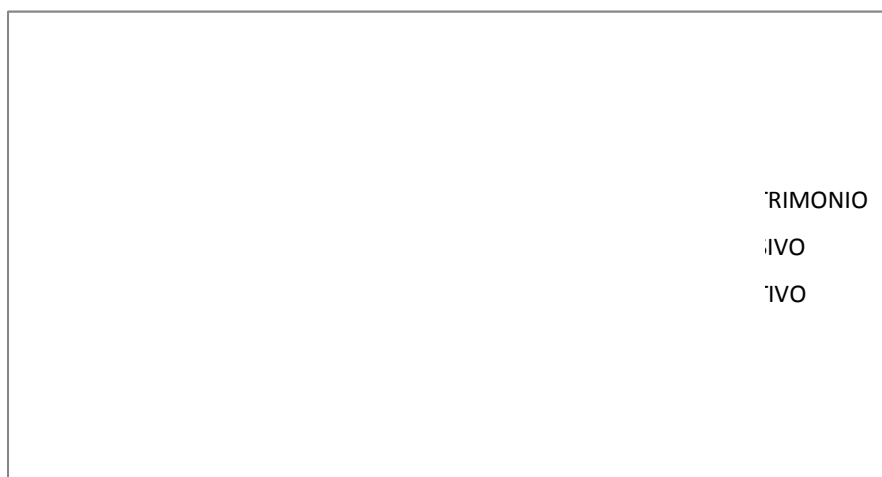
6.5 ESTRUCTURA FINANCIERA

De acuerdo a la estructura financiera podemos observar que el activo de la empresa está financiado en gran proporción por el pasivo. Para la puesta en marcha del negocio, el proyecto se pasará al fondo emprender para obtener de ellos recursos por valor de \$ 96.408.000. Inicialmente ese valor es puesto como pasivo, pero en determinado tiempo el SENA hace evaluación de los indicadores y dado el cumplimiento el dinero es donado a los emprendedores. En ese momento entonces, el pasivo se convertirá en patrimonio.

El primer año el resultado del ejercicio es negativo, por lo tanto se afecta el patrimonio. En los años 2, 3, 4 y 5 la utilidad aumenta y se ve reflejado en el patrimonio. Ver tabla 46.

Tabla 46. Estructura financiera

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO	161.843.686	240.374.334	289.207.828	344.993.855	409.785.336
PASIVO	173.445.785	221.092.624	235.625.057	254.119.209	277.272.811
PATRIMONIO	(11.602.099)	19.281.711	53.582.771	90.874.646	132.512.524



Fuente: Autores

6.6 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE GENERAL

En el balance general del primer año (Ver anexo 18. Balance General Año 1) se ve reflejando en el pasivo el valor del impuesto al consumo. Se observa la inversión en propiedad planta y equipo y la financiación por parte del SENA (en el pasivo) y la inversión de los emprendedores (capital social).

En el gráfico 11 se proyecta el balance general de la empresa a 5 años. En el año 5 se llega a utilidades de más de 120.000.000.

Gráfico 11. Balance general proyectado a 5 años

BALANCE GENERAL INDUSTRIA CERCERERA DE SANTANDER					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
<i>DISPONIBLE</i>	103.674.980	188.378.618	243.539.840	305.919.420	380.711.068
<i>INVENTARIOS</i>	8.627.431	9.132.741	9.483.313	9.568.060	6.246.193
<i>MATERIA PRIMA</i>	4.763.280	4.970.728	5.397.229	5.524.153	2.228.385
<i>PRODUCTO TERMINADO</i>	3.864.151	4.162.013	4.086.084	4.043.907	4.017.808
<i>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>	48.541.275	41.862.975	35.184.675	28.506.375	21.828.075
MAQUINARIA Y EQUIPO	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000
EQUIPO DE OFICINA - COMPUT	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000
MUEBLES Y ENSERES	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000
DEPRECIACION ACUMULADA	5.008.725	11.687.025	18.365.325	25.043.625	31.721.925
<i>OTROS ACTIVOS</i>	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
SOFTWARE CONTABLE	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAL ACTIVO	161.843.686	240.374.334	289.207.828	344.993.855	409.785.336
PASIVO					
FONDO EMPRENDER	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000
IMP TO AL CONSUMO	71.345.087	116.629.531	127.711.463	140.788.658	156.669.129
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	-	-	3.084.291	7.369.053	13.694.850
OBLIGACIONES LABORALES	5.692.699	8.055.093	8.421.303	9.553.498	10.500.832
TOTAL PASIVO	173.445.785	221.092.624	235.625.057	254.119.209	277.272.811
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(20.184.101)	30.883.810	34.301.060	37.291.875	41.637.878
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	(20.184.101)	10.699.709	45.000.769	82.292.644
TOTAL PATRIMONIO	(11.602.099)	19.281.711	53.582.771	90.874.646	132.512.524
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	161.843.686	240.374.334	289.207.828	344.993.855	409.785.336

Fuente: autores

ESTADO DE RESULTADOS

En el Anexo 19. Estado de Resultado Año 1, se ve el estado de resultados para cada uno de los meses del primer año. La empresa vende a partir del año 5 y obtiene utilidades en los meses 5, 6, 7, 9, 10, 11 y 12.

En el Anexo 20. Estado de Resultados Proyectado, se muestran los primeros 5 años de actividad de la empresa. Se obtienen utilidades a partir del año 2. Con los

beneficios de la ley 1429³⁶ de diciembre de 2010 por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo, la empresa paga el 0% del impuesto de renta para los años 1 y 2, el 25% para el año 3, el 50% para el año 4 y el 75% para el año 5.

Se considera un crecimiento del 4% en los gastos administrativos y de ventas. En el siguiente gráfico se muestra el estado de resultados proyectado a 5 años a nivel de cuenta.

Gráfico 12. Estado de resultados proyectado

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
VENTAS NETAS	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
VENTAS CONTADO	148.635.597	242.978.189	266.065.548	293.309.705	326.394.018
IMPTO AL CONSUMO	71.345.087	116.629.531	127.711.463	140.788.658	156.669.129
(-) COSTO DE VENTA	56.231.195	89.059.611	97.400.076	107.695.594	120.204.283
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	163.749.489	270.548.109	296.376.935	326.402.769	362.858.864
(-) GTS OPERACIONALES	112.188.503	122.410.768	130.601.417	140.244.518	150.119.996
ADMINISTRACION	60.638.503	49.652.768	52.373.997	57.430.947	61.597.973
SALARIOS	21.640.953	29.884.008	31.836.542	36.044.390	39.370.387
HONORARIOS	3.000.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
IMPUESTOS	-	900.000	990.000	1.084.000	1.192.400
ARRENDAMIENTOS	13.800.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982
SERVICIOS PUBLICOS	2.582.000	2.583.360	2.686.694	2.794.162	2.905.929
LEGALES	2.917.000	250.000	300.000	400.000	450.000
ADECUACION E INSTALACION	12.000.000	-	-	-	-
DEPRECIACION MAQUINARIA Y ED	2.648.550	3.531.400	3.531.400	3.531.400	3.531.400
GASTOS DIVERSOS	2.050.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674	2.807.661
VENTAS	51.550.000	72.758.000	78.227.420	82.813.572	88.522.022
SALARIOS	22.800.000	35.910.000	37.705.500	39.590.775	41.570.314
PAGOS - CONTRATO SERVICIOS	22.800.000	35.910.000	37.705.500	39.590.775	41.570.314
ARRENDAMIENTOS	10.800.000	16.848.000	17.521.920	18.222.797	18.951.709
SERVICIOS PUBLICOS	2.800.000	4.368.000	4.542.720	4.724.429	4.913.406
SERVICIOS - PUBLICIDAD	17.950.000	20.000.000	23.000.000	25.000.000	28.000.000
UTILIDAD OPERACIONAL	51.560.985	148.137.341	165.775.518	186.158.251	212.738.869
(+) ING NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	400.000	624.000	678.704	708.664	737.011
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	51.160.985	147.513.341	165.096.814	185.449.587	212.001.858
(-) PROVISION IMPTO RENTA	-	-	3.084.291	7.369.053	13.694.850
UTILIDAD LIQUIDA	51.160.985	147.513.341	162.012.523	178.080.533	198.307.007
(-) PROVISION IMPTO AL CONSUMO	71.345.087	116.629.531	127.711.463	140.788.658	156.669.129
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(20.184.101)	30.883.810	34.301.060	37.291.875	41.637.878

Fuente: Autores

³⁶ Ley 1429 de diciembre 29 de 2010. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

FLUJO DE CAJA

De acuerdo al Gráfico 13. Flujo de caja proyectado, la empresa tiene un flujo neto total positivo para todos los años proyectados.

Gráfico 13. Flujo de caja proyectado

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
Período: ANUAL					
C.Q.Q.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Saldo Inicial de Caja	-	40.173.003	77.710.113	121.748.764	169.978.701
INGRESOS DE EFECTIVO					
Ventas (Ingresos)	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
Recaudo de Cartera (Neto)	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-
2. Total ingresos	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
EGRESOS OPERATIVOS					
Pago a Proveedores (Neto)	-	-	-	-	-
Inversion en Prop. Planta y eq	52.530.000	-	-	-	-
Pago Impto al consumo	71.345.087	116.629.531	127.711.463	140.788.658	156.669.129
Costos de Producción	56.231.195	89.059.611	97.400.076	107.695.594	120.204.283
Gastos Operacionales Adm	60.638.503	49.652.768	52.373.997	57.430.947	61.597.973
Depreciación	(4.989.975)	(6.653.300)	(6.653.300)	(6.653.300)	(6.653.300)
Gastos Operacionales Vtas	51.550.000	72.758.000	78.227.420	82.813.572	88.522.022
Gastos Financieros	400.000	624.000	678.704	708.664	737.011
Pago de Impuestos	-	-	-	3.084.291	7.369.053
Pago de Dividendos	-	-	-	-	-
3. Total Egresos	287.704.810	322.070.610	349.738.359	385.868.427	428.446.172
4. FLUJO NETO OPERATIVO (2-3)	(67.724.126)	37.537.110	44.038.651	48.229.937	54.616.976
FLUJO FINANCIERO					
Desembolso Fondo Emprender	96.408.000	-	-	-	-
Aportes Socios	11.489.129	-	-	-	-
5. FLUJO FINANCIERO NETO	107.897.129	-	-	-	-
OTROS FLUJOS					
6. SUBTOTAL OTROS FLUJOS	-	-	-	-	-
7. FLUJO NETO TOTAL (4+5+6)	40.173.003	37.537.110	44.038.651	48.229.937	54.616.976
8. Saldo Final de Caja (1+7)	40.173.003	77.710.113	121.748.764	169.978.701	224.595.677



Saldo Disponible a Diciembre de AÑO 1

Fuente: Autores

6.7 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

RAZONES DE LIQUIDEZ							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
RAZON CORRIENTE	=	ACTIVO CORRIENTE	112.302.411	197.511.359	253.023.153	315.487.480	386.957.261
		PASIVO CORRIENTE	77.037.785	124.684.624	139.217.057	157.711.209	180.864.811
		TOTAL	1,46	1,58	1,82	2,00	2,14
CAPITAL NETO DE TRABAJO	=	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	112.302.411	197.511.359	253.023.153	315.487.480	386.957.261
			77.037.785	124.684.624	139.217.057	157.711.209	180.864.811
		TOTAL	35.264.626	72.826.736	113.806.096	157.776.271	206.092.449
PRUEBA ACIDA	=	ACT. CORRIENTE - INVENTAR	103.674.980	188.378.618	243.539.840	305.919.420	380.711.068
		PASIVO CORRIENTE	77.037.785	124.684.624	139.217.057	157.711.209	180.864.811
		TOTAL	1,35	1,51	1,75	1,94	2,10

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ENDEUDAMIENTO TOTAL	=	TOTAL PASIVO	173.445.785	221.092.624	235.625.057	254.119.209	277.272.811
		TOTAL ACTIVO	161.843.686	240.374.334	289.207.828	344.993.855	409.785.336
		TOTAL	1,07	0,92	0,81	0,74	0,68
FINANCIACION LARGO PLAZO	=	CAPITAL + PAS. LARGO PLAZO	84.805.901	115.689.711	149.990.770,7	187.282.645,7	228.920.524,2
		TOTAL ACTIVO	161.843.686	240.374.334	289.207.828	344.993.855	409.785.336
		TOTAL	0,52	0,48	0,52	0,54	0,56
LEVERAGE	=	TOTAL PASIVO	173.445.785	221.092.624	235.625.057	254.119.209	277.272.811
		PATRIMONIO	(11.602.099)	19.281.711	53.582.771	90.874.646	132.512.524
		TOTAL	(14,95)	11,47	4,40	2,80	2,09
CONCENTR. DE ENDEUD A CORTO PLAZ	=	PASIVO CORRIENTE	77.037.785	124.684.624	139.217.057	157.711.209	180.864.811
		TOTAL PASIVO	173.445.785	221.092.624	235.625.057	254.119.209	277.272.811
		TOTAL	0,44	0,56	0,59	0,62	0,65
COSTO FINANCIERO	=	GASTOS FINANCIEROS	400.000	624.000	678.704	708.664	737.011
		UTILIDAD OPERACIONAL	51.560.985	148.137.341	165.775.518	186.158.251	212.738.869
		TOTAL	0,008	0,004	0,004	0,004	0,003

RAZONES DE RENTABILIDAD							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	=	UTILIDAD NETA	(20.184.101)	30.883.810	34.301.060	37.291.875	41.637.878
		TOTAL ACTIVO	161.843.686	240.374.334	289.207.828	344.993.855	409.785.336
		TOTAL	(0,12)	0,13	0,12	0,11	0,10
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	=	UTILIDAD NETA	(20.184.101)	30.883.810	34.301.060	37.291.875	41.637.878
		TOTAL PATRIMONIO	(11.602.099)	19.281.711	53.582.771	90.874.646	132.512.524
		TOTAL	1,74	1,60	0,64	0,41	0,31
MARGEN DE UTILIDAD NETO	=	UTILIDAD NETA	(20.184.101)	30.883.810	34.301.060	37.291.875	41.637.878
		VENTAS	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
		TOTAL	(0,09)	0,09	0,09	0,09	0,09
MARGEN DE UTILIDAD BRUTO	=	UTILIDAD BRUTA	163.749.489	270.548.109	296.376.935	326.402.769	362.858.864
		VENTAS	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
		TOTAL	0,74	0,75	0,75	0,75	0,75

RAZONES DE ROTACION							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ROTACION DE ACTIVOS	=	VENTAS	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
		TOTAL ACTIVO	161.843.686	240.374.334	289.207.828	344.993.855	409.785.336
		TOTAL	1,36	1,50	1,36	1,26	1,18

PUNTO DE EQUILIBRIO							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PUNTO DE EQUILIBRIO	=	COSTOS FIJOS TOTALES	112.188.503	122.410.768	130.601.417	140.244.518	150.119.996
		1-(C.VAR TOTAL/TOTAL VTAS)	0,62	0,63	0,63	0,63	0,63
	\$ PUNTO EQUILIBRIO ANUAL	180.458.991	193.239.485	206.020.456	221.615.294	237.220.744	
	\$ PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL	22.557.374	16.103.290	17.168.371	18.467.941	19.768.395	
	Precio Promedio Litro	11.027	11.468	11.926	12.403	12.900	
	CANT PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL	2.046	1.404	1.440	1.489	1.532	

VALOR PRESENTE NETO (VPN)						
VIDA DEL PROYECTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION	104.990.002					
FLUJOS NETOS DE EFEC ANUAL		40.173.003	37.537.110	44.038.651	48.229.937	54.616.976
TASA OPORT : 18% y 10%						
		VPN (18%)	VPN (10%)			
INVERSION	(104.990.002)	(104.990.002)	(104.990.002)			
AÑO 1	40.173.003	34.044.918	36.520.912			
AÑO 2	37.537.110	26.958.568	31.022.405			
AÑO 3	44.038.651	26.803.283	33.086.891			
AÑO 4	48.229.937	24.876.465	32.941.696			
AÑO 5	54.616.976	23.873.583	33.912.845			
		31.566.815	62.494.746			
TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)						
	Periodo	Flujo de Fondos		TIR	29,89%	
	0	(104.990.002)		VAN (29,89%)	\$ 0,00	
	1	40.173.003		VAN (18%)	\$ 31.566.815	
	2	37.537.110		VAN (10%)	\$ 62.494.746	
	3	44.038.651				
	4	48.229.937				
	5	54.616.976				

Análisis

Los indicadores financieros hacen ver el proyecto viable, pues desde el segundo año se muestran utilidades.

El margen de utilidad neto es aproximadamente del 09% y la rentabilidad del activo es del 12%. Además, la empresa es líquida.

La TIR es del 29.89%. Contando con una tasa de oportunidad del 10% el VPN es de \$ 62.494.746 y con una tasa de oportunidad del 18% el VPN es de \$ 31.566.815. Lo anterior muestra que la empresa es viable financieramente.

6.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La variable más importante y significativa para el negocio es el tema de las ventas, principalmente por tres razones:

- 1- La competencia fuerte y reconocida, produce cerveza industrial a gran escala; por lo que manejan precios bajos
- 2- En Bucaramanga y prácticamente en Colombia, Bavaria es casi un monopolio, por lo que captar una parte (así sea muy pequeña) de la demanda, es difícil.
- 3- Cambiar los hábitos de consumo del público a quien va dirigido el producto es una tarea ardua, pero primordial para el éxito.

Partiendo de lo anterior, se observa en páginas anteriores la proyección de ventas en 3 escenarios (optimista, realista y pesimista).

Para los distintos escenarios, y suponiendo que nuestros clientes estuvieran estrictamente segmentados entre las edades de 18 – 30 años (125.625 personas), el porcentaje de demanda capturada es:

Optimista	15%
Realista	10%
Pesimista	6%

La empresa hace todo su estudio en un escenario pesimista.

7. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

7.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL

La cervecería tendrá un impacto positivo, así:

- Generación de 11 empleos directos en población vulnerable y jóvenes entre los 18 y 24 años que no cuentan con experiencia laboral, ofreciendo estabilidad en el cargo.
- Cumplimiento de la normatividad legal. Con el pago de los impuestos se contribuye al sector salud y al bienestar social.
- Contratación con proveedores (maquinaria, muebles y enseres, adecuaciones locativas, etc.) Santandereano, de esta forma se apoya el desarrollo económico de la región.
- El proyecto se desarrollara cumpliendo con la normatividad el POT.

7.2 ANÁLISIS DEL IMPACTO AMBIENTAL

Básicamente, las cervecerías a nivel industrial presentan factores que pueden dañar el ambiente, sin embargo, en Industria Cervecera de Santander S.A.S. los impactos ocasionados son bajos y se pueden remediar con un buen sistema de regulación de los residuos que se generan.

Para el caso de la empresa *Industria Cervecera de Santander*, los residuos que se generan son los siguientes:

- El residuo procedente de la maceración será destinado para la elaboración de pan de cebada, y el afrecho final después de este proceso será destinado como alimento para ganado.

- Residuos de agua que se generan por la utilización en las etapas de germinación, maceración y mezcla del lúpulo. Estas aguas, por no tener un contenido químico peligroso o corrosivo, no genera impactos negativos al ambiente. El desecho de esas aguas se puede hacer directamente a las redes del alcantarillado con la condición que deben tener una temperatura ambiente o 35°C como máximo.
- Residuos del afrecho y del lúpulo. El afrecho es la cascarilla que queda después de hacer la primera filtración y el residuo del lúpulo (componente que le da el amargor a la cerveza) que se obtiene en una segunda filtración. Estos dos residuos los catalogamos de bajo impacto. Sirven para dos cosas básicamente: uno es en la fabricación de abono orgánico y dos en alimento para el ganado ya que para estos dos procesos, tanto el afrecho como los del lúpulo son de alto contenido proteínico. De esta manera se puede subsanar los inconvenientes que se puedan presentar por generación de estos dos residuos.
- En el proceso de fermentación, la producción de CO₂ por acción de las levaduras. Dependiendo de las cantidades de líquido que se puedan producir, puede o no ser significativo los impactos. El CO₂ ayuda a la formación del efecto que entre otras cosas, ayuda a mantener estable la temperatura del planeta. A nivel de la empresa, por una cantidad de materia prima utilizada, se va a producir en residuos de CO₂ un 25%. Para evitar que salga a la atmosfera, se puede almacenar en un tanque o compresor el cual puede ser llevado a una empresa que utilice este gas para la producción de otro combustible como es el caso del gas de síntesis. partiendo de CO₂ y metano es la obtención de gas de síntesis (CO+H₂) o metanol mediante procesos térmicos de reformado seco y ciclos termoquímicos, aportando el calor necesario con tecnología solar o nuclear. Este gas también es utilizado en el campo medico dándole un uso en cirugías de vesícula con un novedoso sistema de cirugía.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8.1 FACTIBILIDAD INICIAL

- **Viabilidad Comercial:** De acuerdo al pronóstico de demanda y al incremento que esta tiene en el tiempo se puede concluir que el proyecto es viable comercialmente. El proyecto establece un plan de marketing fuerte para capturar el mercado y fidelizar clientes y presenta ventajas que la hacen competitiva con un toque de exclusividad en el mercado.
- **Viabilidad Técnica:** La empresa es viable técnicamente. Cuanta con la asesoría de profesionales en cada uno de los temas relacionados. En cuanto al área productiva se cuenta con un Microbiólogo y un Ingeniero Químico estudiante de tecnología de alimentos. El diseño de los equipos se hizo con el apoyo de una persona con experiencia en el diseño de dichos equipos. Los requerimientos de materia prima, maquinaria e insumos fueron analizados con el apoyo de dichos asesores de la empresa.
- **Viabilidad Administrativa:** En cuando al área administrativa se cuenta con conocimientos y experiencia, así:
Estudiante de último semestre de Ingeniería Industrial UIS y estudiante de noveno semestre de Contaduría Pública en la Corporación Universitaria Remington, cuenta con experiencia laboral en administración. Se cuenta con un manual de funciones y perfiles para cada unos de los cargos.
Estudiante de ingeniería química UIS y estudiante de tecnología de alimentos en Fitec, cuenta con experiencia en elaboración de cerveza y tiene conocimientos de reglamentación sanitaria para alimentos.

- **Viabilidad Legal:** Legalmente es viable la instalación y operación de la empresa. Se cuenta con un presupuesto para cumplir con la normatividad legal pertinente ante todas las entidades (Invima, Cámara de Comercio, Secretaria de Hacienda de Santander, etc.). Se conoce el marco legal al que se encuentra sujeta la actividad de la empresa.
- **Viabilidad Ambiental:** La empresa es viable ambientalmente pues los impactos ocasionados son muy bajos y se trabajara con un sistema de regulación de residuos generados. Se implementarán prácticas ambientales responsables. El proyecto no afectará las variables del entorno ambiental.
- **Viabilidad Financiera:** La empresa es viable financieramente. El VAN (Valor Presente Neto) es de 62.494.746 trabajando con una tasa de oportunidad del 10%. La TIR (Tasa Interna de Retorno) es del 29.89%. Y el PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión) es de 2 aproximadamente. De acuerdo con los anteriores indicadores la empresa es solida y viable financieramente.

8.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

El plan estratégico a llevar a cabo en el primer año se encuentra en la tabla 9. Plan Estratégico De Marketing.

Los objetivos que q tiene la empresa es dar a conocer el producto, aumentar el número de clientes y tener más cobertura en el mercado potencial.

8.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Para evaluar el rendimiento, *Industria Cervecera de Santander S.A.S.*, tendrá en cuenta los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 47. Indicadores de Gestión

Indicador	Formula	Periodo de Evaluación
Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta / Patrimonio	Mensual
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operativa / Ventas Netas	Mensual
Rentabilidad Del Activo	Utilidad Neta / Activo Total	Anual
Margen De Utilidad Neto	Utilidad Neta / Ventas	Mensual
Utilización	Capacidad Utilizada / Capacidad Disponible	Anual
Rendimiento	Nivel de Prod Real / Nivel de Prod Esperada	Anual
Productividad	Valor Real de la Producción / Valor Esperado de la Producción	Semestral
Calidad Del Producto	Lotes Generados sin Problemas / Total Lotes Generados	Mensual
Presupuesto de Ventas	Ventas reales / Presupuesto de Ventas	Mensual
Eficiencia Comercial	Volumen calculado en el Mercado /Tamaño del Mercado	Trimestral
Demanda	Demanda Real / Demanda Estimada	Mensual

Fuente: Autores

9. BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 120 (21, Enero, 1996). Por el cual se adoptan medidas en relación con el consumo de alcohol. BOGOTÁ D.C.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 365 (11, Febrero, 1994). Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 3192 de 1983 y se dictan otras disposiciones sobre la materia. BOGOTÁ D.C., Diario Oficial No. 41.220, del 11 de febrero de 1994

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 624 (30, Marzo, 1989). Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. Artículo 475. Tarifa Especial para Cervezas. <Artículo modificado por el artículo 2 de la Ley 1393 de 2010. BOGOTÁ D.C., Diario Oficial N°. 38756 de 30 de marzo de 1989

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1290 (22, Junio, 1997). Por el cual se precisan las funciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos -INVIMA- y se establece su organización básica. BOGOTÁ D.C., Diario Oficial N°. 41406 del 24 de junio de 1994

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1879 (29, Mayo, 2008). por el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones. BOGOTÁ D.C.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075 (23, Diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. BOGOTÁ D.C.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 3192 (21, Noviembre, 1983). Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9 de 1979, en lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional. BOGOTÁ D.C., Diario Oficial N°. 36388 de noviembre 30 de 1983.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 30 (31, Enero, 1986). Reglamentada por el Decreto Nacional 3788 de 1986. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. BOGOTÁ D.C., 1986 N°. 37335 del 5 de febrero de 1986

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 100 (23, diciembre, 1993). Por el cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. BOGOTÁ D.C., 1993. N° 41148. p. 1-168

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 124 (15, Febrero, 1994). Por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. BOGOTÁ D.C., 1994 Diario Oficial N°. 41230, del 18 de febrero del 1994

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 399 (19, Agosto, 1997). Por la cual se crea una tasa, se fijan unas tarifas y se autoriza al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, "Invima", su cobro. Diario Oficial. BOGOTÁ D.C., 1997 Diario Oficial N°. 43111., del 21 de agosto de 1997

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1429 (29, Diciembre, 2010). Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Diario Oficial. BOGOTÁ D.C

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 2311 (16, Diciembre, 1996). Por el cual se modifican los artículos 3o. y 4o.

del Decreto 2742 del 9 de diciembre de 1991. BOGOTÁ D.C., Diario Oficial N° 42945, del 23 de diciembre de 1996

DANE, Encuesta Anual Manufacturera “ Sistema de Consulta” Disponible: <http://190.25.231.249/encuestas/eam/seleccion.htm?x=36&y=28>

DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (PROCHILE). Estudio de mercado Cerveza en Colombia, Abril de 2011. Disponible en internet: http://rc.prochile.gob.cl/sites/rc.prochile.gob.cl/files/documentos/documento_04_25_11110415.pdf

GUEVARA MADRID, Diego. Obligaciones Tributarias que enfrentarán las SAS. Disponible en : <http://www.actualicese.com/oro/2009/04/28/obligaciones-tributarias-que-enfrentaran-las-sas-diego-h-guevara-madrid/>

LA REPÚBLICA. Artículo sobre el consumo de la cerveza en Colombia. Disponible en internet: <http://www.latinamerican-markets.com/colombia---consumo-de-cerveza>

Maravillas modernas: la elaboración de cerveza. El sitio web de History Channel.2011. Disponible en: <http://www.history.com/videos/modern-marvels-brewing-beer>. Consultado en agosto de 2010.

PLANO DANAIS, Ricardo. Estudio realizado: Historia de la cerveza en Colombia. Última actualización: julio de 2011. Disponible en internet: <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>

PORTAL NACIONAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS. Portal Estatal en línea. Confecámaras 2011. Disponible en: www.crearempresa.com.co

STANTON, William J. Fundamentos de Mercadeo. ed. Mcgraw-hill (año: 2007, 14 edición) ISBN: 9701062019

VOGEL, Wolfgang. Elaboración casera de cerveza. 1 ed. España: Editorial Acribia, 2003. P. 49-51

10. ANEXOS

Anexo 1. Fotos III Curso Teórico Práctico Bogotá Junio De 2011 (U. Nacional)







Anexo 2. Logo Tasca



CONCEPTOS DE IMAGEN

La utilización de símbolos que identifiquen al producto es primordial. En este caso utilice una cabra, un animal común en las montañas rocosas de la región y que representa los valores artesanales.



Las plantas son un recurso importante para la identificación en este caso utilice el aloe vera o sábila, que es una planta fuerte y resistente pero llena de bondades, así como los santandereanos.



Los guanes son nuestros nativos antepasados y en sus restos existe gran material gráfico que utilice en el diseño final. Agregando autenticidad e identidad a la propuesta.

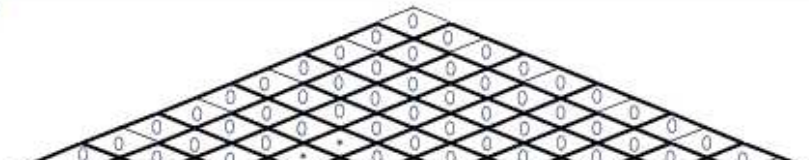


PROPUESTA



Anexo 3. Casa De La Calidad

INDUSTRIA CERCVERERA DE SANTANDER
CASA DE LA CALIDAD



1. Requerimientos del Consumidor	2. Características Técnicas	Importancia	Cebada	Molienda del Grano	Curva de Maceración	Temp y tiempo de Cocción	Adjuntos	Lúpulo	Filtración	Pasteurización	Levadura	Tiempo de Fermentación	Tiempo de Maduración	Evaluación Competitiva				
			1	2	3	4	5											
Sabor		5	**	0	0	*	**	**	0			0	*		*	0		
Aroma		4	**			*	**	**					*		*	0		
Color		3	**		*	0	*		0						*	0		
Grados de Alcohol		4	*	*							*	**	0		*	0		
Espuma		3									*	*	*		*	0		
Brillo y Transparencia		2							**						0*			
Presentación		3												0	*			
Etiqueta		2													0*			
NIVEL O RANGO REQUERIDO																		
DIFICULTAD TÉCNICA			1	3	4	4	2	1	4	4	1	4	4					
IMPORTANCIA - CALIFICACIÓN			72	17	14	30	54	45	18		21	34	40					

	35 Kg
	30 a 40 min.
	3 Hrs - Temp max de 85°C
	1 Hora - Temp de 95°C
	1 a 3 Kg
	160 gr. Dependiendo del Lúpulo
	1 Hora
	30 min
	60 gr.
	6 Días
	10 Días

**	Muy Fuerte	5
*	Fuerte	3
0	Débil	1

**	Fuertemente Positiva
*	Positiva
0	Negativa
00	Fuertemente Negativa

*	Chicamocha Beer
0	San Angel

Fuente: Autores

Anexo 4. Manual de Imagen Corporativa ICS



IMAGEN CORPORATIVA

FULL COLOR



Los colores institucionales del logotipo son inalterables en cuanto a sus valores en CMYK (aplicable a impresos) y RGB (aplicable a medios digitales) y a su distribución entre los elementos del mismo como se muestran a continuación.

- 

CMYK: C/0 M/96 Y/98 K/48
 RGB: R/133 G/5 B/2
 Web: #853A03
- 

CMYK: C/100 M/100 Y/98 K/100
 RGB: R/0 G/0 B/0
 Web: #000000
- 

CMYK: C/15 M/100 Y/90 K/41
 RGB: R/128 G/0 B/15
 Web: #80000F
- 


CMYK: C/0 M/0 Y/0 K/70
 RGB: R/77 G/77 B/77
 Web: #4D4D4D


IMAGEN CORPORATIVA


BLANCO Y NEGRO




A continuación se muestran los porcentajes de negro y blanco que se aplican al logotipo si va a ser utilizado con dicha característica. Esta posibilidad es válida si la pieza que va a soportarlo lo amerita, o si ésta también es en blanco y negro.

- 

CMYK: C/0 M/0 Y/0 K/70
 RGB: R/77 G/77 B/77
 Web: #4D4D4D
- 

CMYK: C/0 M/0 Y/0 K/84
 RGB: R/41 G/41 B/41
 Web: #292929
- 

CMYK: C/0 M/0 Y/0 K/87
 RGB: R/33 G/33 B/33
 Web: #212121
- 

CMYK: C/0 M/0 Y/0 K/100
 RGB: R/0 G/0 B/0
 Web: #000000

IMAGEN CORPORATIVA

ESCALA

TAMAÑO MINIMO

TAMAÑO x 2

TAMAÑO x4

TAMAÑO X 6



1,5 cm (ancho) x
1,3 cm (alto).



3 cm (ancho) x
2,6 cm (alto).



6 cm (ancho) x
5,21 cm (alto).



9 cm (ancho) x
7,82 cm (alto).

El logotipo puede ser ampliado a cualquier tamaño siempre y cuando se conserven sus proporciones.
El tamaño mínimo al que puede ser reducido es de 1,5 cm (ancho) x 1,3 cm (alto).

IMAGEN CORPORATIVA

TIPOGRAFIA

La tipografía que compone el logotipo y que se utiliza para identificación de la empresa es única para todos los casos.

LITHOS PRO (FUENTE ORIGINAL)

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P
Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

LITHOS PRO (FUENTE DISTORSIONADA)

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P
Q R S T U V W X Y Z
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0



Para la tipografía del logotipo se toma la fuente Lithos pro y se le aplica una distorsión de 10°

IMAGEN CORPORATIVA

RETICULA



Medida X = Altura de la letra I
 Zona de seguridad = $x/2$
 Altura = $7 x/2$
 Ancho = $8x$

Estas opciones de relación pueden ser aplicadas en cualquiera de los casos de utilización de color del Logo:
 - Color
 - Blanco/Negro
 - Monotono

IMAGEN CORPORATIVA

RESTRICCIONES

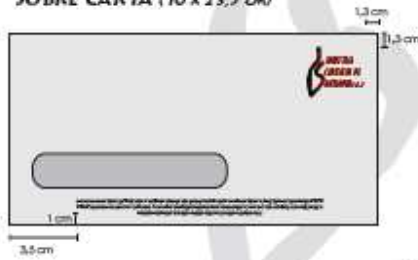


APLICACIONES

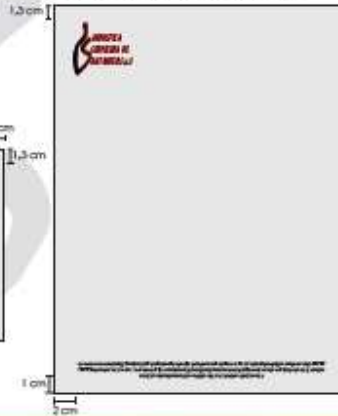
PAPELERIA BASICA

A continuación se muestra la aplicación del logotipo sobre la papelería básica institucional.

SOBRE CARTA (10 X 23,5 CM)



HOJA CARTA (28 X 21,5 CM)



APLICACIONES

PAPELERIA BASICA

TARJETA PERSONAL (5 X 9 CM)



APLICACIONES

PAPELERIA BASICA

SOBRE DE MANILA (22 x 28,5 cm)



APLICACIONES

CAMISETAS Y DEMÁS



Anexo 5. Matriz P.C.I.

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER

PERFIL DE CAPACIDADES Y FORTALEZAS INTERNAS															
ANALISIS SITUACIONAL INTERNO (P.C.I.)															
FACTORES INDICADORES	PONDERACION		VALORACION										RESULTADO		
	GENERAL	GRUPAL	AMENAZA	NORMAL							OPORTUNIDAD			GRUPO	TOTAL
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. CAPACIDAD DIRECTIVA	15%														
1.1. Imágen que proyecta el nivel directivo		20%												1,2	
1.2. Planeación estratégica		20%												1,6	
1.3. Flexibilidad de la organización		20%												1	
1.4. Estructura Organizacional		15%												0,9	
1.5. Clima Organizacional		15%												1,05	
1.7. Reglamentación interna		10%												0,4	
Total Grupo		100%												6,15	
2. CAPACIDAD FINANCIERA	30%														
2.1. Precio de venta del producto		20%												0,6	
2.2. Rentabilidad sobre las ventas		25%												1,5	
2.3. Retorno sobre la inversión		20%												1,4	
2.4. Liquidez		15%												0,9	
2.6. Costo de producción		20%												1,2	
Total Grupo		100%												5,6	
3. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	15%														
3.1. Nivel de competencia del talento humano		30%												2,4	
3.2. Sentido de pertenencia		20%												1,2	
3.3. Proceso de convocatoria y selección de personal		15%												0,75	
3.4. Desarrollo del talento humano		15%												0,9	
3.5. Sistemas de evaluación de desempeño		20%												1,4	
Total Grupo		100%												6,65	
4. CAPACIDAD COMPETITIVA	30%														
4.1. Exclusividad del producto en el mercado		30%												2,1	
4.2. Eficiencia de manejo de inventarios		40%												2	
4.3. Investigación y desarrollo de nuevos productos		30%												1,8	
Total Grupo		100%												5,9	
5. CAPACIDAD TÉCNICA	10%														
5.1. Innovación tecnológica		25%												0,75	
5.2. Utilización de la capacidad de planta		35%												2,8	
5.3. Dotación tecnológica y medios de comunicación		40%												2	
Total Grupo		100%												5,55	
TOTAL GENERAL CONSOLIDADO	100%													5,925	

Fuente: Autores

Anexo 6. Matriz P.O.A.M

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER

PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN EL MEDIO															
ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO (P.O.A.M.)															
FACTORES INDICADORES	PONDERACIÓN		VALORACIÓN										RESULTADO		
	GENERAL	GRUPAL	AMENAZA			NORMAL				OPORTUNIDAD			GRUPO	TOTAL	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. COMPETENCIA	20%														
1.1. Crecimiento de la demanda		20%												1,2	1,1
1.3. Nuevas empresas competidoras		20%												0,6	
1.4. Desarrollo tecnológico de competidores		15%												0,3	
1.5. Capacidad de negociación con proveedores		20%												0,8	
1.6. Capacidad de negociación con los clientes		25%												2	
Total Grupo		100%												5,5	
2. FACTORES ECONOMICOS	15%														0,8025
2.1. Tratados de libre comercio		20%												0,8	
2.2. Políticas salariales		30%												1,8	
2.3. Política Laboral		25%												1,25	
2.4. PIB		25%												1,5	
Total Grupo		100%												5,35	
3. FACTORES SOCIALES	20%														0,92
3.1. Arraigo cultural		25%												1	
3.2. Hábitos de consumo		35%												0,7	
3.3. Desempleo		10%												0,3	
3.4. Poder adquisitivo del target group		30%												2,1	
Total Grupo		100%												4,6	
4. FACTORES TECNOLOGICOS	25%														1,6125
4.1. Investigación y Desarrollo		30%												2,1	
4.2. Sistemas de Información y comunicación		25%												1,5	
4.3. Desarrollo de materias primas artificiales		20%												0,6	
4.5. Automatización de procesos		25%												1,25	
Total Grupo		100%												6,45	
5. FACTORES AMBIENTALES	10%														0,75
5.1. Impacto ambiental		25%												1,5	
5.3. Programas educativos de cuidado del medio ambiente		35%												2,45	
5.4. Residuos de la actividad productiva		40%												2,8	
Total Grupo		100%												7,5	
6. FACTORES POLÍTICOS	10%														0,48
6.1. Políticas de protección al consumidor		30%												1,5	
6.2. Nuevos gravámenes		45%												1,8	
6.4. Orden público		25%												1,5	
Total Grupo		100%												4,8	
TOTAL GENERAL CONSOLIDADO	100%														5,665

Fuente: Autores

Anexo 7. Encuesta Anual Manufacturera

ENCUESTA ANUAL MANUFACTURERA

Valores en MILES de pesos

Bucaramanga- Girón- Floridablanca

Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas.

EAM - 2007 Estadísticas de Productos según CPC Versión 1.0

Código	UM	Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
23996031	kg	Levadura seca	218.590	4.181	218.590	4.181
24310019	l	Cerveza tipo pilsen	154.552.819	274.918.767	130.631.094	235.590.917
24320014	kg	Malta	62.800	17.897	62.800	17.897
24410013	l	Agua purificada	12.778.029	6.218.585	14.764.932	7.363.378
24490017	l	Bebidas gaseosas no alcohólicas (Maltas, gaseosas, etc)	29.887.441	46.534.746	16.372.216	25.485.719
24490025	l	Bebidas no alcohólicas sin gasificar refrescos	0	0	265.025	136.127
39120054	kg	Afrecho de cereales y/o leguminosas n.c.p.	19.776.891	882.099	19.776.891	882.099

EAM - 2006 Estadísticas de Productos según CPC Versión 1.0

Código	UM	Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
23996031	kg	Levadura seca	984.122	15.737	984.160	17.327
24310019	l	Cerveza tipo pilsen	147.924.986	240.347.128	105.707.408	165.718.507
24410013	l	Agua purificada	14.184.654	6.353.262	15.893.427	7.892.800
24490017	l	Bebidas gaseosas no alcohólicas (Maltas, gaseosas, etc)	16.341.602	23.652.231	10.224.394	14.737.223
24490025	l	Bebidas no alcohólicas sin gasificar refrescos	0	0	795.246	1.067.730
39120054	kg	Afrecho de cereales y/o leguminosas n.c.p.	17.795.102	694.009	19.681.590	767.582

EAM - 2005 Estadísticas de Productos según CPC Versión 1.0

Código	UM	Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
23996031	kg	Levadura seca	359.320	5.742	359.280	5.741
24310019	l	Cerveza tipo pilsen	138.767.316	205.370.039	97.735.999	141.767.315
24410013	l	Agua purificada	19.150.737	7.625.079	15.609.657	6.229.710
24490017	l	Bebidas gaseosas no alcohólicas (Maltas, gaseosas, etc)	7.022.333	9.801.694	6.278.704	8.911.130
24490025	l	Bebidas no alcohólicas sin gasificar refrescos	0	0	1.417.635	2.254.140
39120054	kg	Afrecho de cereales y/o leguminosas n.c.p.	16.124.466	365.589	16.281.966	368.798

EAM - 2004 Estadísticas de Productos según CPC Versión 1.0

Código	UM	Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
23996031	kg	Levadura seca	0	0	9.212	62
23999269	kg	Extractos de malta	110.320	14.931	117.660	15.925
24310019	l	Cerveza tipo pilsen	95.165.000	137.308.592	83.256.383	123.287.674
24410013	l	Agua purificada	17.445.309	6.240.491	17.366.595	6.789.692
24490017	l	Bebidas gaseosas no alcohólicas (Maltas, gaseosas, etc)	7.979.800	10.222.628	6.176.038	8.240.587
24490025	l	Bebidas no alcohólicas sin gasificar refrescos	0	0	1.278.589	1.802.231
39120054	kg	Afrecho de cereales y/o leguminosas n.c.p.	11.976.531	242.605	11.819.031	239.415

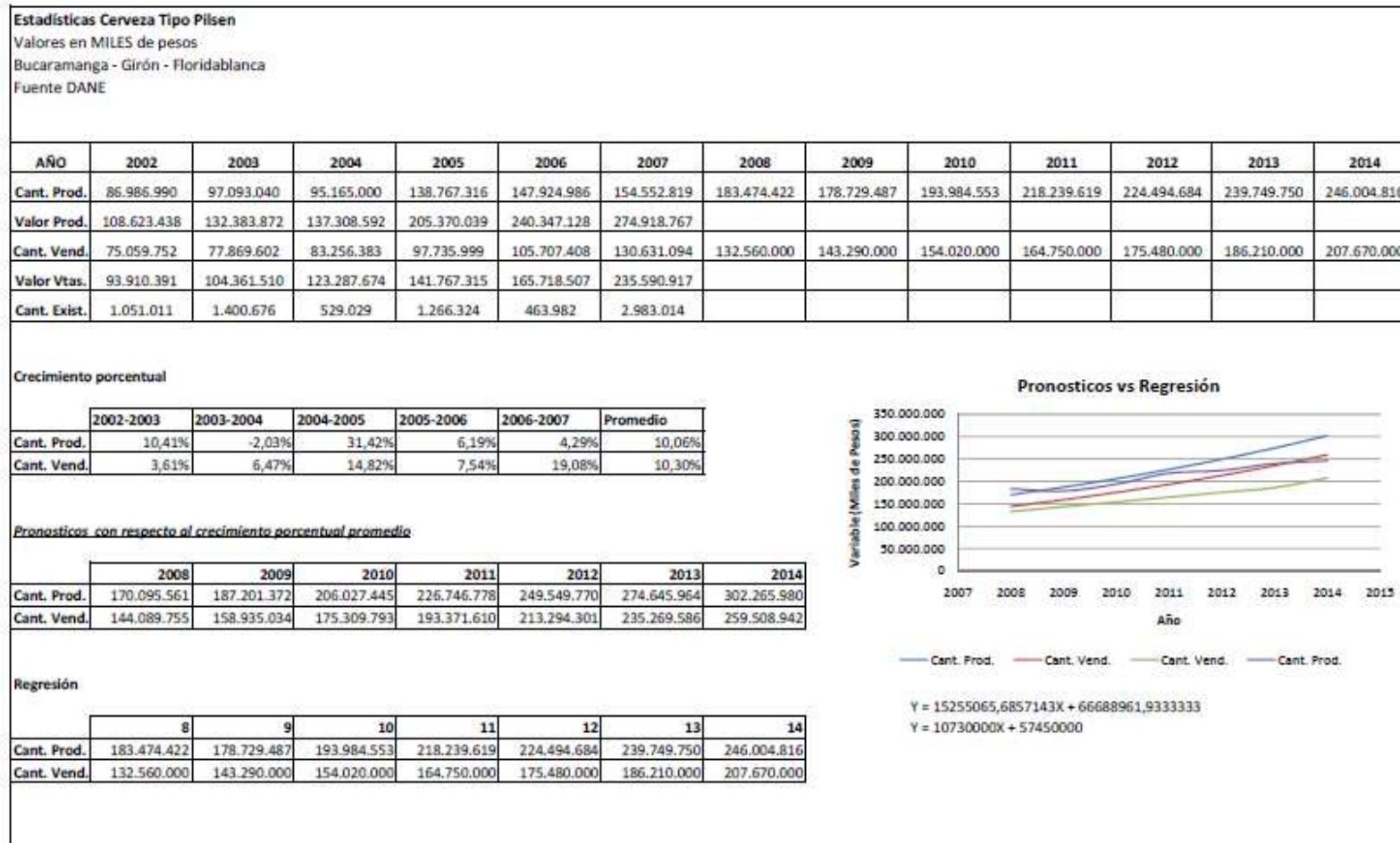
EAM - 2003 Estadísticas de Productos según CPC Versión 1.0

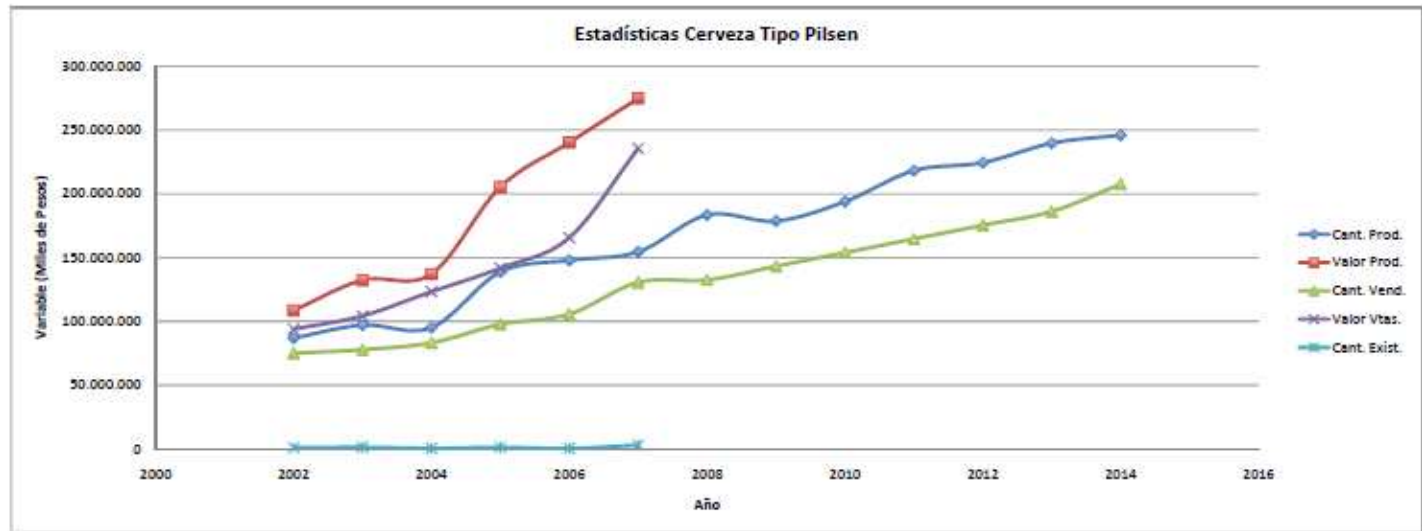
Código	UM	Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
24310019	l	Cerveza tipo pilsen	97.093.040	132.383.872	77.869.602	104.361.510
24410013	l	Agua purificada	15.271.960	5.473.542	10.090.716	3.227.798
24490017	l	Bebidas gaseosas no alcohólicas (Maltas, gaseosas, etc)	7.241.480	8.560.922	8.057.745	9.284.952
39120054	kg	Afrecho de cereales y/o leguminosas n.c.p.	1.797.920	338.325	1.797.920	338.325

EAM - 2002 Estadísticas de Productos según CPC Versión 1.0

Código	UM	Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
24220036	l	Bebidas fermentadas	0	0	0	0
24310019	l	Cerveza tipo pilsen	86.986.990	108.623.438	75.059.752	93.910.391
24410013	l	Agua purificada	14.296.870	5.144.497	8.123.476	2.660.066
24490017	l	Bebidas gaseosas no alcohólicas (Maltas, gaseosas, etc)	5.492.160	6.504.367	5.957.285	5.904.964
39120054	kg	Afrecho de cereales y/o leguminosas n.c.p.	1.551.410	376.945	1.551.410	376.945

Anexo 8. Pronóstico Producción y Ventas





Fuente de consulta: DANE
 Pronóstico y Regresión: Autores

Anexo 9. Universo DANE

UNIVERSO

Reporte edades Bucaramanga Censo 2005


Categorías	Casos	%	Acumulado %
0 años	8031	2	2
1 año	7954	2	3
2 años	7946	2	5
3 años	7661	2	6
4 años	8031	2	8
5 años	8370	2	9
6 años	8322	2	11
7 años	8220	2	13
8 años	8876	2	14
9 años	9218	2	16
10 años	9451	2	18
11 años	9491	2	20
12 años	9299	2	22
13 años	9068	2	24
14 años	9060	2	25
15 años	9270	2	27
16 años	9444	2	29
17 años	9707	2	31
18 años	10322	2	33
19 años	11023	2	35
20 años	11240	2	37
21 años	10936	2	39
22 años	10212	2	41
23 años	10469	2	43
24 años	10046	2	45
25 años	9813	2	47
26 años	9115	2	49
27 años	8518	2	51
28 años	8232	2	52
29 años	7974	2	54
30 años	7725	2	56
31 años	7440	1	57
32 años	7233	1	58

Fuente DANE

Anexo 10. Encuesta - Instrumento de Prueba

**INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER
INSTRUMENTO DE PRUEBA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ENCUESTA**



1. Cuál es la marca de cerveza que usted prefiere:

Águila Club Colombia Peroni
 Águila Light Costeña Corona
 Pilsen Costeñita Heineken
 Poker Redd's Budweiser

2. Por cuál de estas características usted escoge una cerveza en especial

Sabor Espuma Precio
 Color Volumen de gas Etiqueta
 Aroma Grados de Alcohol Presentaciones disponibles

3. El precio que usted paga regularmente por dicha cerveza es:

1100 - 1500 2100 – 2500
 1600 - 2000 2500 o más

4. Considera que el precio que paga por dicha cerveza es:

Muy Costoso	Costoso	Normal	Económico	Muy Económico
1	2	3	4	5

5. Estaría dispuesto a pagar un poco más por una cerveza diferente, de muy buena calidad

Si	Muy Probable	Tal vez	Muy Poco Probable	No
1	2	3	4	5

6. Alguna vez ha escuchado de marcas de cervezas como:

Si No Bogota Beer Company No Tres Cordilleras
Si No San Tomas No Bruder

7. Alguna vez a probado cervezas como:

Si No Bogota Beer Company No Tres Cordilleras
Si No San Tomas No Bruder

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ENCUESTA**



1. Cuál es la marca de cerveza que usted prefiere:

- | | | |
|---------------------------------------|---------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> Águila | Club Colombia | Peroni |
| <input type="checkbox"/> Águila Light | Costeña | Corona |
| <input type="checkbox"/> Pilsen | Costeñita | Heineken |
| <input type="checkbox"/> Paker | Redd's | Budweiser |

2. Por cuál de estas características usted escoge una cerveza en especial

- | | | |
|--------------------------------|-------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sabor | Espuma | Precio |
| <input type="checkbox"/> Color | Volumen de gas | Etiqueta |
| <input type="checkbox"/> Aroma | Grados de Alcohol | Presentaciones disponibles |

3. El precio que usted paga regularmente por dicha cerveza es:

- | | |
|--------------------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> 1100 - 1600 | 2100 - 2600 |
| <input type="checkbox"/> 1600 - 2000 | 2500 o más |

4. Considera que el precio que paga por dicha cerveza es:

Muy Costoso	Costoso	Normal	Económico	Muy Económico
1	2	3	4	5

5. Estaría dispuesto a pagar un poco más por una cerveza diferente, de muy buena calidad

Si	Muy Probable	Tal vez	Muy Poco Probable	No
1	2	3	4	5


6. Alguna vez ha escuchado de marcas de cervezas como:

- | | | |
|----|------------------------|---------------------|
| Si | No Bogota Beer Company | No Tres Cordilleras |
| Si | No San Tomas | No Bruder |

7. Alguna vez a probado cervezas como:

- | | | |
|----|------------------------|---------------------|
| Si | No Bogota Beer Company | No Tres Cordilleras |
| Si | No San Tomas | No Bruder |

Anexo 11. Encuesta Instrumento Final

INSTRUMENTO FINAL UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES ENCUESTA					
Nombre: _____ Edad: _____ Teléfono: _____ Barrio: _____					
1. Cuál es la marca de cerveza que usted prefiere:					
<input type="checkbox"/> Águila	<input type="checkbox"/> Poker	<input type="checkbox"/> Costeña	<input type="checkbox"/> Peroni	<input type="checkbox"/> Budweiser	
<input type="checkbox"/> Águila Light	<input type="checkbox"/> Club Colombia	<input type="checkbox"/> Costeñita	<input type="checkbox"/> Corona	<input type="checkbox"/> Polar	
<input type="checkbox"/> Pilsen		<input type="checkbox"/> Redd's	<input type="checkbox"/> Heineken	<input type="checkbox"/> Brahma	
2. Si esta cerveza (pregunta anterior) es la que habitualmente consume, pase a la pregunta 3. De lo contrario, cuál es la que habitualmente consume:					
<input type="checkbox"/> Águila	<input type="checkbox"/> Poker	<input type="checkbox"/> Costeña	<input type="checkbox"/> Peroni	<input type="checkbox"/> Heineken	<input type="checkbox"/> Polar
<input type="checkbox"/> Águila Light	<input type="checkbox"/> Club Colombia	<input type="checkbox"/> Costeñita	<input type="checkbox"/> Corona	<input type="checkbox"/> Budweiser	<input type="checkbox"/> Brahma
<input type="checkbox"/> Pilsen		<input type="checkbox"/> Redd's			
3. Por cuál de estas características usted consume una cerveza en especial:					
<input type="checkbox"/> Sabor	<input type="checkbox"/> Aroma	<input type="checkbox"/> Grados de Alcohol	<input type="checkbox"/> Etiqueta		
<input type="checkbox"/> Color	<input type="checkbox"/> Espuma	<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Presentaciones disponibles		
4. Cada vez que consume, cuántas cervezas se toma (en promedio):					
<input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> 4-6	<input type="checkbox"/> 7-9	<input type="checkbox"/> 10 o más		
5. Cada cuánto consume cerveza:					
<input type="checkbox"/> 4 o más veces por semana	<input type="checkbox"/> 1-3 veces por semana	<input type="checkbox"/> 1-3 veces al mes	<input type="checkbox"/> 1 vez cada 2 meses		
6. Generalmente en qué situaciones consume esta cerveza (Marque 3 opciones):					
<input type="checkbox"/> Cuando ve un partido	<input type="checkbox"/> Cuando termina sus ocupaciones (Al final del día)	<input type="checkbox"/> Cuando está triste	<input type="checkbox"/> Cuando acompaña una comida.		
<input type="checkbox"/> Cuando esta con sus amigos	<input type="checkbox"/> Cuando quiere celebrar algo	<input type="checkbox"/> Cuando me provoca	<input type="checkbox"/> Cuando me da sed		
7. Con qué fin consume:					
<input type="checkbox"/> Para emborracharse	<input type="checkbox"/> Para pasarla bien	<input type="checkbox"/> Para entrar en ambiente	<input type="checkbox"/> Para calmar la sed		
	<input type="checkbox"/> Para celebrar				
8. Generalmente en qué lugar consume:					
<input type="checkbox"/> Restaurantes	<input type="checkbox"/> Casa	<input type="checkbox"/> Café – Bar	<input type="checkbox"/> Licoreras		
<input type="checkbox"/> Tiendas	<input type="checkbox"/> Discotecas	<input type="checkbox"/> Tomaderos			
9. Con quién suele tomar:					
<input type="checkbox"/> Amigos	<input type="checkbox"/> Compañeros de estudio	<input type="checkbox"/> Compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Su pareja	<input type="checkbox"/> Familia	
			<input type="checkbox"/> Solo		
10. De las diferentes presentaciones personales que manejan las diferentes marcas cuál prefiere:					
<input type="checkbox"/> Litro	<input type="checkbox"/> Medio Litro	<input type="checkbox"/> Estándar	<input type="checkbox"/> Lata	<input type="checkbox"/> Barril de 5L	

Anexo 12. Resultados Encuesta

TABLA DE FRECUENCIAS

1.Cuál es la marca de cerveza que usted prefiere:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Águila	40	13,5	13,5	13,5
	Águila Light	34	11,5	11,5	25,0
	Pilsen	40	13,5	13,5	38,5
	Poker	6	2,0	2,0	40,5
	Club Colombia	75	25,3	25,3	65,9
	Costeña	1	,3	,3	66,2
	Costeñita	1	,3	,3	66,6
	Redd`s	43	14,5	14,5	81,1
	Peroni	7	2,4	2,4	83,4
	Corona	20	6,8	6,8	90,2
	Heineken	17	5,7	5,7	95,9
	Budweiser	11	3,7	3,7	99,7
	Brahma	1	,3	,3	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

1.1. ¿La cerveza que prefiere es la misma que consume?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	203	68,6	68,6	68,6
	No	93	31,4	31,4	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

2. ¿Cuál es la cerveza que habitualmente consume?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Águila	64	21,6	21,6	21,6
	Águila Light	44	14,9	14,9	36,5
	Pilsen	66	22,3	22,3	58,8
	Poker	11	3,7	3,7	62,5
	Club Colombia	59	19,9	19,9	82,4
	Costeña	1	,3	,3	82,8
	Costeñita	1	,3	,3	83,1
	Redd`s	38	12,8	12,8	95,9
	Peroni	2	,7	,7	96,6
	Corona	2	,7	,7	97,3
	Heineken	4	1,4	1,4	98,6
	Budweiser	3	1,0	1,0	99,7
	Brahma	1	,3	,3	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

3. Por cuál de estas características usted consume una cerveza en especial:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sabor	259	87,5	87,5	87,5
	Color	1	,3	,3	87,8
	Aroma	5	1,7	1,7	89,5
	Espuma	2	,7	,7	90,2
	Grados de Alcohol	6	2,0	2,0	92,2
	Precio	18	6,1	6,1	98,3
	Etiqueta	2	,7	,7	99,0
	Presentaciones Disponibles	3	1,0	1,0	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

4. Cada vez que consume, cuántas cervezas se toma (en promedio):

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-3	126	42,6	42,6	42,6
	4-6	115	38,9	38,9	81,4
	7-9	37	12,5	12,5	93,9
	10 o más	18	6,1	6,1	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

5. Cada cuánto consume cerveza:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4 o más veces por semana	4	1,4	1,4	1,4
	1-3 veces por semana	43	14,5	14,5	15,9
	1-3 veces al mes	166	56,1	56,1	72,0
	1 vez cada 2 meses	83	28,0	28,0	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

6. Generalmente en qué situaciones consume esta cerveza (opcion 1):

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuando ve un partido	62	20,9	20,9	20,9
	Cuando esta con sus amigos	190	64,2	64,2	85,1
	Cuando termina sus ocupaciones	3	1,0	1,0	86,1
	Cuando quiere celebrar algo	23	7,8	7,8	93,9
	Cuando me provoca	18	6,1	6,1	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

6. Generalmente en qué situaciones consume esta cerveza (opcion 2):

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuando esta con sus amigos	56	18,9	23,4	23,4
	Cuando termina sus ocupaciones	20	6,8	8,4	31,8
	Cuando quiere celebrar algo	125	42,2	52,3	84,1
	Cuando está triste	5	1,7	2,1	86,2
	Cuando me provoca	24	8,1	10,0	96,2
	Cuando me da sed	8	2,7	3,3	99,6
	Cuando acompaña una comida	1	,3	,4	100,0
	Total	239	80,7	100,0	
Perdidos	Sistema	57	19,3		
Total		296	100,0		

6. Generalmente en qué situaciones consume esta cerveza (opcion 3):

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuando termina sus ocupaciones	4	1,4	1,8	1,8
	Cuando quiere celebrar algo	47	15,9	21,4	23,2
	Cuando está triste	9	3,0	4,1	27,3
	Cuando me provoca	84	28,4	38,2	65,5
	Cuando me da sed	51	17,2	23,2	88,6
	Cuando acompaña una comida	25	8,4	11,4	100,0
	Total	220	74,3	100,0	
Perdidos	Sistema	76	25,7		
Total		296	100,0		

7. Con qué fin consume:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Para Emborracharse	3	1,0	1,0	1,0
	Para pasarla bien	148	50,0	50,0	51,0
	Para Celebrar	72	24,3	24,3	75,3
	Para entrar en ambiente	44	14,9	14,9	90,2
	Para calmar la sed	29	9,8	9,8	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

8. Generalmente en qué lugar consume:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Restaurantes	8	2,7	2,7	2,7
	Tiendas	42	14,2	14,2	16,9
	Casa	43	14,5	14,5	31,4
	Discotecas	24	8,1	8,1	39,5
	Café-Bar	123	41,6	41,6	81,1
	Tomaderos	48	16,2	16,2	97,3
	Licorerías	8	2,7	2,7	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

9. Con quién suele tomar:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Amigos	215	72,6	72,6	72,6
	Compañeros de estudio	21	7,1	7,1	79,7
	Compañeros de trabajo	17	5,7	5,7	85,5
	Pareja	23	7,8	7,8	93,2
	Solo	4	1,4	1,4	94,6
	Familia	16	5,4	5,4	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

10. De las diferentes presentaciones personales que manejan las diferentes marcas cuál prefiere:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Litro	10	3,4	3,4	3,4
	Medio Litro	10	3,4	3,4	6,8
	Estándar	199	67,2	67,2	74,0
	Lata	75	25,3	25,3	99,3
	Barril de 5L	2	,7	,7	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

11. Generalmente, dónde compra cerveza:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Supermercado	34	11,5	11,5	11,5
	Tienda	81	27,4	27,4	38,9
	Restaurante	5	1,7	1,7	40,5
	Estación de Servicio	2	,7	,7	41,2
	Bar	120	40,5	40,5	81,8
	Tomaderos	51	17,2	17,2	99,0
	licoreras	3	1,0	1,0	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

12. El precio que usted paga regularmente por una cerveza es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$1.100 - \$2.000	184	62,2	62,2	62,2
	\$2.100 - \$3.000	70	23,6	23,6	85,8
	\$3.100 - \$4.000	33	11,1	11,1	97,0
	\$4.100 - \$6.000	7	2,4	2,4	99,3
	Más de \$6.000	2	,7	,7	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

13. Considera que el precio que paga es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Costoso	35	11,8	11,8	11,8
	Normal	249	84,1	84,1	95,9
	Económico	12	4,1	4,1	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

14. Estaría dispuesto a pagar un poco más por una cerveza diferente, de muy buena calidad:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	71	24,0	24,0	24,0
	Muy Probable	56	18,9	18,9	42,9
	Tal vez	125	42,2	42,2	85,1
	Muy poco Probable	27	9,1	9,1	94,3
	No	17	5,7	5,7	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

15. Sabía de la existencia de cervezas de tipo artesanal en Colombia:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	144	48,6	48,6	48,6
	No	152	51,4	51,4	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

16. ¿Por qué sabe de la existencia de la cerveza artesanal?,

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	He escuchado al respecto	74	25,0	25,0	25,0
	Publicidad	9	3,0	3,0	28,0
	He probado una cerveza artesanal	62	20,9	20,9	49,0
	No sabía de la existencia de cerveza artesanal en Colombia	151	51,0	51,0	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

17.1. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Color

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oscura (Negra)	59	19,9	19,9	19,9
	Parda (Roja)	67	22,6	22,6	42,6
	Mona (Rubia)	170	57,4	57,4	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

17.2. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Sabor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Amargo	132	44,6	44,6	44,6
	Salado	27	9,1	9,1	53,7
	Dulce	117	39,5	39,5	93,2
	Agria	20	6,8	6,8	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

17.3. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Etiqueta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alusiva a la Región	175	59,1	59,1	59,1
	Clásica	121	40,9	40,9	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

17.4. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Olor

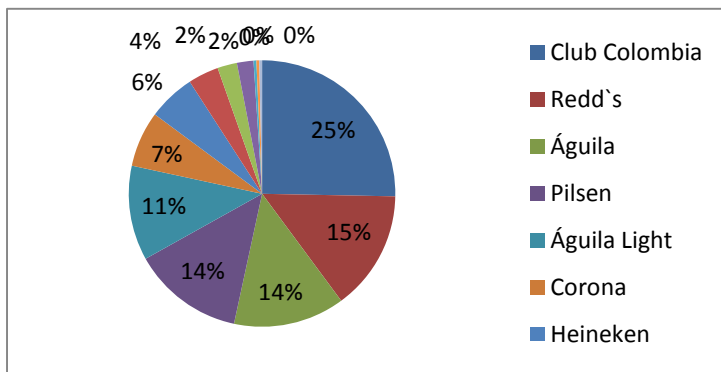
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A frutas	65	22,0	22,1	22,1
	Floral	6	2,0	2,0	24,1
	Nueces	20	6,8	6,8	31,0
	Hierbas Aromáticas	35	11,8	11,9	42,9
	Caramelo	30	10,1	10,2	53,1
	Maderable	133	44,9	45,2	98,3
	Vegetales	5	1,7	1,7	100,0
	Total	294	99,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,7		
Total		296	100,0		

17.5. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Grados de Alcohol

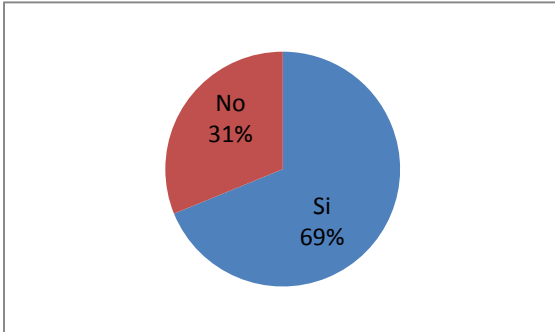
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo (3,4 - 3,9)	82	27,7	27,7	27,7
	Medio (4,0 - 4,9)	172	58,1	58,1	85,8
	Alto (5,0 - 5,5)	31	10,5	10,5	96,3
	Más de 5,5	11	3,7	3,7	100,0
	Total	296	100,0	100,0	

GRÁFICO DE SECTORES

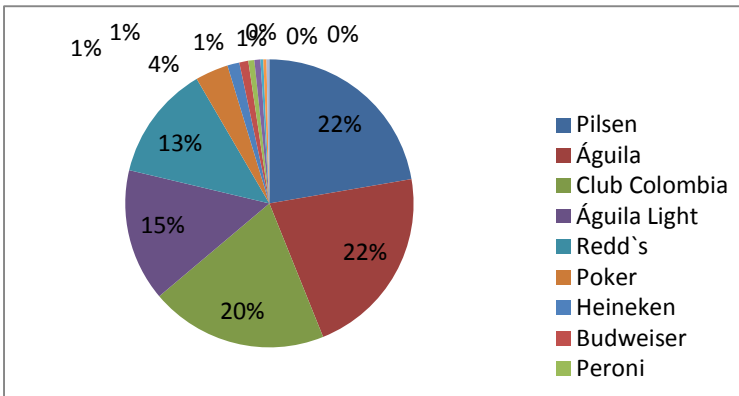
1. Cuál es la marca de cerveza que usted prefiere:



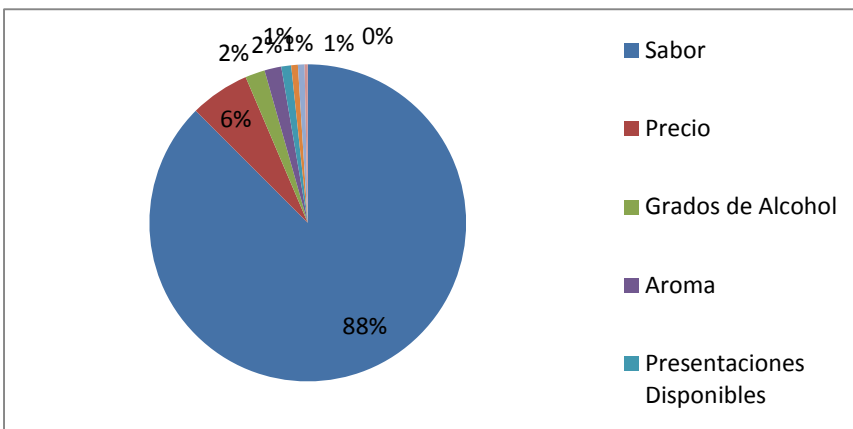
1.1. ¿La cerveza que prefiere es la misma que consume?



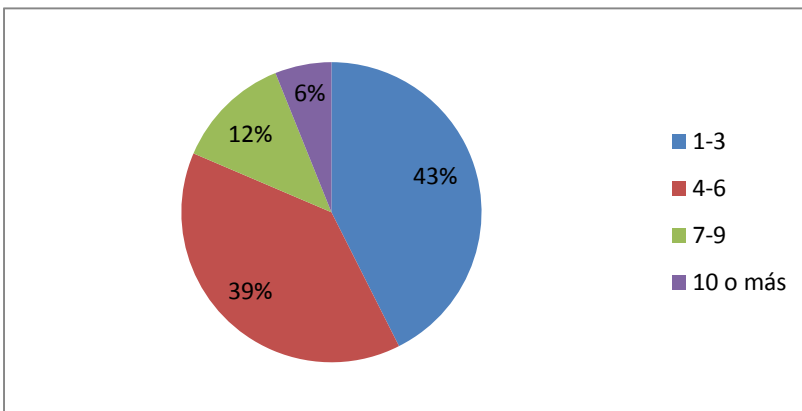
2. ¿Cuál es la cerveza que habitualmente consume?



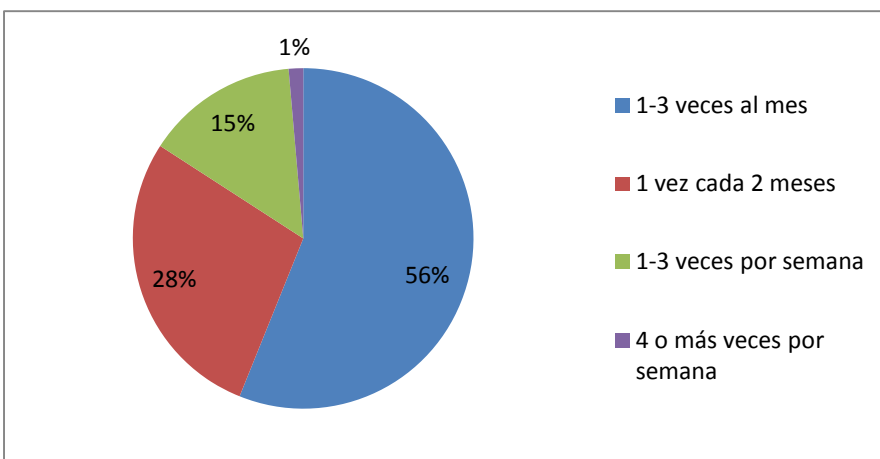
3. Por cuál de estas características usted consume una cerveza en especial:



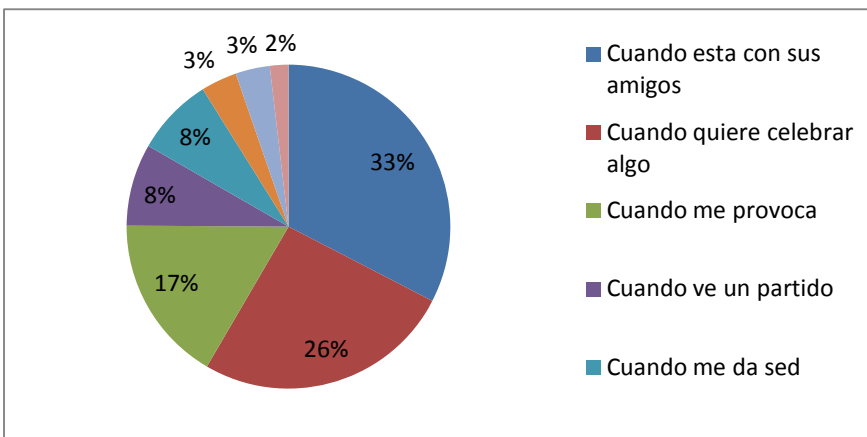
4. Cada vez que consume, cuántas cervezas se toma (en promedio):



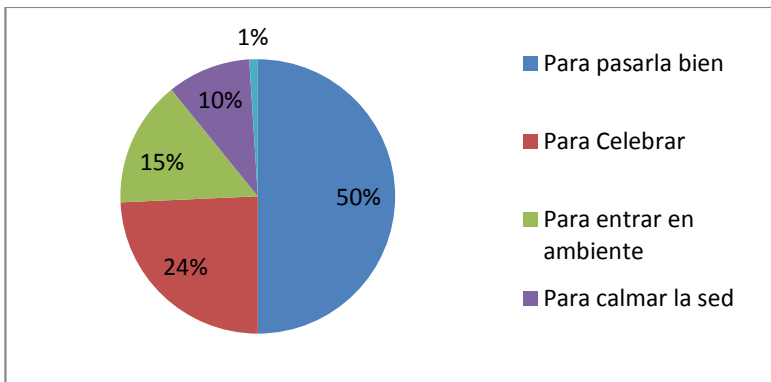
5. Cada cuánto consume cerveza:



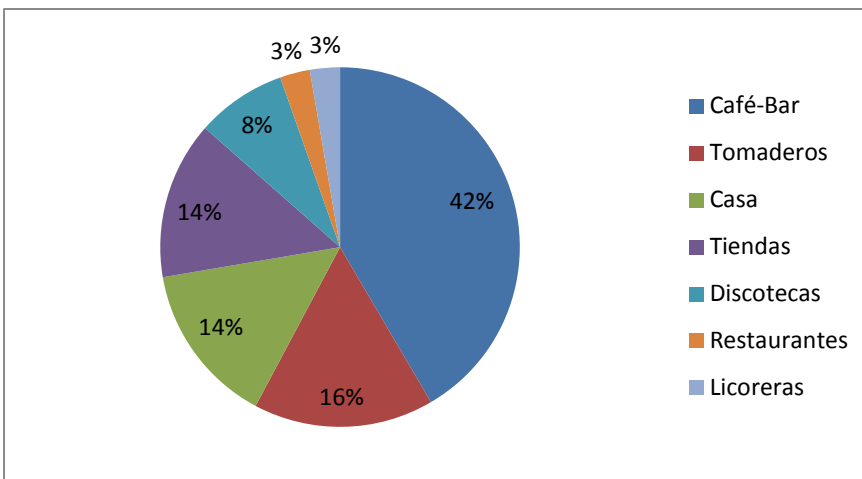
6. Generalmente en qué situaciones consume esta cerveza (opción 1):



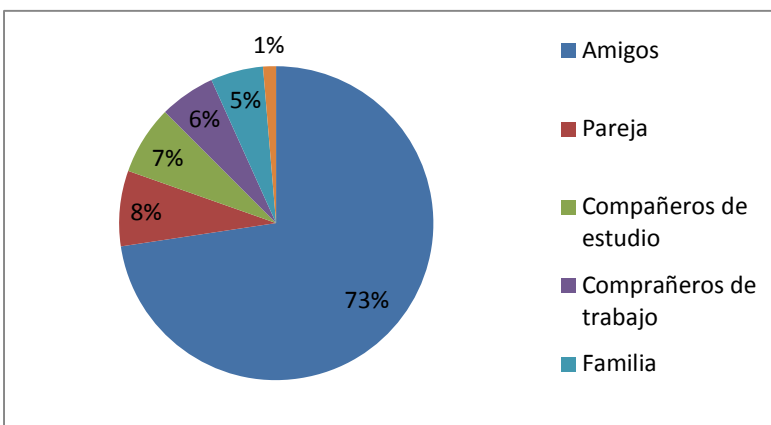
7. Con qué fin consume:



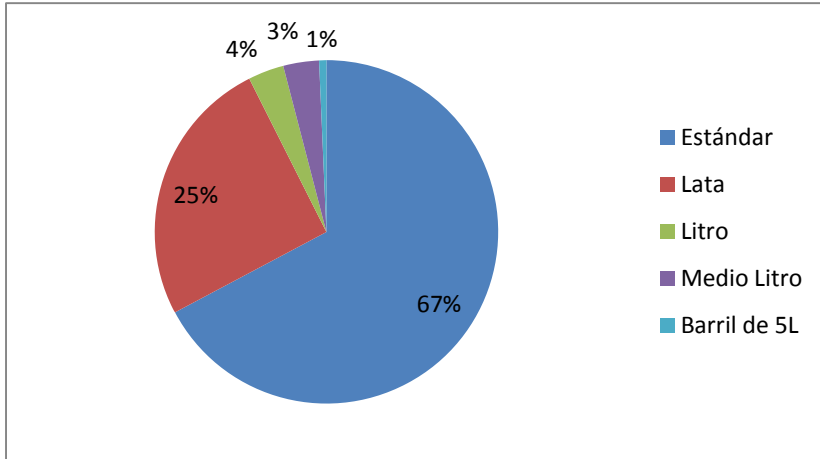
8. Generalmente en qué lugar consume:



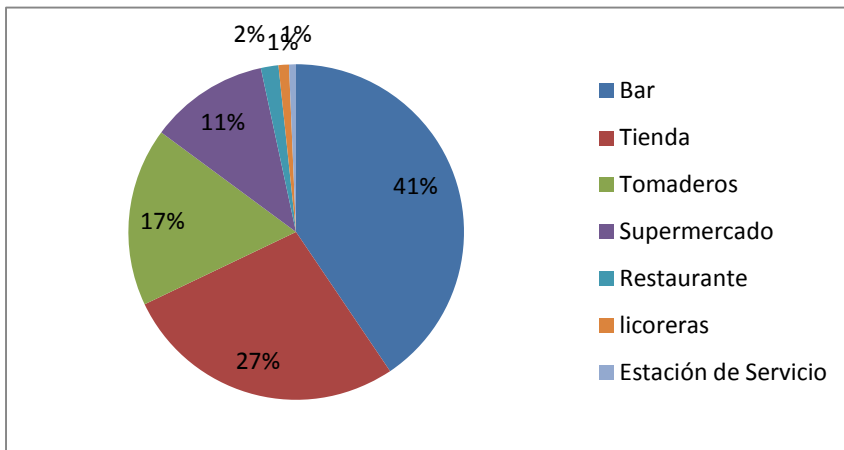
9. Con quién suele tomar:



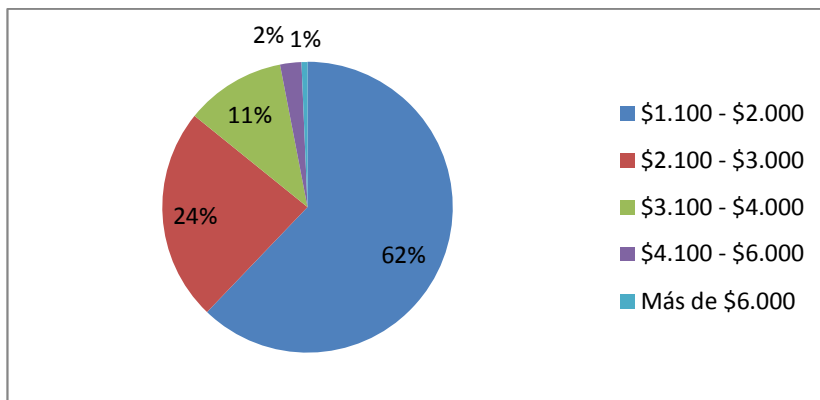
10. De las diferentes presentaciones personales que manejan las diferentes marcas cuál prefiere:



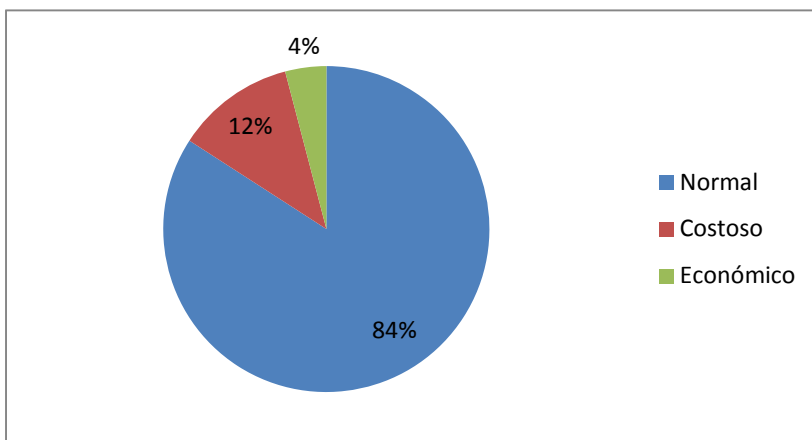
11. Generalmente, dónde compra cerveza:



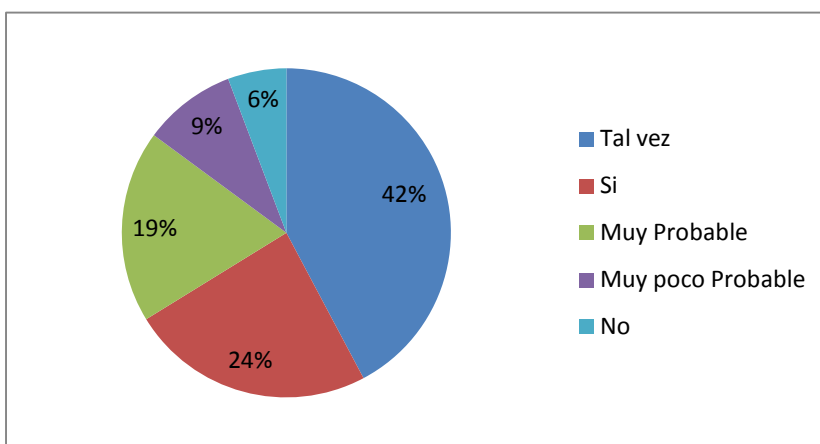
12. El precio que usted paga regularmente por una cerveza es:



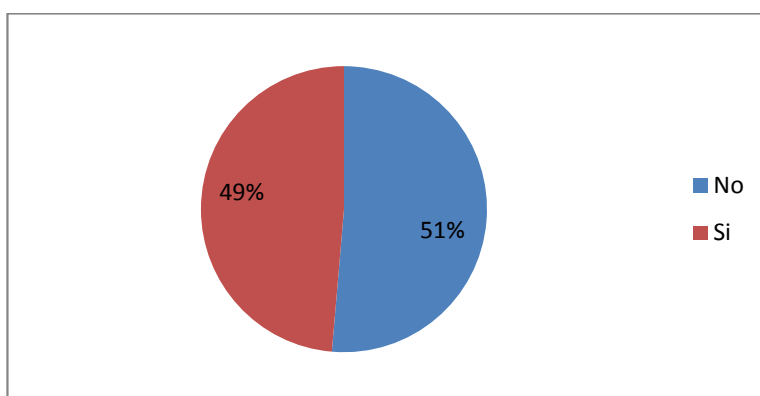
13. Considera que el precio que paga es:



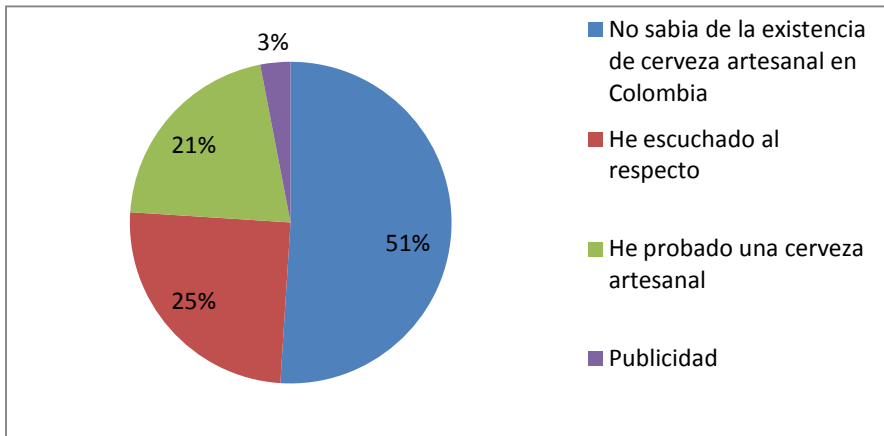
14. Estaría dispuesto a pagar un poco más por una cerveza diferente, de muy buena calidad:



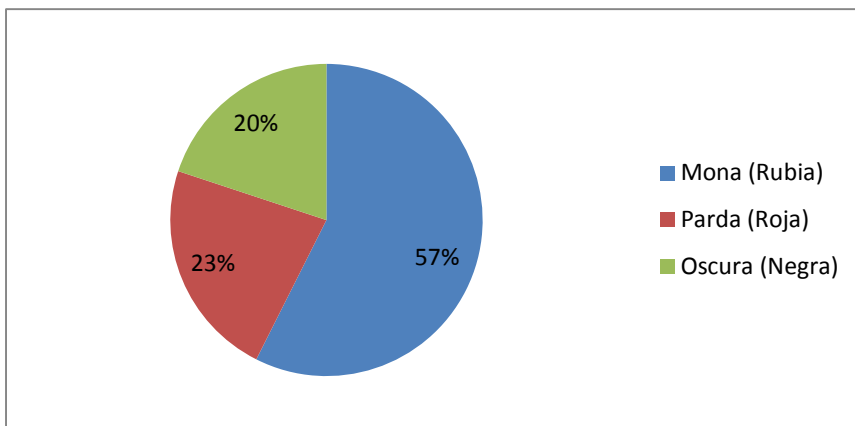
15. Sabía de la existencia de cervezas de tipo artesanal en Colombia:



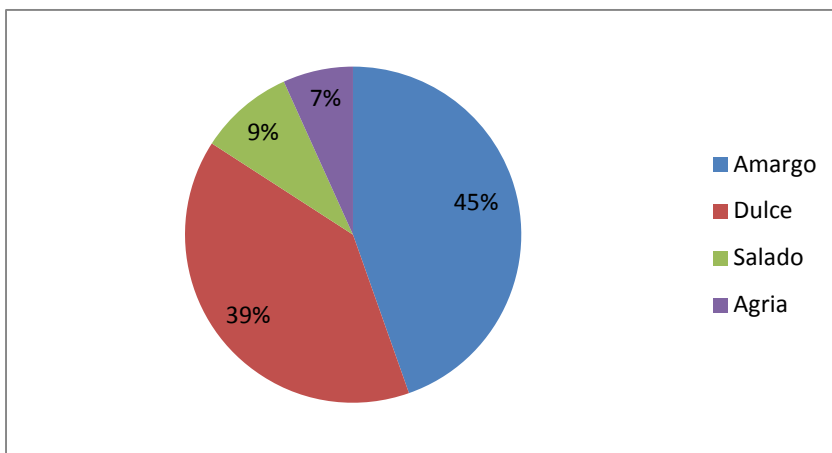
16. ¿Por qué sabe de la existencia de la cerveza artesanal?



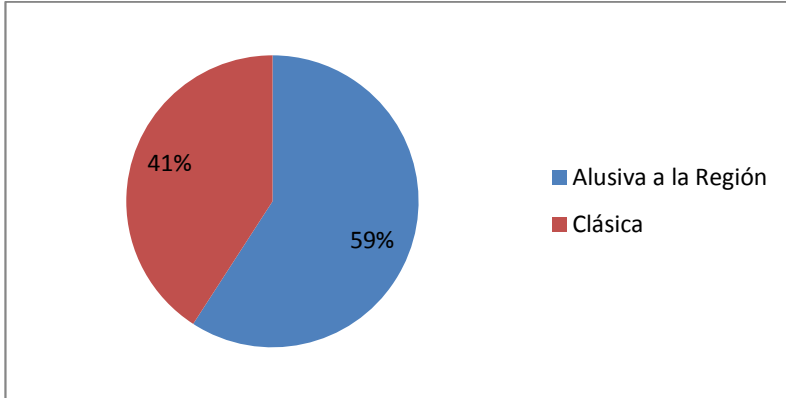
17.1. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Color



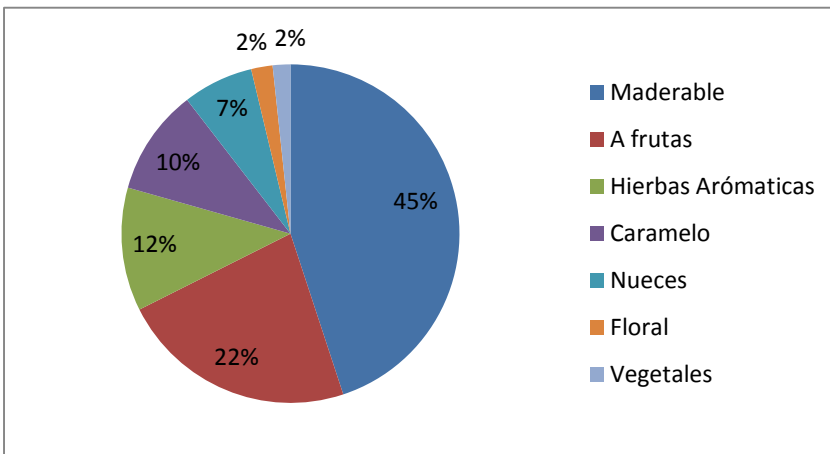
17.2. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Sabor



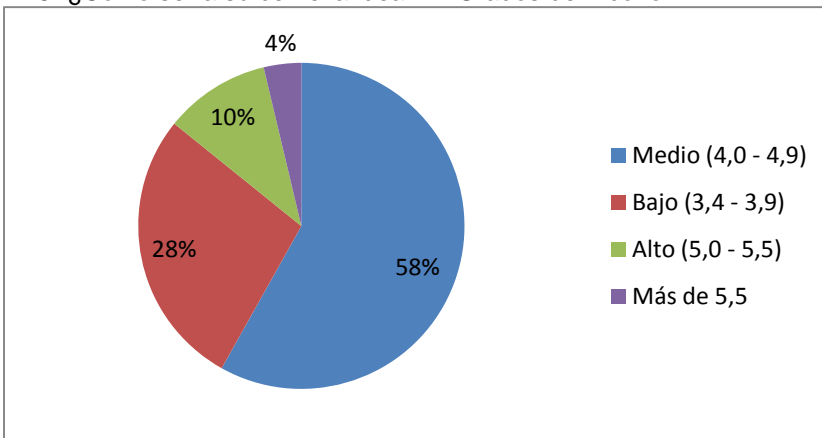
17.3. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Etiqueta



17.4. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Olor



17.5. ¿Cómo sería su cerveza ideal? - Grados de Alcohol



Anexo 13. Pronóstico Demanda

DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

M. POTENCIAL	125.625	Personas	REPORTE UNIVERSO PERSONAS DE 18 A 30 AÑOS EN BUCARAMANGA
	330	Cm 3	
			% Partic
OPTIMISTA	18.844	Personas	15%
PROBALE	12.563	Personas	10%
PESIMISTA	7.538	Personas	6%

Crec. Prom	0,045	0,050	0,060	0,070
------------	-------	-------	-------	-------

		PROM MES AÑO 1	PROM MES AÑO 2	PROM MES AÑO 3	PROM MES AÑO 4	PROM MES AÑO 5
Escenario	Optimista	3.359	3.510	3.686	3.907	4.181
	Realista	2.393	2.501	2.626	2.784	2.979
	Pesimista	1.668	1.743	1.830	1.940	2.076

sabia de la cerveza artesanal

49

12. El precio que usted paga regularmente por una cerveza es:

\$3.100- \$4.000 6
\$4.100- \$6.000 1
Más de \$6.000 1

5. Cada cuánto consume cerveza:

	Porcentaje
4 o más veces por semana	1
1-3 veces por semana	14
1-3 veces al mes	56
1 vez cada 2 meses	28

5. Cada cuánto consume cerveza:

4 o más veces por semana	1
1-3 veces por semana	14
1-3 veces al mes	56
1 vez cada 2 meses	28

5. Cada cuánto consume cerveza:

4 o más veces por semana	1
1-3 veces por semana	14
1-3 veces al mes	56
1 vez cada 2 meses	28

4 o más veces por semana	1
1-3 veces por semana	14
1-3 veces al mes	56
1 vez cada 2 meses	28

4 o más veces por semana	1
1-3 veces por semana	14
1-3 veces al mes	56
1 vez cada 2 meses	28

Veces /mes consumo Prom Cant. cantidad consumida

8	2	16	1-3	43	17.747	0,0002	3	4	21.120	2	3	15.840	1	2	10.560
8	5	40	4-6	39	16.197	0,0002	3	4	52.800	2	3	39.600	1	2	26.400
8	8	64	7-9	13	5.211	0,0001	1	1	21.120	1	1	21.120	0	1	21.120
8	10	80	10 o más	6	2.535	0,0000	0	1	26.400	0	1	26.400	0	1	26.400
4	2	8	1-3	43	190.778	0,0019	36	36	95.040	24	24	63.360	14	15	39.600
4	5	20	4-6	39	174.122	0,0017	33	33	217.800	22	22	145.200	13	14	92.400
4	8	32	7-9	13	56.022	0,0006	11	11	116.160	7	8	84.480	4	5	52.800
4	10	40	10 o más	6	27.254	0,0003	5	6	79.200	3	4	52.800	2	3	39.600
1	2	2	1-3	43	736.490	0,0074	139	139	91.740	93	93	61.380	56	56	36.960
1	5	5	4-6	39	672.194	0,0067	127	127	209.550	84	85	140.250	51	51	84.150
1	8	8	7-9	13	216.271	0,0022	41	41	108.240	27	28	73.920	16	17	44.880
1	10	10	10 o más	6	105.213	0,0011	20	20	66.000	13	14	46.200	8	8	26.400
1	2	1	1-3	43	368.245	0,0037	69	70	23.100	46	47	15.510	28	28	9.240
1	5	3	4-6	39	336.097	0,0034	63	64	52.800	42	43	35.475	25	26	21.450
1	8	4	7-9	13	108.135	0,0011	20	21	27.720	14	14	18.480	8	9	11.880
1	10	5	10 o más	6	52.606	0,0005	10	10	16.500	7	7	11.550	4	4	6.600
8	2	16	1-3	43	1.775	0,0000	0	1	5.280	0	1	5.280	0	1	5.280
8	5	40	4-6	39	1.620	0,0000	0	1	13.200	0	1	13.200	0	1	13.200
8	8	64	7-9	13	521	0,0000	0	1	21.120	0	1	21.120	0	1	21.120
8	10	80	10 o más	6	254	0,0000	0	1	26.400	0	1	26.400	0	1	26.400
4	2	8	1-3	43	19.078	0,0002	4	4	10.560	2	3	7.920	1	2	5.280
4	5	20	4-6	39	17.412	0,0002	3	4	26.400	2	3	19.800	1	2	13.200
4	8	32	7-9	13	5.602	0,0001	1	2	21.120	1	1	10.560	0	1	10.560
4	10	40	10 o más	6	2.725	0,0000	1	1	13.200	0	1	13.200	0	1	13.200
1	2	2	1-3	43	73.649	0,0007	14	14	9.240	9	10	6.600	6	6	3.960
1	5	5	4-6	39	67.219	0,0007	13	13	21.450	8	9	14.850	5	6	9.900
1	8	8	7-9	13	21.627	0,0002	4	5	13.200	3	3	7.920	2	2	5.280
1	10	10	10 o más	6	10.521	0,0001	2	2	6.600	1	2	6.600	1	1	3.300
1	2	1	1-3	43	36.825	0,0004	7	7	2.310	5	5	1.650	3	3	990
1	5	3	4-6	39	33.610	0,0003	6	7	5.775	4	5	4.125	3	3	2.475
1	8	4	7-9	13	10.814	0,0001	2	3	3.960	1	2	2.640	1	1	1.320
1	10	5	10 o más	6	5.261	0,0001	1	1	1.650	1	1	1.650	0	1	1.650
8	2	16	1-3	43	1.775	0,0000	0	1	5.280	0	1	5.280	0	1	5.280
8	5	40	4-6	39	1.620	0,0000	0	1	13.200	0	1	13.200	0	1	13.200
8	8	64	7-9	13	521	0,0000	0	1	21.120	0	1	21.120	0	1	21.120
8	10	80	10 o más	6	254	0,0000	0	1	26.400	0	1	26.400	0	1	26.400
4	2	8	1-3	43	19.078	0,0002	4	4	10.560	2	3	7.920	1	2	5.280
4	5	20	4-6	39	17.412	0,0002	3	4	26.400	2	3	19.800	1	2	13.200
4	8	32	7-9	13	5.602	0,0001	1	2	21.120	1	1	10.560	0	1	10.560
4	10	40	10 o más	6	2.725	0,0000	1	1	13.200	0	1	13.200	0	1	13.200
1	2	2	1-3	43	73.649	0,0007	14	14	9.240	9	10	6.600	6	6	3.960
1	5	5	4-6	39	67.219	0,0007	13	13	21.450	8	9	14.850	5	6	9.900
1	8	8	7-9	13	21.627	0,0002	4	5	13.200	3	3	7.920	2	2	5.280
1	10	10	10 o más	6	10.521	0,0001	2	2	6.600	1	2	6.600	1	1	3.300
1	2	1	1-3	43	36.825	0,0004	7	7	2.310	5	5	1.650	3	3	990
1	5	3	4-6	39	33.610	0,0003	6	7	5.775	4	5	4.125	3	3	2.475
1	8	4	7-9	13	10.814	0,0001	2	3	3.960	1	2	2.640	1	1	1.320
1	10	5	10 o más	6	5.261	0,0001	1	1	1.650	1	1	1.650	0	1	1.650

1.628.220
OPT 1.628

PROB 1.179

1.178.595
PES 825

824.670

PRONÓSTICO DE VENTAS

		LOTE (LT) 200										PROM INV INF FINAL
PRONOSTICO DE VENTAS		MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	INVENTARIO (LTS)	-	-	1.000	932	855	968	1.073	968	1.053	930	972
	PRODUCCION REAL	-	1.000	1.600	1.600	1.800	1.800	1.600	1.800	1.600	1.800	14.600
	CANT LOTES PROD REAL	-	5	8	8	9	9	8	9	8	9	73
	CANT LOTES VENTA	-	-	8,34	8,39	8,43	8,48	8,52	8,57	8,62	8,67	68

Escenario		MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	Optimista	-	-	3.359	3.378	3.396	3.415	3.434	3.453	3.472	3.491	27.397
	Probable	-	-	2.393	2.407	2.420	2.433	2.447	2.460	2.474	2.487	19.521
	Pesimista	-	-	1.668	1.677	1.686	1.696	1.705	1.714	1.724	1.733	13.604

CANT VENTAS (LT)		MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	TASCA - REFRESCANTE	-	-	1.668	1.677	1.686	1.696	1.705	1.714	1.724	1.733	13.604
25%	TASCA - DULCE	-	-	417	419	422	424	426	429	431	433	3.401
20%	TASCA - BREAK	-	-	334	335	337	339	341	343	345	347	2.721
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	-	250	252	253	254	256	257	259	260	2.041
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	-	334	335	337	339	341	343	345	347	2.721

VALOR VENTAS (LT)		MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	TASCA - FRESCURA	-	-	4.056.957	4.079.270	4.101.706	4.124.265	4.146.949	4.169.757	4.192.690	4.215.750	33.087.343
25%	TASCA - AMOR	-	-	3.583.833	3.603.544	3.623.363	3.643.292	3.663.330	3.683.478	3.703.737	3.724.108	29.228.684
20%	TASCA - DESCANSO	-	-	3.245.565	3.263.416	3.281.365	3.299.412	3.317.559	3.335.805	3.354.152	3.372.600	26.469.875
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	-	2.941.575	2.957.754	2.974.021	2.990.378	3.006.825	3.023.363	3.039.991	3.056.711	23.990.620
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	-	4.395.140	4.419.314	4.443.620	4.468.060	4.492.634	4.517.344	4.542.189	4.567.171	35.845.472
	TOTAL	-	-	18.224.738	18.324.974	18.425.761	18.527.103	18.629.002	18.731.461	18.834.484	18.938.074	148.635.597

COSTO VENTAS M.P. (LT)		MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	TASCA - FRESCURA	-	-	528.751	531.659	534.584	537.524	540.480	543.453	546.442	549.447	4.312.340
25%	TASCA - AMOR	-	-	541.011	543.986	546.978	549.987	553.012	556.053	559.112	562.187	4.412.326
20%	TASCA - DESCANSO	-	-	423.001	425.328	427.667	430.019	432.384	434.762	437.153	439.558	3.449.872
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	-	344.647	346.543	348.449	350.365	352.292	354.230	356.178	358.137	2.810.843
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	-	509.903	512.707	515.527	518.363	521.214	524.080	526.963	529.861	4.158.619
	TOTAL	-	-	2.348.982	2.361.901	2.374.891	2.387.953	2.401.087	2.414.293	2.427.572	2.440.923	19.157.602

COSTO VENTAS M.O. (LT)		MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	TASCA - FRESCURA	-	-	512.518	515.337	518.172	521.021	523.887	526.768	529.666	532.579	4.179.949
25%	TASCA - AMOR	-	-	410.015	412.270	414.537	416.817	419.110	421.415	423.733	426.063	3.343.959
20%	TASCA - DESCANSO	-	-	410.015	412.270	414.537	416.817	419.110	421.415	423.733	426.063	3.343.959
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	-	307.511	309.202	310.903	312.613	314.332	316.061	317.799	319.547	2.507.969
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	-	410.015	412.270	414.537	416.817	419.110	421.415	423.733	426.063	3.343.959
	TOTAL	-	-	2.050.073	2.061.349	2.072.686	2.084.086	2.095.548	2.107.074	2.118.663	2.130.315	16.719.794

COSTO VENTAS C.F. (LT)		MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	TASCA - FRESCURA	-	-	552.754	555.794	558.851	561.924	565.015	568.122	571.247	574.389	4.508.096
25%	TASCA - AMOR	-	-	442.203	444.635	447.081	449.539	452.012	454.498	456.998	459.511	3.606.477
20%	TASCA - DESCANSO	-	-	442.203	444.635	447.081	449.539	452.012	454.498	456.998	459.511	3.606.477
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	-	331.652	333.476	335.310	337.155	339.009	340.873	342.748	344.633	2.704.858
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	-	460.477	463.009	465.556	468.116	470.691	473.280	475.883	478.500	3.755.512
	TOTAL	-	-	2.229.288	2.241.549	2.253.878	2.266.274	2.278.739	2.291.272	2.303.874	2.316.545	18.181.419

CANT PRODUCCION (LT)												
		-	1.000	1.600	1.600	1.800	1.800	1.600	1.800	1.600	1.800	14.600
25%	TASCA - FRESCURA	-	250	400	400	450	450	400	450	400	450	3.650
20%	TASCA - AMOR	-	200	320	320	360	360	320	360	320	360	2.920
20%	TASCA - DESCANSO	-	200	320	320	360	360	320	360	320	360	2.920
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	150	240	240	270	270	240	270	240	270	2.190
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	200	320	320	360	360	320	360	320	360	2.920

CANT INV PROD. TERMINADO (LT)												
	<i>inv final (mes)</i>	-	1.000	932	855	968	1.073	968	1.053	930	972	8.752
25%	TASCA - FRESCURA	-	250	233	214	242	268	242	263	232	243	2.188
20%	TASCA - AMOR	-	200	186	171	194	215	194	211	186	194	1.750
20%	TASCA - DESCANSO	-	200	186	171	194	215	194	211	186	194	1.750
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	150	140	128	145	161	145	158	139	146	1.313
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	200	186	171	194	215	194	211	186	194	1.750
	TOTAL	-	2.000	1.864	1.710	1.937	2.146	1.936	2.107	1.859	1.945	17.503

VALOR INV PROD. TERMINADO (LT)												
	<i>inv final (mes)</i>	-	1.000	932	855	968	1.073	968	1.053	930	972	8.752
25%	TASCA - FRESCURA	-	955.658	890.688	816.950	925.529	1.025.244	924.914	1.006.755	888.453	929.274	8.363.464
20%	TASCA - AMOR	-	835.276	778.490	714.041	808.942	896.097	808.405	879.937	776.537	812.216	7.309.942
20%	TASCA - DESCANSO	-	764.526	712.550	653.560	740.423	820.195	739.931	805.404	710.763	743.419	6.690.772
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	589.820	549.721	504.211	571.224	632.767	570.845	621.356	548.342	573.536	5.161.822
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	827.582	771.319	707.463	801.491	887.842	800.959	871.831	769.384	804.734	7.242.604
	TOTAL	-	3.973.862	3.703.699	3.397.081	3.848.578	4.263.217	3.846.023	4.186.337	3.694.409	3.864.151	34.777.356

COSTO VENTAS M.P. (LT)												
		-	1.000	1.600	1.600	1.800	1.800	1.600	1.800	1.600	1.800	14.600
25%	TASCA - FRESCURA	-	317.000	507.200	507.200	570.600	570.600	507.200	570.600	507.200	570.600	4.628.200
20%	TASCA - AMOR	-	324.350	518.960	518.960	583.830	583.830	518.960	583.830	518.960	583.830	4.735.510
20%	TASCA - DESCANSO	-	253.600	405.760	405.760	456.480	456.480	405.760	456.480	405.760	456.480	3.702.560
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	-	206.625	330.600	330.600	371.925	371.925	330.600	371.925	330.600	371.925	3.016.725
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	-	305.700	489.120	489.120	550.260	550.260	489.120	550.260	489.120	550.260	4.463.220
	TOTAL	-	1.408.275	2.253.240	2.253.240	2.534.895	2.534.895	2.253.240	2.534.895	2.253.240	2.534.895	20.560.815

COMPRAS	\$	5.889.900	0	2.253.240	2.534.895	2.534.895	2.253.240	2.534.895	2.253.240	2.534.895	2.534.895	
GASTO DE MP POR MES	\$	-	1.408.275	2.253.240	2.253.240	2.534.895	2.534.895	2.253.240	2.534.895	2.253.240	2.534.895	
MP EN INVENTARIO	\$	5.889.900	4.481.625	4.481.625	4.763.280	4.763.280	4.481.625	4.763.280	4.481.625	4.763.280	4.763.280	

LOTE (LT)
PRONOSTICO DE VENTAS

200

PROM INV INF FINAL AÑO 1 PROM INV INF FINAL AÑO 2 PROM INV INF FINAL AÑO 3 PROM INV INF FINAL AÑO 4 PROM INV INF FINAL AÑO 5

1.011
1.099

		972	1.047	1.028	1.018	1.011
INVENTARIO (LTS)						
PRODUCCION REAL		14.600	21.400	22.600	23.800	25.600
CANT LOTES PROD REAL		73	107	113	119	128
CANT LOTES VENTA		68	107	113	119	128

Escenario		27.397	43.064	45.342	48.063	51.427
Optimista						
Probable		19.521	30.684	32.307	34.245	36.642
Pesimista		13.604	21.383	22.514	23.865	25.536

CANT VENTAS (LT)

		13.604	21.383	22.514	23.865	25.536
25%	TASCA - REFRESCANTE	3.401	5.346	5.629	5.966	6.384
20%	TASCA - DULCE	2.721	4.277	4.503	4.773	5.107
20%	TASCA - BREAK	2.721	4.277	4.503	4.773	5.107
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	2.041	3.207	3.377	3.580	3.830
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	2.721	4.277	4.503	4.773	5.107

VALOR VENTAS (LT)

		13.604	21.383	22.514	23.865	25.536
25%	TASCA - FRESCURA	33.087.343	54.088.867	59.228.496	65.293.494	72.658.601
20%	TASCA - AMOR	29.228.684	47.781.001	52.321.245	57.678.940	64.185.125
20%	TASCA - DESCANSO	26.469.875	43.271.094	47.382.797	52.234.795	58.126.880
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	23.990.620	39.218.181	42.944.769	47.342.313	52.682.526
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	35.845.472	58.597.663	64.165.726	70.736.297	78.715.351
	TOTAL	148.635.597	242.978.189	266.065.548	293.309.705	326.394.018

COSTO VENTAS M.P. (LT)

		13.604	28.132	32.270	35.851	39.242
25%	TASCA - FRESCURA	4.312.340	7.049.510	7.719.368	8.509.832	9.469.741
20%	TASCA - AMOR	4.412.326	7.212.961	7.898.350	8.707.141	9.689.307
20%	TASCA - DESCANSO	3.449.872	5.639.608	6.175.495	6.807.865	7.575.792
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	2.810.843	4.594.969	5.031.591	5.546.826	6.172.508
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	4.158.619	6.798.218	7.444.198	8.206.484	9.132.176
	TOTAL	19.157.602	31.323.397	34.301.272	37.814.000	42.078.766

COSTO VENTAS M.O. (LT)

		13.604	21.383	22.514	23.865	25.536
25%	TASCA - FRESCURA	4.179.949	6.898.789	7.626.963	8.488.810	9.537.178
20%	TASCA - AMOR	3.343.959	5.895.615	6.101.571	6.791.048	7.629.743
20%	TASCA - DESCANSO	3.343.959	5.519.031	6.101.571	6.791.048	7.629.743
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	2.507.969	4.139.274	4.576.178	5.093.286	5.722.307
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	3.343.959	5.519.031	6.101.571	6.791.048	7.629.743
	TOTAL	16.719.794	27.993.124	30.530.368	33.979.106	38.174.249

COSTO VENTAS C.F. (LT)

		13.604	21.383	22.514	23.865	25.536
25%	TASCA - FRESCURA	4.508.096	7.369.519	8.069.785	8.896.131	9.899.614
20%	TASCA - AMOR	3.606.477	5.895.615	6.455.828	7.116.905	7.919.691
20%	TASCA - DESCANSO	3.606.477	5.895.615	6.455.828	7.116.905	7.919.691
15%	TASCA - PREMIUM CELEBRAR	2.704.858	4.421.711	4.841.871	5.337.678	5.939.769
20%	TASCA - NEGRA EXTREMO PLACER	3.755.512	6.139.247	6.722.610	7.411.005	8.246.967
	TOTAL	18.181.419	29.743.090	32.568.436	35.902.489	39.951.268

Anexo 14. Análisis de Ubicación

Análisis de Ubicación del Brew Pub
Industria Cervecera de Santander

Método de Factores Ponderados

	Factores	Cañaverall	Cabecera	Ciudadela Real de Minas
1	Proximidad de los Clientes	70	90	50
2	Acceso al Sitio	70	90	70
3	Afluencia de Personas	70	90	40
4	Normatividad Ambiental	70	80	60
5	Costos de Arrendamiento	70	70	90

Factor	Ponderación
1	0,25
2	0,20
3	0,30
4	0,15
5	0,10
Total	1,00

	Factores	Cañaverall	Cabecera	Ciudadela Real de Minas
1	Proximidad de los Clientes	17,5	22,5	12,5
2	Acceso al Sitio	14	18	14
3	Afluencia de Personas	21	27	12
4	Normatividad Ambiental	10,5	12	9
5	Costos de Arrendamiento	7	7	9
	Total	70	86,5	56,5

Anexo 15. Presupuesto Mercadeo

**INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER
PRESUPUESTO MERCADEO AÑO 1**

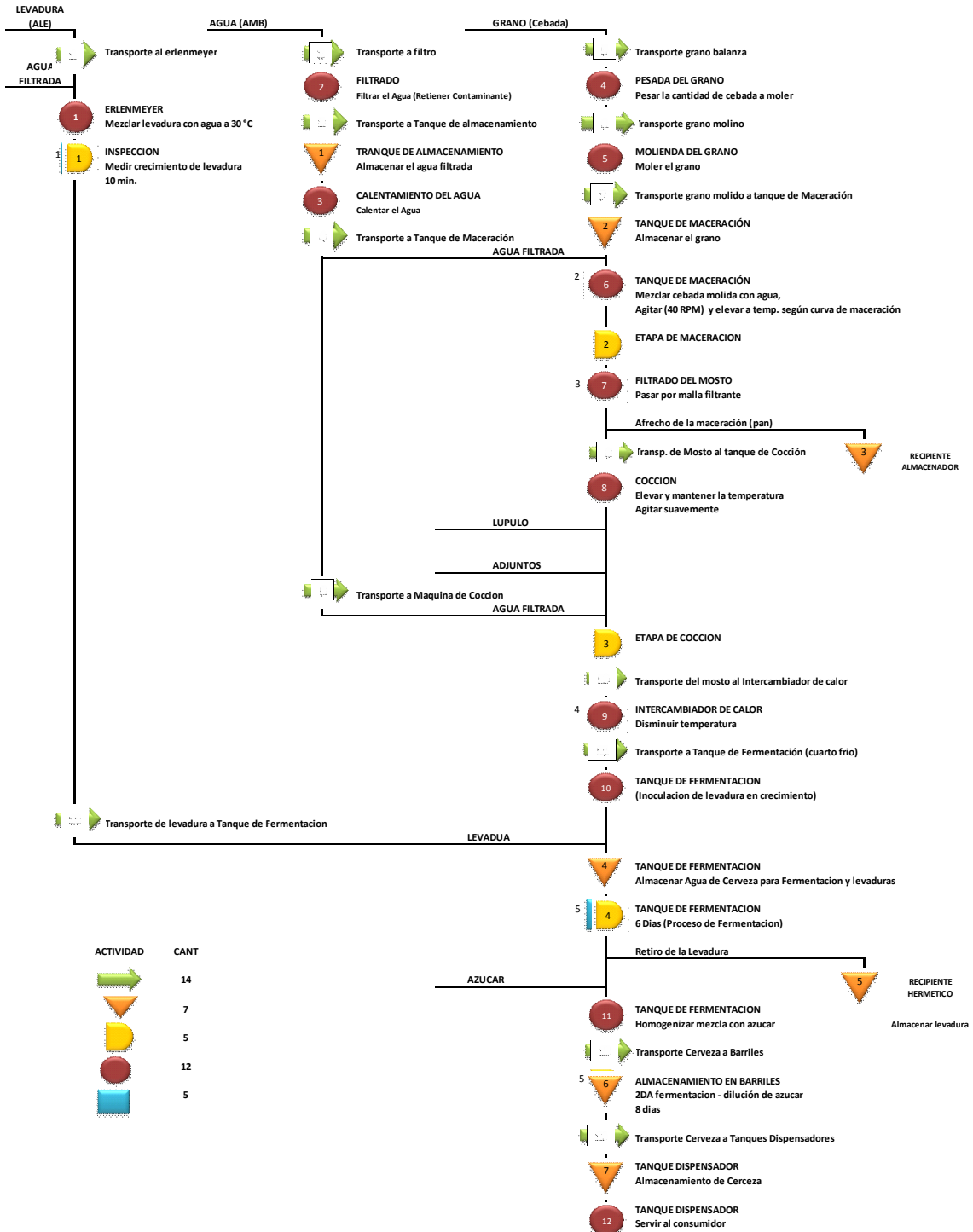
GASTOS. Marketing	Total	Año 1											
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cont. Agencia	600.000		300.000				300.000						
Pagina Web	1.400.000						700.000	700.000					
Volantes	1.350.000		150.000	150.000	150.000	300.000	450.000	150.000					
Afiches	400.000			70000	140.000	70.000	120.000						
Carta Productos	100.000				100.000								
Publicidad en vehículos - taxis (colacománias)	1.000.000							500.000	500.000	-	-		
Video Institucional	2.000.000							2.000.000					
Publicid pantalla aerop	2.500.000								2.500.000				
Participación Eventos (incluye gasto de distribución)	2.500.000								1.000.000		1.000.000		500.000
Mail (Internet)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promociones Internas y Descuentos	1.800.000				-	300.000	300.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Eventos (Pub)	4.000.000					500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Capacitación del Personal	300.000			100.000	100.000		100.000						
Relac. públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	17.950.000	-	450.000	320.000	490.000	1.170.000	2.470.000	4.050.000	4.700.000	700.000	1.700.000	700.000	1.200.000

Fuente: Autores

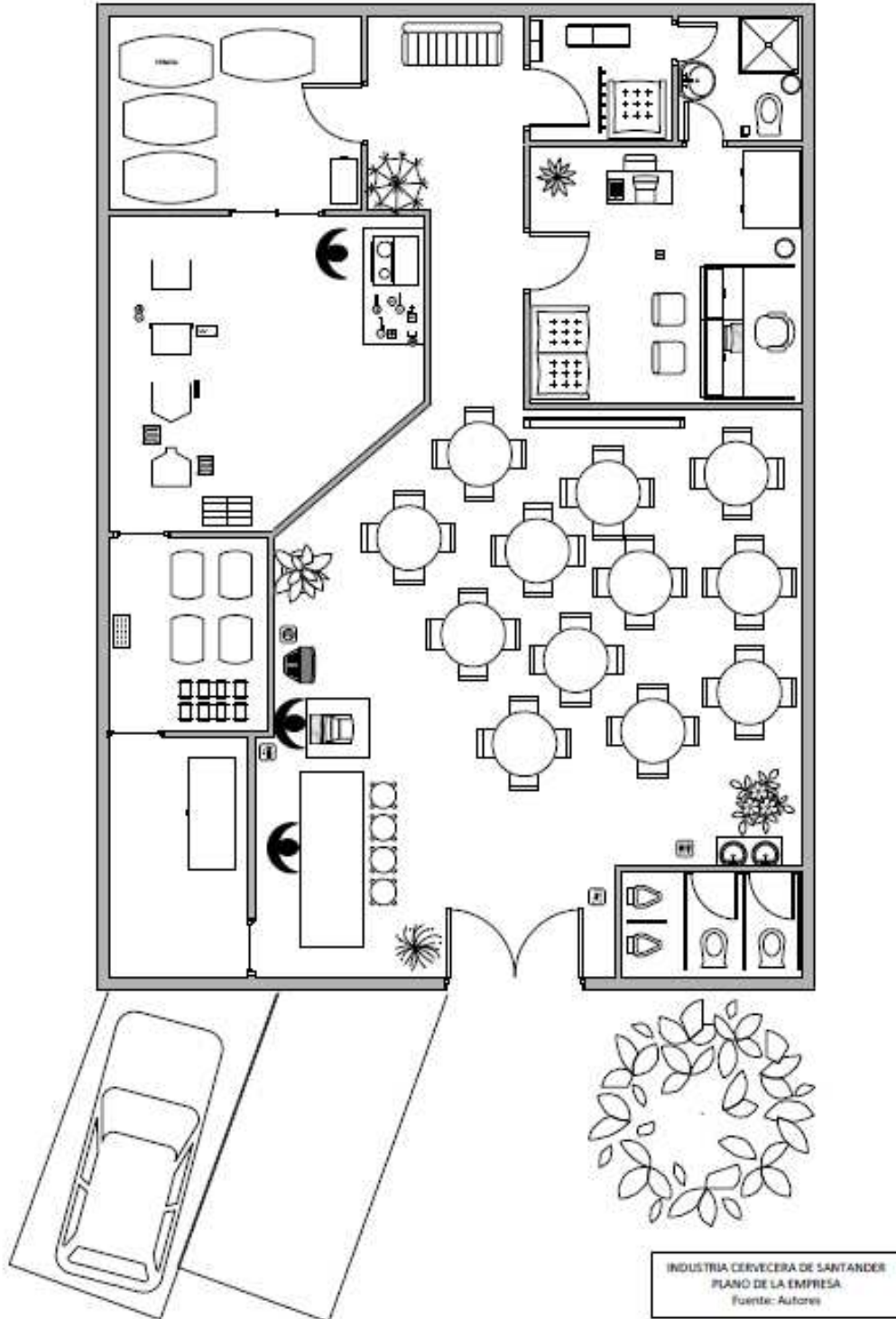
Anexo 16. Diagrama de Flujo del Procesos

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO
 PRODUCCION DE CERVEZA ARTESANAL
 PRODUCCION 200 LITROS DE CERVEZA

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER



Anexo 17. Plano de la Empresa



Anexo 18. Balance General Año 1

BALANCE GENERAL INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
ACTIVO													
DISPONIBLE	-	-	-	-	18.216.400	29.020.439	37.980.526	46.722.253	59.846.253	71.890.431	85.318.545	103.674.980	103.674.980
INVENTARIOS	-	-	2.811.175	5.376.762	8.185.324	8.160.361	8.611.858	8.744.842	8.609.303	8.667.962	8.457.689	8.627.431	8.627.431
MATERIA PRIMA	-	-	2.811.175	1.402.900	4.481.625	4.763.280	4.763.280	4.481.625	4.763.280	4.481.625	4.763.280	4.763.280	4.763.280
PRODUCTO TERMINADO	-	-	-	3.973.862	3.703.699	3.397.081	3.848.578	4.263.217	3.846.023	4.186.337	3.694.409	3.864.151	3.864.151
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	13.800.000	44.202.000	52.993.475	52.436.950	51.880.425	51.323.900	50.767.375	50.210.850	49.654.325	49.097.800	48.541.275	48.541.275
MAQUINARIA Y EQUIPO	-	13.800.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000	31.469.000
EQUIPO DE OFICINA - COMPUT	-	-	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000	4.705.000
MUEBLES Y ENSERES	-	-	8.028.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000	17.376.000
DEPRECIACION ACUMULADA	-	-	-	556.525	1.113.050	1.669.575	2.226.100	2.782.625	3.339.150	3.895.675	4.452.200	5.008.725	5.008.725
OTROS ACTIVOS	-	-	-	1.000.000	1.000.000	1,000.000	1,000.000	1,000.000	1,000.000	1,000.000	1,000.000	1,000.000	1,000.000
SOFTWARE CONTABLE	-	-	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAL ACTIVO	-	13.800.000	47.013.175	59.370.237	79.838.675	90.061.225	98.916.283	107.234.470	119.666.406	131.212.718	143.874.034	161.843.686	161.843.686
PASIVO													
FONDO EMPRENDEUR	360.000	23.410.000	66.024.787	82.643.971	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000	96.408.000
IMPTO AL CONSUMO	-	-	-	-	8.747.874	17.543.862	26.388.227	35.281.236	44.223.157	53.214.259	62.254.811	71.345.087	71.345.087
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES LABORALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.692.699	5.692.699
TOTAL PASIVO	360.000	23.410.000	68.831.787	87.287.963	105.155.874	113.951.862	122.796.227	131.689.236	140.631.157	149.622.259	158.662.811	173.445.785	173.445.785
PATRIMONIO													
CAPITAL SOCIAL	200.000	1.805.062	5.678.841	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002	8.582.002
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(560.000)	(11.415.062)	(27.497.453)	(36.499.728)	(33.899.201)	(32.472.639)	(32.461.946)	(33.036.769)	(29.546.753)	(26.991.543)	(23.370.779)	(20.184.101)	(20.184.101)
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	(360.000)	(9.610.000)	(21.818.612)	(27.917.726)	(25.317.199)	(23.890.637)	(23.879.944)	(24.454.767)	(20.964.751)	(18.409.541)	(14.788.777)	(11.602.099)	(11.602.099)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-	13.800.000	47.013.175	59.370.237	79.838.675	90.061.225	98.916.283	107.234.470	119.666.406	131.212.718	143.874.034	161.843.686	161.843.686

Anexo 19. Estado de Resultado Año 1

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
INGRESOS OPERACIONALES	-	-	-	-	26.972.612	27.120.961	27.270.126	27.420.112	27.570.923	27.722.563	27.875.037	28.028.350	219.980.684
VENTAS NETAS	-	-	-	-	26.972.612	27.120.961	27.270.126	27.420.112	27.570.923	27.722.563	27.875.037	28.028.350	219.980.684
VENTAS CONTADO	-	-	-	-	18.224.738	18.324.974	18.425.761	18.527.103	18.629.002	18.731.461	18.834.484	18.938.074	148.635.597
IMPOTO AL CONSUMO	-	-	-	-	8.747.874	8.795.987	8.844.365	8.893.009	8.941.921	8.991.101	9.040.553	9.090.276	71.345.087
(-) COSTO DE VENTA	-	-	1.005.062	1.005.062	6.790.599	6.664.799	6.701.455	6.738.313	6.775.374	6.812.639	6.850.108	6.887.784	56.231.195
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	-	-	(1.005.062)	(1.005.062)	20.182.013	20.456.162	20.568.671	20.681.799	20.795.549	20.909.924	21.024.929	21.140.566	163.749.489
(-) GROS OPERACIONALES	560.000	10.855.062	15.077.329	7.997.212	8.783.612	10.183.612	11.663.612	12.313.612	8.313.612	9.313.612	8.313.612	8.813.612	112.188.503
ADMINISTRACION	560.000	10.405.062	14.757.329	7.507.212	3.413.612	3.513.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	60.638.503
SALARIOS	-	1.005.062	2.012.329	3.224.929	1.912.329	2.012.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	21.640.953
HONORARIOS	200.000	200.000	500.000	500.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	3.000.000
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ARRENDAMIENTOS	-	3.000.000	3.000.000	3.000.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	13.800.000
SERVICIOS PUBLICOS	-	200.000	238.000	488.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	2.582.000
LEGALES	360.000	-	2.557.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.917.000
ADECUACION E INSTALACION	-	6.000.000	6.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.000.000
DEPRECIACION MAQUINARIA Y ED	-	-	-	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	2.648.550
GASTOS DIVERSOS	-	-	450.000	-	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.050.000
VENTAS	-	450.000	320.000	490.000	5.370.000	6.670.000	8.250.000	8.900.000	4.900.000	5.900.000	4.900.000	5.400.000	51.550.000
SALARIOS	-	-	-	-	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	22.800.000
PAGOS - CONTRATO SERVICIOS	-	-	-	-	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	22.800.000
ARRENDAMIENTOS	-	-	-	-	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	10.800.000
SERVICIOS PUBLICOS	-	-	-	-	50.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	2.800.000
SERVICIOS - PUBLICIDAD	-	450.000	320.000	490.000	1.170.000	2.470.000	4.050.000	4.700.000	700.000	1.700.000	700.000	1.200.000	17.950.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	11.398.400	10.272.550	8.905.059	8.368.186	12.481.936	11.596.312	12.711.316	12.326.953	51.560.985
(+) ING NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	400.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	11.348.400	10.222.550	8.855.059	8.318.186	12.431.936	11.546.312	12.661.316	12.276.953	51.160.985
(-) PROVISION IMPTO RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD LIQUIDA	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	11.348.400	10.222.550	8.855.059	8.318.186	12.431.936	11.546.312	12.661.316	12.276.953	51.160.985
(-) PROVISION IMPTO AL CONSUMO	-	-	-	-	8.747.874	8.795.987	8.844.365	8.893.009	8.941.921	8.991.101	9.040.553	9.090.276	71.345.087
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	2.600.526	1.426.562	10.693	(574.823)	3.490.015	2.555.210	3.620.764	3.186.678	(20.184.101)

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
INGRESOS OPERACIONALES	-	-	-	-	26.972.612	27.120.961	27.270.126	27.420.112	27.570.923	27.722.563	27.875.037	28.028.350	219.980.684
VENTAS NETAS	-	-	-	-	26.972.612	27.120.961	27.270.126	27.420.112	27.570.923	27.722.563	27.875.037	28.028.350	219.980.684
VENTAS CONTADO	-	-	-	-	18.224.738	18.324.974	18.425.761	18.527.103	18.629.002	18.731.461	18.834.484	18.938.074	148.635.597
IMPTO AL CONSUMO	-	-	-	-	8.747.874	8.795.987	8.844.365	8.893.009	8.941.921	8.991.101	9.040.553	9.090.276	71.345.087
(-) COSTO DE VENTA	-	-	1.005.062	1.005.062	6.790.599	6.664.799	6.701.455	6.738.313	6.775.374	6.812.639	6.850.108	6.887.784	56.231.195
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	-	-	(1.005.062)	(1.005.062)	20.182.013	20.456.162	20.568.671	20.681.799	20.795.549	20.909.924	21.024.929	21.140.566	163.749.489
(-) GTO OPERACIONALES	560.000	10.855.062	15.077.329	7.997.212	8.783.612	10.183.612	11.663.612	12.313.612	8.313.612	9.313.612	8.313.612	8.813.612	112.188.503
ADMINISTRACION	560.000	10.405.062	14.757.329	7.507.212	3.413.612	3.513.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	3.413.612	60.638.503
SALARIOS	-	1.005.062	2.012.329	3.224.929	1.912.329	2.012.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	1.912.329	21.640.953
SUELDOS	-	600.000	1.135.600	1.135.600	1.135.600	1.135.600	1.135.600	1.135.600	1.135.600	1.135.600	1.135.600	1.135.600	11.956.600
AUXILIO DE TRANSPORTE	-	63.600	127.200	127.200	127.200	127.200	127.200	127.200	127.200	127.200	127.200	127.200	1.335.600
CESANTIAS	-	55.300	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	1.107.633
INTERES SOBRE CESANTIAS	-	6.636	12.628	12.628	12.628	12.628	12.628	12.628	12.628	12.628	12.628	12.628	132.916
PRIMA	-	55.300	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	105.233	1.107.633
VACACIONES	-	25.000	47.317	47.317	47.317	47.317	47.317	47.317	47.317	47.317	47.317	47.317	498.167
DOTACIONES	-	-	-	1.212.600	-	-	-	-	-	-	-	-	1.212.600
CAPACITACIONES	-	-	100.000	100.000	-	100.000	-	-	-	-	-	-	300.000
APORTES SALUD	-	56.406	107.338	107.338	107.338	107.338	107.338	107.338	107.338	107.338	107.338	107.338	1.129.786
APORTES PENSION	-	79.632	151.536	151.536	151.536	151.536	151.536	151.536	151.536	151.536	151.536	151.536	1.594.992
APORTES ARP	-	3.464	6.592	6.592	6.592	6.592	6.592	6.592	6.592	6.592	6.592	6.592	69.382
APORTES CCF, ICBF, SENA	-	59.724	113.652	113.652	113.652	113.652	113.652	113.652	113.652	113.652	113.652	113.652	1.196.244
HONORARIOS	200.000	200.000	500.000	500.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	3.000.000
ASESORIA FINANCIERA - CONTABLE	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
ASESORIA TECNICA	-	-	300.000	300.000	-	-	-	-	-	-	-	-	600.000
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INDUSTRIA Y COMERCIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SAYCO Y ACIMPRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ARRENDAMIENTOS	-	3.000.000	3.000.000	3.000.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	13.800.000
SERVICIOS PUBLICOS	-	200.000	238.000	488.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	207.000	2.582.000
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	-	100.000	100.000	200.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	640.000
ENERGIA ELECTRICA	-	100.000	100.000	150.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	990.000
TELEFONO	-	-	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	380.000
GAS	-	-	-	100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	100.000
INTERNET	-	-	-	-	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	472.000
LEGALES	360.000	-	2.557.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.917.000
NOTARIALES	70.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.000
REGISTRO MERCANTIL	290.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	290.000
LICENCIA SANITARIA DE FUNCIONAM	-	-	200.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000
REGISTRO SANITARIO	-	-	2.357.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.357.000
ADECUACION E INSTALACION	-	6.000.000	6.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.000.000
DEPRECIACION MAQUINARIA Y ED	-	-	-	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	294.283	2.648.550
GASTOS DIVERSOS	-	-	450.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.050.000
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	-	-	250.000	-	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.450.000
UTILES, PAPELERIA, FOTOCOPIAS	-	-	200.000	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
VENTAS	-	450.000	320.000	490.000	5.370.000	6.670.000	8.250.000	8.900.000	4.900.000	5.900.000	4.900.000	5.400.000	51.550.000
SALARIOS	-	-	-	-	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	22.800.000
PAGOS - CONTRATO SERVICIOS	-	-	-	-	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	2.850.000	22.800.000
ARRENDAMIENTOS	-	-	-	-	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	10.800.000
SERVICIOS PUBLICOS	-	-	-	-	50.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	2.800.000
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	-	-	-	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	400.000
ENERGIA ELECTRICA	-	-	-	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	2.400.000
SERVICIOS - PUBLICIDAD	-	450.000	320.000	490.000	1.170.000	2.470.000	4.050.000	4.700.000	700.000	1.700.000	700.000	1.200.000	17.950.000
UTILIDAD OPERACIONAL	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	11.398.400	10.272.550	8.905.059	8.368.186	12.481.936	11.596.312	12.711.316	12.326.953	51.560.985
(+) ING NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	400.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	11.348.400	10.222.550	8.855.059	8.318.186	12.431.936	11.546.312	12.661.316	12.276.953	51.160.985
(-) PROVISION IMPTO RENTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD LIQUIDA	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	11.348.400	10.222.550	8.855.059	8.318.186	12.431.936	11.546.312	12.661.316	12.276.953	51.160.985
(-) PROVISION IMPTO AL CONSUMO	-	-	-	-	8.747.874	8.795.987	8.844.365	8.893.009	8.941.921	8.991.101	9.040.553	9.090.276	71.345.087
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(560.000)	(10.855.062)	(16.082.391)	(9.002.274)	2.600.526	1.426.562	10.693	(574.823)	3.490.015	2.555.210	3.620.764	3.186.678	(20.184.101)

Anexo 20. Estado de Resultados Projectado

INDUSTRIA CERVECERA DE SANTANDER

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
VENTAS NETAS	219.980.684	359.607.720	393.777.011	434.098.364	483.063.147
VENTAS CONTADO	148.635.597	242.978.189	266.065.548	293.309.705	326.394.018
IMPTO AL CONSUMO	71.345.087	116.629.531	127.711.463	140.788.658	156.669.129
(-) COSTO DE VENTA	56.231.195	89.059.611	97.400.076	107.695.594	120.204.283
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	163.749.489	270.548.109	296.376.935	326.402.769	362.858.864
(-) GTOS OPERACIONALES	112.188.503	122.410.768	130.601.417	140.244.518	150.119.996
ADMINISTRACION	60.638.503	49.652.768	52.373.997	57.430.947	61.597.973
SALARIOS	21.640.953	29.884.008	31.836.542	36.044.390	39.370.387
SUELDOS	11.956.000	17.149.920	18.007.416	20.566.186	23.297.070
AUXILIO DE TRANSPORTE	1.335.600	801.360	1.579.428	1.621.499	927.674
CESANTIAS	1.107.633	1.562.720	1.632.237	1.848.974	2.018.729
INTERES SOBRE CESANTIAS	132.916	187.526	195.868	221.877	242.247
PRIMA	1.107.633	1.562.720	1.632.237	1.848.974	2.018.729
VACACIONES	498.167	714.580	750.309	856.924	970.711
DOTACIONES	1.212.600	1.875.264	1.958.684	2.218.769	2.422.474
CAPACITACIONES	300.000	400.000	200.000	200.000	200.000
APORTES SALUD	1.129.786	1.593.974	1.664.882	1.885.953	2.059.103
APORTES PENSION	1.594.992	2.250.317	2.350.421	2.662.522	2.906.969
APORTES ARP	69.382	97.889	102.243	115.820	126.453
APORTES CCF , ICBF, SENA	1.196.244	1.687.738	1.762.816	1.996.892	2.180.227
HONORARIOS	3.000.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
ASESORIA FINANCIERA - CONTABLE	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
ASESORIA TECNICA	600.000	-	-	-	-
IMPUESTOS	-	900.000	990.000	1.084.000	1.192.400
ARRENDAMIENTOS	13.800.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982
SERVICIOS PUBLICOS	2.582.000	2.583.360	2.686.694	2.794.162	2.905.929
LEGALES	2.917.000	250.000	300.000	400.000	450.000
ADECUACION E INSTALACION	12.000.000	-	-	-	-
DEPRECIACION MAQUINARIA Y ED	2.648.550	3.531.400	3.531.400	3.531.400	3.531.400
GASTOS DIVERSOS	2.050.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674	2.807.661
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	1.450.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745
UTILES, PAPELERIA, FOTOCOPIAS	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
VENTAS	51.550.000	72.758.000	78.227.420	82.813.572	88.522.022
SALARIOS	22.800.000	35.910.000	37.705.500	39.590.775	41.570.314
PAGOS - CONTRATO SERVICIOS	22.800.000	35.910.000	37.705.500	39.590.775	41.570.314
ARRENDAMIENTOS	10.800.000	16.848.000	17.521.920	18.222.797	18.951.709
SERVICIOS PUBLICOS	2.800.000	4.368.000	4.542.720	4.724.429	4.913.406
SERVICIOS - PUBLICIDAD	17.950.000	20.000.000	23.000.000	25.000.000	28.000.000
UTILIDAD OPERACIONAL	51.560.985	148.137.341	165.775.518	186.158.251	212.738.869
(+) ING NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	400.000	624.000	678.704	708.664	737.011
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	51.160.985	147.513.341	165.096.814	185.449.587	212.001.858
(-) PROVISION IMPTO RENTA	-	-	3.084.291	7.369.053	13.694.850
UTILIDAD LIQUIDA	51.160.985	147.513.341	162.012.523	178.080.533	198.307.007
(-) PROVISION IMPTO AL CONSUMO	71.345.087	116.629.531	127.711.463	140.788.658	156.669.129
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(20.184.101)	30.883.810	34.301.060	37.291.875	41.637.878