

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE VODKA ARTESANAL EN BOYACÁ**

LUZ HELENA ZAFRA CARRILLO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIAL Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2018

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE VODKA ARTESANAL EN BOYACÁ**

LUZ HELENA ZAFRA CARRILLO

**Trabajo de monografía presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

DIRECTOR

HENRY LAMOS DÍAZ

Ph. D en Matemáticas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIAL Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2018

*Nunca es muy tarde, o en mi caso precoz... para ser quien tú quieras ser.
No hay límite de tiempo, empieza cuando quieras, puedes cambiar o seguir igual; la vida no tiene reglas.*

Sácale provecho o desperdiciála... espero que la aproveches.

Espero que veas cosas que te sorprendan, espero que sientas cosas que jamás hayas sentido; espero que conozcas personas con opiniones diferentes; espero que estés orgullosa de tu vida.

Y si descubres que no... espero que tengas la fuerza, y empieces otra vez.”

De la película “**El curioso caso de Benjamin Button**”

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	26
1.2.1 Objetivo general.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos.....	26
1.3 ALCANCE	26
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	27
1.4.1 Marco Teórico	27
1.4.1.1 Plan de Negocios	27
1.4.1.2 Razones para elaborar un plan de negocio	28
1.4.1.3 Estructura del plan de negocio.....	28
1.4.2 Marco de Antecedentes	34
1.4.2.1 Revisión de Antecedentes	34
1.4.2.2 Origen del vodka	35
1.4.2.3 Expansión del Vodka	35
1.4.2.4 Algunas de las marcas de Vodka:.....	36
2. ESTUDIO DE MERCADOS	38
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	38
2.2 DEFINICION DEL CLIENTE OBJETIVO	39
2.3 ANALISIS DE MERCADO OBJETIVO.....	39
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	44
2.4.1 Calculo del tamaño de la muestra.....	44
2.4.2 Objetivo de la encuesta	45
2.4.3 Diseño de la encuesta	46

2.4.4 Resultados de la encuesta o sondeo	50
2.4.5 Análisis de la competencia.....	65
2.4.5.1 Mercado de licores en Colombia.....	65
2.4.5.2 Principales competidores	65
2.4.6 Estrategias de Mercado	67
2.4.6.1 Precio:.....	67
2.4.6.2 Producto:.....	68
2.4.6.3 Plaza	69
2.4.6.4 Promoción.....	69
3. ESTUDIO TECNICO	71
3.1 LOCALIZACIÓN.....	71
3.1.1 Macrolocalización	71
3.1.2 Microlocalización.....	73
3.1.3 Distribución de planta	75
3.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO.....	77
3.2.1. Descripción del negocio y factor diferenciador.....	77
3.2.2. Logotipo	77
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	79
3.3.1 Descripción del Proceso de Elaboración del Vodka.....	79
3.3.2 Descripción del Proceso de Elaboración de los Aperitivos	81
3.4 RECURSOS, INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES.....	83
3.4.1 Recursos físicos.....	83
3.4.1.1 Maquinaria y Equipo	83
3.4.1.2 Requerimientos de Oficina y Local De Venta.....	84
3.4.2 Talento Humano requerido	85
3.4.3 Capacidad instalada	87
3.4.4 Capacidad utilizada proyectada	90
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	94
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	94
4.1.1 Misión.....	94

4.1.2 Visión	94
4.1.3 Valores.....	94
4.1.4 Principios	95
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	95
4.2.1 Organigrama	95
4.2.2 Descripción de funciones y perfil de cargos.....	96
4.3 ESTUDIO LEGAL	103
4.3.1 Marco Legal	105
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	122
5.1 ANÁLISIS DOFA.....	122
5.2 GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	124
5.2.1 Estrategias FO	124
5.2.2 Estrategias DO.....	124
5.2.3 Estrategias FA	125
5.2.4 Estrategias DA	125
5.3 PLAN ESTRATEGICO A CORTO PLAZO	125
5.3.1 Estrategia de segmentación.....	126
5.3.2. Estrategia de posicionamiento del producto	126
5.3.3 Estrategia de fidelización	128
5.3.4. Estrategia funcional (marketing mix):.....	129
5.3.5 Estrategia de distribución de los productos en locales de ventas de bebidas	133
5.4. COSTOS PROYECTADOS	133
6. ESTUDIO FINANCIERO	134
6.1 INVERSIONES	134
6.1.1 Inversión Fija.....	134
6.1.2 Inversión Diferida	135
6.1.3 Capital de Trabajo.....	135
6.1.3.1 Inventarios	135
6.1.3.2 Monto de Caja Menor.....	138

6.1.3.3 Inversión total en capital de trabajo	138
6.1.4 Inversión Total	138
6.1.5 Fuente de Financiación.....	139
6.2 COSTOS Y GASTOS	142
6.2.1 Costos de la Mercancía vendida.....	142
6.2.1.1 Materia Prima.....	142
6.2.1.2 Mano de Obra Directa.....	143
6.2.1.3 Costos Indirectos de Fabricación.....	143
6.2.2 Costos Fijos	148
6.2.3 Costos Variables.....	148
6.2.4 Costos Totales	149
6.2.5 Amortización Diferida y Gastos de Administración y Ventas.....	150
6.2.5.1 Amortización de Diferida	150
6.2.5.2 Gastos de Administración y Ventas	150
6.2.6 Precios de Venta.....	152
6.3 ESTADOS FINANCIEROS	153
6.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias	153
6.3.2 Flujo de Caja Libre.....	154
6.4 EVALUACION FINANCIERA	155
6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	157
7. CONCLUSIONES	160
BIBLIOGRAFÍA.....	163
ANEXOS.....	170
ANEXO A. ENCUESTA	170

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Prevalencia y número de casos de uso de alcohol, según grupo de edad (años).....	21
Figura 2. Prevalencia último mes de alcohol según dominio departamental	22
Figura 3. Área sembrada de papa por departamentos, 2010 – 2015.....	23
Figura 4. Estructura Modelo Canvas.....	29
Figura 5. Relación del análisis DAFO con el lienzo del modelo Canvas	33
Figura 6 Mapa de Boyacá.....	40
Figura 7. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra	50
Figura 8. Seleccione la condición biológica (sexo) con la cual se identifica	51
Figura 9. Elija su Estado civil actual.....	52
Figura 10. Seleccione el estrato socio económico al cual pertenece	53
Figura 11. Elija la Ocupación que actualmente desempeña con mayor frecuencia	54
Figura 12. De las siguientes bebidas alcohólicas destiladas, cuales prefiere consumir?	55
Figura 13. De los siguientes lugares, en cual consume con mayor frecuencia bebidas alcohólicas destiladas.....	56
Figura 14. ¿Le gustaría encontrar en el mercado vodka con sabores frutales?	57
Figura 15. En un vodka con sabores frutales, cuales son las frutas que prefiere? ..	58
Figura 16. Le gustaría encontrar aperitivos elaborados a base de vodka con un grado de alcohol inferior a 15°	59
Figura 17. Ha consumido bebidas alcohólicas de tipo artesanal (ejemplo cerveza, vino artesanales).....	60
Figura 18. Clasifique en orden de importancia los siguientes factores que tendría en cuenta a la hora de comprar bebidas alcohólicas de tipo artesanal.....	61

Figura 19. ¿Considera importante contar con opciones artesanales para bebidas destiladas en el mercado colombiano?	62
Figura 20. Seleccione la forma que usted prefiere para adquirir las bebidas	63
Figura 21. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en un pub, bar o discoteca, por una botella de vodka artesanal de 700 ml?	64
Figura 22. Ubicación del Departamento de Boyacá	72
Figura 23. Posible Ubicación de la planta	74
Figura 24. Distribución de la Fábrica	76
Figura 25. Logo del vodka	77
Figura 26. Presentación de las botellas de vodka y de los aperitivos	78
Figura 27. Elaboración del Vodka	82
Figura 28. Organigrama de la Empresa	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Participación en la producción de fruta a nivel nacional en el 2010.....	24
Tabla 2. Distribución de población por área en los municipios	41
Tabla 3. Estimación población de los municipios de Boyacá año 2017 por edades y genero.....	42
Tabla 4. Estimación cliente objetivo en Boyacá por municipios	43
Tabla 5. Diseño de la encuesta.....	47
Tabla 6. Maquinaria para la elaboración del vodka.....	83
Tabla 7. Costos Equipos de Oficina.....	84
Tabla 8. Requerimientos de Personal.....	86
Tabla 9. Prevalencia e Incidencia del consumo de alcohol.....	87
Tabla 10. Clientes Potenciales Mensual	88
Tabla 11. Clientes Potenciales Anuales.....	88
Tabla 12. Clientes Nuevos Mensuales.....	89
Tabla 13. Clientes Nuevos Anuales	89
Tabla 14. Proyección de Ventas de Botellas	90
Tabla 15. Capacidad de las máquinas.....	92
Tabla 16. Cálculo de capacidad utilizada proyectada	93
Tabla 17. Identificación de requerimientos y especificaciones legales	105
Tabla 18. Análisis DOFA.....	122
Tabla 19. Estrategia de Segmentación	126
Tabla 20. Estrategias de posicionamiento del producto.....	127
Tabla 21. Dimensiones del producto.....	129
Tabla 22. Costos estimados plan estratégico a corto plazo	133
Tabla 23. Costo Inversión Fija	134
Tabla 24. Costo Inversión Diferida.....	135
Tabla 25. Costo Producción por Unidad de Vodka al 40%	136
Tabla 26. Costo Producción por Unidad de Aperitivo de Vodka sabor Manzana.136	136
Tabla 27. Costo Producción por Unidad de Aperitivo de Vodka sabor Durazno..137	137
Tabla 28. Costo Producción por Unidad de Aperitivo de Vodka sabor Feijoa.....	137
Tabla 29. Inventario de productos.....	138
Tabla 30. Inversión de Capital de Trabajo	138
Tabla 31. Inversión Total	139
Tabla 32. Fuente de financiación	139

Tabla 33. Amortización de la Deuda	140
Tabla 34. Costo de Materia Prima	142
Tabla 35. Costo de Mano de Obra Directa	143
Tabla 36. Costo Indirectos de Fabricación – Servicios Públicos.....	144
Tabla 37. Costo Indirectos de Fabricación – Depreciación Máquinas y Equipos.	145
Tabla 38. Costo Indirectos de Fabricación – Depreciación Equipos de Oficina...	145
Tabla 39. Costo Indirectos de Fabricación – Depreciación Total.....	146
Tabla 40. Costos Totales Indirectos de Fabricación	147
Tabla 41. Costos de la Mercancía Vendida	147
Tabla 42. Costos Fijos	148
Tabla 43. Costos Variables.....	149
Tabla 44. Costo total Vodka al 40%.....	149
Tabla 45. Costo total de Aperitivo de Vodka al 12% con sabores frutales.....	149
Tabla 46. Amortización Inversión Diferida	150
Tabla 47. Gastos Personal Administrativo	151
Tabla 48. Gastos Varios de Administración y Ventas	151
Tabla 49. Gastos de Administración y Ventas Totales.....	152
Tabla 50. Precio del Vodka de 40% de Alcohol	152
Tabla 51. Precio del Aperitivo de Vodka al 12% con Sabores Frutales	152
Tabla 52. Estados Financieros.....	153
Tabla 53. Estados de Pérdidas y Ganancias	153
Tabla 54. Flujo de Caja Libre	154
Tabla 55. Datos Evaluación Financiera	155
Tabla 56. Cálculo del WACC	156
Tabla 57. Indicadores Análisis Financiero	157
Tabla 58. Punto de Equilibrio	158
Tabla 59. Comprobación del Punto de Equilibrio	158

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE VODKA ARTESANAL EN BOYACÁ*

AUTORA: ZAFRA CARRILLO, LUZ HELENA**

PALABRAS CLAVE: PLAN DE NEGOCIOS, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ANÁLISIS FINANCIERO, VODKA, DESTILACIÓN, PAPA, FEIJOA.

DESCRIPCION:

La presente monografía está enfocada en la creación de un plan de negocios para la producción de vodka artesanal, el cual se diseñó para ofrecer además de vodka, aperitivos en base a este licor con sabores frutales. Teniendo en cuenta lo anterior se desarrolló un plan de negocios el en cual se llevaron a cabo diferentes etapas, las cuales permitieron hacer un análisis con el fin de generar una idea innovadora de producción en el departamento de Boyacá, mediante un análisis de la población objetivo del negocio y el desarrollo de estrategias que dan las bases estructurales que aseguran la sostenibilidad de la idea de negocio. De igual forma se hace el planteamiento estratégico de actividades en el marco del posicionamiento de la marca y segmentación del mercado.

Estas etapas comprenden un análisis de mercado del sector de los licores, para determinar el impacto de este nuevo producto en la región, un estudio técnico que contempla los recursos, equipos, localización y distribución de la planta, análisis del marco normativo necesario para el funcionamiento y puesta en marcha del plan de negocios, la estructura de la empresa a través de un estudio administrativo, la formulación estratégica (marketing mix) por medio de la segmentación de mercados y finalmente un análisis financiero que permita determinar y evaluar la inversión requerida.

* Trabajo de Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A VODKA ARTESANAL PRODUCTION COMPANY IN BOYACÁ*

AUTHOR: ZAFRA CARRILLO, LUZ HELENA**

KEY WORDS: BUSINESS PLAN, STRATEGIC PLANNING, FINANCIAL ANALYSIS, VODKA, DISTILLATION, POTATO, FEIJOA

DESCRIPCION:

The present monograph is focused on the creation of a business plan for the production of artisanal vodka, which was designed to offer besides vodka, aperitifs based on this liqueur with fruit flavors. Taking into account the above, a business plan was developed in which different stages were carried out, which allowed for an analysis in order to generate an innovative idea of production in the department of Boyacá, through an analysis of the target population of the business and the development of strategies that give the structural bases that ensure the sustainability of the business idea. In the same way, the strategic planning of activities is carried out in the framework of the positioning of the brand and market segmentation.

These stages include a market analysis of the liquor sector, to determine the impact of this new product in the region, a technical study that considers the resources, equipment, location and distribution of the plant, analysis of the regulatory framework necessary for the operation and the implementation of the business plan, the structure of the company through an administrative study, the strategic formulation (marketing mix) through the segmentation of markets and finally a financial analysis to determine and evaluate the required investment.

* Trabajo de Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

INTRODUCCION

En el mundo ha venido en auge la fabricación de licores, en países como Alemania, Rusia y Polonia, en Colombia podemos evidenciar un aumento en la producción de bebidas alcohólicas con modelos similares de producción artesanal como es el caso de la BBC en Cundinamarca, La Pola y la Cerveza Artesanal Bier Von Eder en Santander; en el caso de Boyacá podemos encontrar oferta de vinos elaborados en la misma región como los vinos en Puntalarga y El Marques de Villa de Leiva.

Colombia, es un país en vía de desarrollo, que plantea un escenario favorable para el diseño y puesta en marcha de ideas de negocios innovadoras, que permiten explorar nuevas formas de aprovechamiento de las materias primas que se dan en el país, promoviendo en la comunidad campesina el cambio de como beneficiarse de los cultivos, pues como son productos perecederos la vida útil para el consumo es corta, llevando a que en ocasiones se vea afectada la venta a precios muy bajos golpeando directamente a los agricultores; con este tipo de empresas se pasa de ser una departamento que solo ofrece y exporta tubérculos y frutas a darle un nuevo uso a los mismos que permiten innovar otros mercados.

El departamento de Boyacá es uno de los principales productores agrícolas de país siendo catalogado como la despensa de Colombia, lo cual ofrece para el plan de negocios la materia prima a precios más económicos que otras regiones y la baja probabilidad de desabastecimiento de la misma; de igual forma es brindarle a nuestros clientes productos propios de la región con altos estándares de calidad sin perder lo autóctono y los sabores que se permiten adquirir mediante los procesos de forma artesanal en bebidas.

En el presente documento se plasma un plan de negocios con una propuesta innovadora para el departamento y el país, mediante la cual se proyecta incursionar en la producción no solo de Vodka a base de papa, si no apostarle a un nuevo producto que es el aperitivo de vodka con sabores frutales, el cual no tiene un competidor directo en el mercado y la oferta del vodka es de marcas extranjeras con producción industrializada; el desarrollo de este proyecto se realizó mediante las siguientes etapas: estudio de mercados, estudio técnico, estudio administrativo, legal y estudio financiero.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente en Colombia el sector de licores está desarrollando procesos de innovación sobre todo en la elaboración artesanal, como una alternativa de negocio, pues ofrece al consumidor una sensación de exclusividad, aventura y diferenciación; a la vez que fomenta el turismo en las diferentes regiones productoras de las materias primas, logrando potencializar la riqueza natural y cultural de nuestro país; no obstante, se requiere continuar impulsando este proceso en todo el territorio Nacional.

Por lo tanto el presente plan de negocios surge de la posibilidad de dar un uso innovador a productos insignia del departamento de Boyacá, como lo es la papa y algunas frutas, al dejar de verlas solo como un tubérculo o una fruta básicamente y transformarlas en una bebida, en este caso vodka de tipo artesanal con sabores frutales; aspecto que impulsaría la incipiente empresa licorera artesanal del departamento la cual cuenta como mayores exponentes a las fábricas de vinos como el Marqués de Puntalarga y de Villa de Leyva; y la presencia de fábricas de cerveza, así pues se incursionaría en la producción de otras bebidas, específicamente el vodka el cual por sus características permite no solo el consumo de la bebida pura, sino realizar cocteles y bebidas con sabores frutales; por otra parte es innegable que el departamento de Boyacá cuenta con un potencial turístico tanto para el disfrute de colombianos como extranjeros, por la riqueza de sus paisajes ubicados en el altiplano, la cordillera oriental, la presencia de aguas termales, lagos, historia independentista, existencia de fósiles y la belleza natural que brinda la agricultura presente en la región la cual se convierte en su principal fuente de empleo y desarrollo, de tal suerte al combinar calidad de un producto y

riqueza natural se genere una alternativa para el desarrollo del departamento de Boyacá.

En Boyacá se producen frutas como manzana, ciruela, durazno, pera, tomate de árbol, lulo, feijoa, fresa, guayaba y uchuva, entre otras, que podrían darle a la bebida planteada para el presente plan de negocios un toque diferenciador al generarla con sabores frutales propios de la región, como es el caso de la uchuva y según los resultados de las frutas con mayor puntuación en el estudio de mercados. De igual forma la posibilidad de hacer aperitivos a base del vodka con sabores frutales teniendo en cuenta no exceder los 15 de grados de alcohol establecidos en el Decreto 1686 del 2012.

En un artículo publicado en la revista Dinero del 21 de enero del 2005, que lleva por título “El vodka contraataca” se reporta que para los años 90 el vodka prácticamente se había extinguido del consumo nacional y que gracias al trabajo de mercadeo que están desarrollando las compañías que los distribuyen, el vodka ha recuperado terreno. Según cifras de la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (Acodil), Colombia pasó de importar 18.190 cajas de nueve litros en 2000 a 31.357, a noviembre de 2004. El repunte es el resultado de las estrategias que a lo largo de estos años han desarrollado Absolut y Diageo Colombia, con Smirnoff.¹

Entre 2003 y 2010, el total de las ventas de bebidas alcohólicas en Colombia mostró una variación porcentual de 20,6%, al alcanzar los 2.239 millones de unidades de 750cc en 2010. De otra parte, las ventas de vinos han aumentado de manera importante durante el período. En cuanto al Whisky y al vodka, sus ventas se multiplicaron por 1,8 y 1,5, respectivamente durante el mismo período.²

¹ REVISTA DINERO. El Vodka Contraataca. Bogotá D.C. 21 enero 2005. [en línea] [Consultado: 14 de Enero de 2016]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/el-vodka-contraataca/26107>

² ZAPATA, Juan Gonzalo, et al. Una estimación de la Adulteración y la Falsificación de Bebidas Alcohólicas en Colombia. Bogotá D.C.: Editores S.A., 2012. 7 p. ISBN: 978-958-57092-6-3. [en línea] [Consultado: 14 Enero 2016]. Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp->

En el Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013, realizado por el Ministerio de Justicia y del Derecho - Observatorio de Drogas de Colombia y el Ministerio de Salud y Protección Social, el cual tenía como objetivo general estimar la magnitud del consumo de sustancias psicoactivas en Colombia, entre la población de 12 a 65 años de edad, donde la muestra final obtenida fue de 32.605 personas que representan a unos 23.3 millones de habitantes entre 12 a 65 años.

Para el estudio se contempla el consumo de alcohol etílico en cualquiera de sus formas entre las cuales se incluye el vodka.

En el estudio el 87% de las personas declara haber consumido alcohol al menos alguna vez en su vida, siendo mayor el consumo entre los hombres que entre las mujeres (91% y 83% respectivamente). El porcentaje de personas que consumieron durante el último año desciende al 58.8%. En términos de la edad, la mayor tasa de uso actual de alcohol, del 49.2%, se presenta entre los jóvenes de 18 a 24 años, y con una tasa del 45.4% se define el consumo entre los jóvenes de 25 a 34 años. Le sigue el grupo de 35 a 44 años y luego los de 45 a 65 años.

Figura 1. Prevalencia y número de casos de uso de alcohol, según grupo de edad (años)

Grupos de edad	%	Intervalo de confianza		Número de consumidores	Intervalo de confianza (casos)	
12-17	19.32	17.49	21.14	644.251	576.479	712.022
18-24	49.25	47.01	51.49	1.965.912	1.817.208	2.114.615
25-34	45.40	43.58	47.21	2.276.562	2.148.003	2.405.121
35-44	37.55	34.88	40.22	1.605.152	1.444.177	1.766.128
45-65	27.57	25.95	29.20	1.847.782	1.700.124	1.995.440
Total	35.77	34.79	36.74	8.339.659	8.005.552	8.673.765

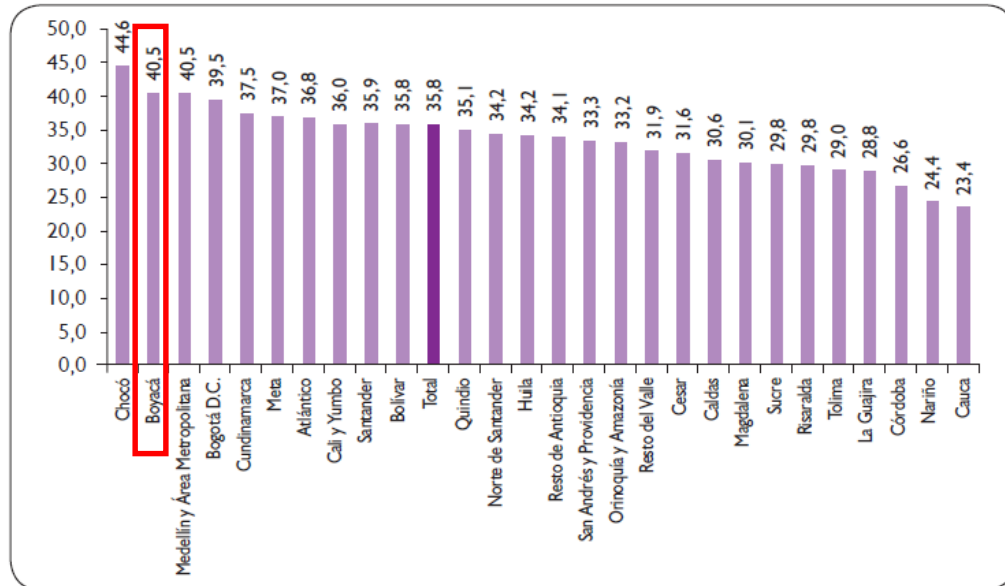
Fuente: Tomado de Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013, realizado por el Ministerio de Justicia y del Derecho - Observatorio de Drogas de Colombia y el Ministerio de Salud y Protección Social

El consumo actual de bebidas alcohólicas se incrementa conforme aumenta el nivel socioeconómico, pasando del 32.3% en el estrato 1 al 42.1% en los estratos 4, 5 y 6 respectivamente.

Diez departamentos se encuentran por arriba de la media del consumo nacional, siendo Chocó el de mayor prevalencia (44.6%), seguidos por Medellín, **Boyacá** y Bogotá, con prevalencias de alrededor del 40%. Cuatro departamentos se encuentran alrededor del promedio y el resto, unos 16 por debajo, pero la mayoría con prevalencias superiores al 30%.³

³ MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO - Observatorio de Drogas de Colombia y el Ministerio de Salud y Protección Social, "Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013" Bogotá. 52-54 p. [en línea] [Consultado: 14 Enero 2017.] Disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Julio/Estudio_de_Consumo_UNODC.pdf.

Figura 2. Prevalencia último mes de alcohol según dominio departamental



Fuente: Tomado de Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013, realizado por el Ministerio de Justicia y del Derecho - Observatorio de Drogas de Colombia y el Ministerio de Salud y Protección Social

En relación con la información de Finagro la papa es el tercer alimento más importante del mundo junto con el maíz y el trigo y el número uno de origen no cereal para la humanidad. Colombia ocupa el puesto número 36 entre 183 países productores de papa a nivel mundial, un lugar privilegiado y que destaca las 60 variedades, calidad y aportes nutricionales de este alimento producido en nuestro país.

Actualmente, el cultivo de la papa constituye el eje fundamental de la economía del país en 283 municipios a nivel nacional, donde se involucran más de 90.000 familias principalmente en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Antioquia y Nariño, los cuales concentran más del 85% de la producción.⁴

⁴ FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO. Finagro, Sector papero se prepara para aumentar el consumo de papa en Colombia. Bogotá. [en línea] [citado el: 14 enero 2017]. Disponible en: <https://www.finagro.com.co/noticias/sector-papero-se-prepara-para-aumentar-el-consumo-de-papa-en-colombia>

En la información registrada en la Federación Colombiana de Papa “Fedepapa”, en Colombia durante el periodo 2010 al 2015 la producción de papa aumento en un 2% a pesar, de que las hectáreas sembradas disminuyeron en 9%, mostrando un aumento de la productividad durante los últimos 5 años del 12%.

Se registra que los departamentos líderes en cultivo de papa son Antioquia, Boyacá, Cundinamarca y Nariño dado que en estos se concentra el 90% de la producción nacional.

Figura 3. Área sembrada de papa por departamentos, 2010 – 2015

PAPA	AÑO					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
ANTIOQUIA	13.390	12.010	10.450	8.100	7.300	7.300
BOYACA	38.200	35.250	34.880	34.100	32.500	32.500
C/MARCA	54.470	50.310	48.320	47.200	45.700	45.700
NARINO	20.980	20.010	22.840	24.400	23.600	23.600
OTROS	11.591	10.730	14.035	13.600	13.200	13.200
Total	138.631	128.310	130.525	127.400	122.300	122.300

Fuente: CONSEJO NACIONAL DE LA PAPA – Documento Estratégico Plan 2020 *Proyectado

Como se puede evidenciar en la información recolectada, el departamento de Boyacá es uno de los principales productores de papa, debido a que este producto se cultiva en 82 municipios, siendo los principales Ventaquemada, Siachoque, Toca, Chíquiza, Cómbita, Motavita, Soracá, Tunja, Úmbita, Saboyá, Arcabuco y Samacá; entre las principales variedades sembradas son Pastusa Suprema, Diacol Capiro, ICA Única, Tuquerreña y Parda Pastusa.

El 95% se destina al consumo en fresco y el 5% al procesamiento industrial. Sus principales mercados son Bogotá, los departamentos del Meta y Casanare, así como, algunos de la Costa Atlántica.

Dado el alto número de productores, es necesario promover la organización empresarial con el propósito aumentar la competitividad y reducción de los costos de producción principalmente en los agro insumos.⁵

Según la información aportada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en lo relacionado con la producción de frutas se evidencia que Boyacá tiene un rol importante a nivel nacional en frutas como pera, manzana, ciruela, uchuva, durazno, feijoa entre otras, en la siguiente tabla se describe el porcentaje de participación del departamento y el puesto que ocupa en cada uno de los productos.⁶

Tabla 1. Participación en la producción de fruta a nivel nacional en el 2010

FRUTA	% DE PARTICIPACIÓN	PUESTO NACIONAL DE PRODUCCIÓN
Datil	100,0%	1
Papayuela	100,0%	1
Pera	100,0%	1
Manzana	83,1%	1
Chirimoya	79,9%	1
Brevo	75,0%	1
Ciruela	74,0%	1
Feijoa	72,5%	1
Durazno	62,5%	1
Uchuva	60,8%	1
Curuba	50,6%	1
Pitahaya	34,5%	1
Lulo	9,9%	3
Mora	9,4%	4
Guayaba	7,4%	4
Tomate de Árbol	6,0%	3

⁵ FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA. Fedepapa, Documento Estratégico Plan 2020 Contexto Sectorial. Bogotá. [en línea] [Consulta 14 enero 2017]. Disponible: <http://www.fedepapa.com/recursos/Documento%20estrat%C3%A9gico%20Plan%202020.pdf>

⁶ ASOCIACIÓN HORTIFRUTÍCOLA DE COLOMBIA. Asohofrucol. Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2006 - 2010 y sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Bogotá. [en línea] [Consultado: 21 Febrero 2017] Disponible http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/Anuario_2006-2010FyH.pdf

FRUTA	% DE PARTICIPACIÓN	PUESTO NACIONAL DE PRODUCCIÓN
Melón	5,4%	5
Fresa	2,4%	5
Uva	0,1%	4

Fuente: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL – Anuario Estadístico De Frutas y Hortalizas 2006-2010 Y Sus Calendarios de Siembra Y Cosecha

En relación con el uso de frutas en vodka, hay dos de las marcas más conocidas de como Smirnoff y Absolut, que han incursionado en fusionar la bebida destilada y los sabores frutales, ampliando la oferta del producto, en países como Estados Unidos el consumo de vodka con sabores diferentes al convencional ha ganado terreno en el mercado; por otra parte, Smirnoff presenta una cerveza con 4 a 6% de alcohol conocida como Smirnoff ICE que también presenta una amplia gama de sabores frutales.

Como se evidenció en la revisión llevada a cabo en diferentes páginas web de licorerías, supermercados y bares, en Colombia todavía no se cuenta con una oferta clara en este tipo de productos con sabor a frutales y aún menos con frutas que caracterizan las regiones del país.

Con base en lo descrito anteriormente se puede contar con un mercado para este tipo de bebidas destiladas con sabores frutales propios de la región y diferentes grados de alcohol, generando mayores opciones a la hora de elegir bebidas y transformarlo en un atractivo para turistas y nativos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa productora de Vodka artesanal con sabores frutales, elaborado a base de papa y frutas de la región de Boyacá, para satisfacer la necesidad de los clientes potenciales.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de mercado del sector de los licores, que permita determinar el impacto de este nuevo producto en la región, identificando las tendencias en la demanda y los hábitos de los consumidores.
- Elaborar un estudio técnico que contemple los recursos, equipos, localización y distribución de la planta de elaboración del Vodka artesanal con sabores frutales
- Identificar los parámetros legales necesarios para el funcionamiento y puesta en marcha del plan de negocios.
- Definir la estructura de la empresa productora de Vodka artesanal con sabores frutales a través de un estudio administrativo.
- Elaborar un análisis financiero que permita determinar y evaluar la inversión necesaria para la creación de una empresa de productora de Vodka artesanal con sabores frutales.

1.3 ALCANCE

La presente monografía está dirigida a diseñar un plan de negocios para una productora de Vodka elaborado artesanalmente a base de papa y frutas (ejemplo:

uchuva y feijoa) características de Boyacá, que permita no solo la venta del producto, sino aprovechar la zona de cultivo y lo turístico de la región principalmente en Duitama, Nobsa, Paipa, Tota, Tunja y Villa de Leyva, permitiendo la compra y disfrute de bebidas elaboradas con vodka, aperitivos con sabores frutales y pasabocas para acompañar.

En este proyecto se llevarán a cabo actividades que van a determinar la estructura del plan de negocios, los posibles ingresos generados, por medio de actividades como caracterización de la oferta propuesta, la acogida del producto en la población objeto, análisis y estudios técnicos.

La finalidad de esta monografía es diseñar un plan de negocios, no se pretende la creación o puesta en marcha de la empresa.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Teórico

1.4.1.1 Plan de Negocios: El plan de negocios es el diseño de un proyecto, en el cual se evalúa la viabilidad económica de una empresa o idea de negocio, abarcando el detalle y análisis de las perspectivas del modelo de negocio, que deberían realizar todas las empresas y emprendedores sin importar el tamaño o industria. No obstante, el realizar un plan de negocio no supone el éxito de la aplicación del mismo. Por lo tanto, se deben evaluar de una manera acertada los cambios económicos del negocio y reducir el riesgo del plan, de esta manera será una guía para la implementación.⁷

⁷ SANTA CLARA UNIVERSITY. El plan de negocios [en línea] [Consultado: 24 enero 2017]. Disponible:<https://www.scu.edu/mobi/espanol/2-el-plan-de-negocios/>

1.4.1.2 Razones para elaborar un plan de negocio

- Razones internas
 - Permite tener conocimiento del entorno donde va a funcionar la empresa.
 - Evalúa el potencial real de la oportunidad de la empresa.
 - Identifica y reducir los riesgos que puedan interferir el éxito.
 - Determina las variables críticas.
 - Establece un plan estratégico y metas.
 - Permite tomar decisiones lógicas.
 - Obtiene el primer presupuesto para utilizarla como herramienta administrativa.
 - Da posibles soluciones a dificultades que se puedan presentar en la aplicación del mismo.

- Razones externas
 - Es una herramienta útil para la obtención de recursos financieros.
 - Permite obtener los medios de difusión de la empresa en el mercado.
 - Ayuda a conseguir los proveedores y clientes⁸

1.4.1.3 Estructura del plan de negocio En el libro “Generación de modelos de negocio” los autores recomiendan que los planes de negocio se estructuren en seis secciones las cuales son las siguientes:

- Equipo
- Modelo de negocio
- Análisis Financiero
- Entorno externo
- Mapa de aplicación

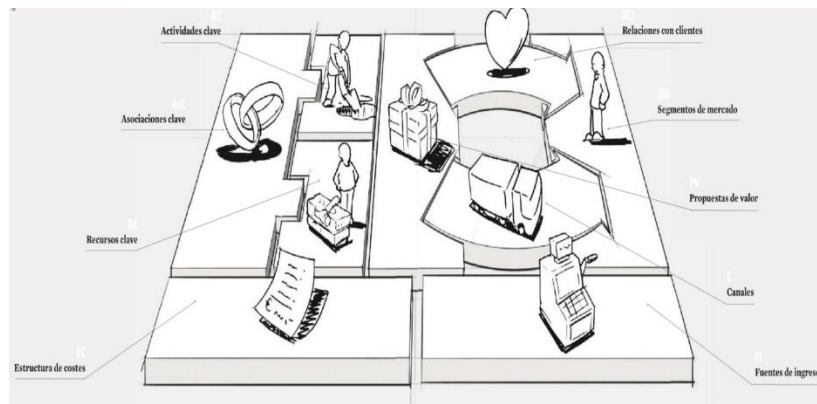
⁸ VALERA V. Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Bogotá. Pearson. 2008.160 p. ISBN 9586990230

- Análisis de riesgos

Cada una de las seis secciones propuestas para la estructura del plan de negocio se describen a continuación:

- Equipo: Es un elemento importante para gestionar el plan de negocio, en el cual se realiza un análisis si el equipo tiene la experiencia, los conocimientos para lograr los objetivos que se proponen, si es el adecuado para diseñar y aplicar con éxito el modelo de negocio establecido.
- Modelo de negocio: Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. En esta sección se establece que la mejor manera de presentar un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos, más conocido como modelo Canvas, exponiéndose de una manera innovadora.

Figura 4. Estructura Modelo Canvas



Fuente: Tomado de Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

- Segmentos de mercado: En este módulo se establecen los grupos de personas u organizaciones que serán los clientes objetivos, a los que va dirigido el modelo de negocio que se va a diseñar. Por consiguiente, es

importante tener claro, cuáles serán los clientes, ya que existen varios segmentos de mercado como lo son: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas o mercados multilaterales.

- Propuesta de valor: En este módulo se muestran los bienes y servicios que crean valor, para satisfacer las necesidades de los clientes objetivos, por lo que puede ser atractiva, innovadora o ya existente pero que tenga un valor agregado. Además, estos elementos aportan a la creación de valor, la novedad, mejora del rendimiento, personalización, precio, diseño, el trabajo hecho, marca, estatus, reducción de costes, accesibilidad, reducción de riesgos, comodidad y utilidad.
- Canales: Los canales de comunicación es un factor esencial, para dar a conocer a los clientes los productos o servicios con la propuesta de valor que ofrecen.
- Relaciones con los clientes: Las relaciones con los clientes pueden definir el camino del éxito o fracaso del modelo de negocio, las cuales pueden tener los siguientes enfoques: Captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.
- Fuentes de ingresos: Este módulo ha referencia al flujo de caja que se genera de la diferencia de los ingresos con los gastos, que pueden ocurrir en el desarrollo del plan de negocio.
- Recursos clave: Son los recursos que le permiten a la empresa, la creación y el dar a conocer la propuesta de valor, entre los cuales se encuentran los recursos físicos, intelectuales, humanos, económicos.

- Actividades claves: Son las actividades importantes que le permitan al negocio, lograr el éxito y tener engranaje entre el mercado y las relaciones con los clientes.
 - Asociaciones claves: Las asociaciones claves hace referencia a los proveedores o socios que por medio de alianzas pueden ayudar al desempeño del modelo de negocio.
 - Estructura de costos: Son los costos que se ocasionan de la creación, aplicación y mantenimiento del modelo de negocio, que según sus características pueden ser costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo.⁹
- Análisis Financiero: Su objetivo es determinar las necesidades en monto y en tiempo los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha de la empresa, las estrategias y las condiciones reales para llegar a las fuentes de aprovisionamiento económico.¹⁰
 - Entorno externo: Es importante el análisis del entorno porque puede ser un punto de partida para que el modelo de negocio sea más fuerte y competitivo. Para el análisis del entorno se recomienda tener en cuenta las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias claves y fuerzas macroeconómicas, las cuales se subdividen de la siguiente manera:
 - Fuerzas del mercado:
 - Segmentos de mercado
 - Necesidades y demandas

⁹ OSTERWALDER & YVES PIGNEUR, Alexander. Generación de modelo de negocios. Traducido por Lara Vázquez. Grupo planeta, 2011. ISBN 978-84-234-2841-0

¹⁰ VALERA V. Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Bogotá. Pearson. 2008. ISBN 9586990230

Cuestiones de mercado
Costes de cambio
Capacidad generadora de ingresos

- Fuerzas de la industria
 - Proveedores y otros actores de la cadena de valor
 - Inversores
 - Competidores
 - Nuevos jugadores
 - Productos y servicios sustitutos

- Tendencias clave
 - Tendencias tecnológicas
 - Tendencias normalizadoras
 - Tendencias sociales y culturales
 - Tendencias socioeconómicas

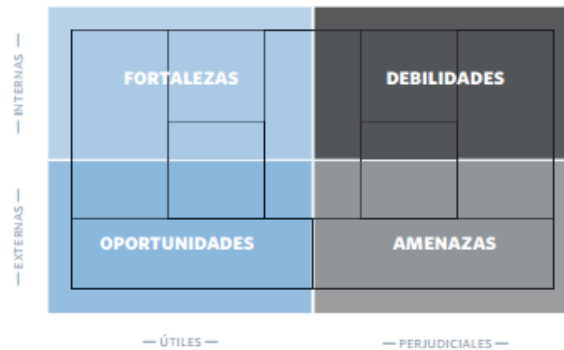
- Fuerzas macroeconómicas
 - Condiciones del mercado global
 - Mercados de capital
 - Infraestructura económica
 - Productos básicos y otros recursos

- Mapa de aplicación: En este mapa se especifican los elementos que se necesitan para implementar el modelo de negocio y la metodología a seguir. Complementa con un resumen de los proyectos y objetivos generales. El mapa de proyectos debe incluir diagramas de Gantt.

- Análisis de riesgos: Para estudiar los riesgos se recomienda realizar el análisis DAFO, en el cual se revisan las debilidades, amenazas, fortalezas y

oportunidades, presentes en el modelo de negocio. Además, es de gran ayuda relacionarlo con el lienzo, donde los módulos nos pueden proporcionar información como lo muestra la figura.¹¹

Figura 5. Relación del análisis DAFO con el lienzo del modelo Canvas



Fuente: Tomado de Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

A partir de la bibliografía revisada se realizará un diseño metodológico que, con las necesidades de la presente monografía, considerando que su alcance está en un diseño de un plan de negocio para una empresa nueva en la producción y venta de bebidas embriagantes.

Teniendo en las sugerencias propuestas de diversos autores, la creación del plan de negocios se llevará a cabo en 5 etapas que permitirán definir las áreas fundamentales del negocio. Las cuales son: estudio de mercados, estudio técnico, estudio administrativo y legal, plan estratégico y estudio financiero, los cuales van acordes a los objetivos propuestos en este plan de negocios.

¹¹ OSTERWALDER & YVES PIGNEUR, Alexander. Generación de modelo de negocios. Traducido por Lara Vázquez. Grupo planeta, 2011. ISBN 978-84-234-2841-0

1.4.2 Marco de Antecedentes

1.4.2.1 Revisión de Antecedentes En la revisión de antecedentes relacionados con planes de negocios para producción de bebidas artesanales en la región de Boyacá no se encontró en la revisión bibliográfica realizada referencia alguna, por lo cual se procedió a realizar una revisión a nivel latinoamericano, donde se evidencian dos proyectos descritos a continuación:

García Padilla María Araceli, en su tesis de grado “Propuesta de un plan de negocios para una microempresa turística, caso: tequilería, bar y boutique” el proyecto está basado en la venta de bebidas y alimentos que tienen como ingrediente principal el Tequila, de tal forma que promueva la cultura del Tequila tanto en turistas extranjeros, turistas nacionales y visitantes locales.

El tema central, es el Tequila, se presenta como propuesta para un bar temático ubicado en el Centro Histórico de Coyoacán se convierte en una innovadora opción para los turistas y visitantes de la zona generando interés y un mayor conocimiento sobre la bebida.

La primera parte del trabajo, que comprende los tres primeros capítulos, presenta el marco teórico explicando qué es y en qué consiste un plan de negocios. En la última parte del trabajo se encuentra la aplicación del plan de negocios.

Benavides Narvaéz Ana Karen y chuquitarco G. Marcela Alejandra en su tesis de grado “Plan de Negocios Para la Producción y Comercialización de Vodka a Base de Papas en la Ciudad de Quito”, el proyecto consiste en determinar la factibilidad de la implementación de una empresa productora de vodka en botellas de 750 ml, en la ciudad de Quito.

1.4.2.2 Origen del vodka: Aunque el origen del vodka está abierto a la especulación, no hay ambigüedad en cuanto al nacimiento del vodka se ha colocado alrededor del comienzo del siglo XII. Las marcas populares son el vodka hecho de centeno, el maíz, la cebada y el trigo después de pasar por un proceso de destilación. Preparado inicialmente para uso médico, el vodka se utilizaba para desinfectar y como anestésico rudimentario.

El vodka producido en Rusia contenía 40% de alcohol. Su aporte calórico al organismo por cada 100 g es de 315 kcal. Carece de la toxicidad de los aguardientes destilados en alambiques de cobre. Está compuesto sólo por agua y etanol, no teniendo un sabor particular. El agua pura empleada en su fabricación proviene de manantiales o hielos derretidos. Aún está en discusión si fueron los rusos o los polacos quienes lo inventaron. La intención pudo ser el producir una concentración tan elevada de alcohol, que no se congelase fácilmente, porque el alcohol congela a temperaturas inferiores que el agua. Quien masificó la idea del aguardiente sin sabor fue San Pedro Smirnoff, encontrando una gran acogida. Se considera uno de los menos perjudiciales licores, porque se filtra con carbón de madera de abedul o manzano, que retiene impurezas. Este efecto se nota porque no produce dolores de cabeza ni malestares al día siguiente de la ingesta. En los países del Este europeo la palabra vodka comienza a emplearse sólo desde el siglo XVII, en Rusia significa algo así como “agüita”.¹²

1.4.2.3 Expansión del Vodka: Luego de la II guerra mundial, el vodka dejó de ser un producto exclusivo de Rusia, Polonia, Ucrania, países eslavos y bálticos; comenzó a producirse en países occidentales, principalmente en Estados Unidos, y su consumo se fue extendiendo mundialmente. Se expidió inicialmente como “*whisky blanco*”, y su slogan era “*sin gusto ni olor*”. Resultó muy útil para

¹² REVISTA IDESIA. *Papa chilena, el vodka y su influencia en la Segunda Guerra Mundial: frente ruso*. Chile. Universidad de Tarapacá. 2011. Volumen 29, Nº 3-2011. ISSN 0718-3429. [en línea] [Consultado: 14 enero de 2017]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/idesia/v29n3/art18.pdf>.

cócteles. Sin embargo, como hace notar Gordon Brown, si el vodka no se vendiese bajo ese nombre sino con el de “alcohol neutro” perdería todo su encanto.¹³

Polonia es el país que mayormente se especializa en vodkas elaborados a base de papa aunque se encuentra en otros países de Europa del Este.

1.4.2.4 Algunas de las marcas de Vodka:

- Chopin Vodka es una empresa familiar que ahora está en su segunda generación, cuenta con tres clases de vodka, entre los cuales se destaca el Chopin Potato Vodka que es el vodka de papa más premiado del mundo. Su sabor único y cremoso lo convierte en un gran vodka autónomo, ideal para sorber puro o en un martini de vodka. Un sofisticado vodka para los conocedores más exigentes.¹⁴
- Absolut Vodka es un tipo de vodka de origen **sueco**, es uno de las marcas más conocidas del mundo, se presentó por primera vez en Nueva York en 1979. Como el tarro de medicinas del S. XVIII que se encontró en una tienda de antigüedades de Estocolmo, que sirvió de inspiración para el diseño de la icónica botella de Absolut Vodka. Los ingredientes principales de Absolut Vodka son agua y trigo de invierno. Cuenta con una gran variedad de productos entre los cuales están los vodkas los sabores frutales como pera, mango, manzana, cítricos, mandarina, frambuesa, durazno, cereza, entre otros.¹⁵
- Smirnoff es un vodka de origen ruso, de 37,5% alc./vol., **obtenido por triple destilación del alcohol de grano, y filtrado por carbón**, cuya fabricación se

¹³ VODKA Historia del Vodka. Origen. [en línea] [Consultado 17 enero 2017]. Disponible en: <http://www.vodka.com.uy/historia-del-vodka/>

¹⁴ OUR VISIÓN. [en línea] Consultado 22 enero 2017]. Disponible en: <http://chopinvodka.com/>

¹⁵ ABSOLUT Vodka. [en línea] [Consultado 22 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.absolut.com/co/products/absolut-vodka/>

inició en el año 1864 por Pyotr Alexandrovich Smirnov. Tras perder la fábrica primitiva a manos del Tzar ruso, se instalaron en Turquía, Polonia y Francia, y posteriormente en Estados Unidos, tomando desde entonces la denominación Smirnoff, en lugar del Smirnov original. En la actualidad, es propiedad del grupo multinacional Diageo de origen inglés. Se presenta en una botella característica, transparente con etiqueta roja, en versiones de 750ml y 1l. **Es el vodka más vendido del mundo.** Existen numerosas variedades entre las que destacan el Smirnoff ICE, con sabor cítrico y 5,5% de alcohol, las Smirnoff Twist de variados sabores, estas dos categorías se caracterizan por sabores frutales como mango, melocotón, naranja, maracuyá, fresa, frambuesa, manzana verde, uva entre otros. Todas las variedades, van asociadas a un número, para distinguirlas.¹⁶

- Pinnacle® Vodka es elaborado con grano de trigo de Francia y es cinco veces destilado para un sabor increíblemente limpio y suave, cuenta con variedad de 40 sabores, donde se distinguen frutas como el pomelo, mango, cítrico, naranja, mora, melocotón, cereza, entre otros. Pinnacle® Vodka se destacó en los premios 2014 Spirits International Prestige, obteniendo cuatro premios exclusivos otorgados por los consumidores. Pinnacle® Cinnabon® y Pinnacle® Peach recibieron medallas de oro, mientras que Pinnacle® Coconut recibió el premio Best of Class, Platinum. Para colmo, Pinnacle® Original obtuvo una medalla de oro y el premio Consumers 'Choice Award, un honor que sólo se otorga a los productos que han ganado varias veces durante años consecutivos.¹⁷

¹⁶ VODKAS Vodka Smirnoff. [en línea] [Consultado: 22 febrero 2017] Disponible en: <http://es.vodkas.net/vodka/smirnoff>

¹⁷ PINNACLE VODKA. Our Story and 40+flavors [en línea] [Consultado: 22 Febrero 2017]. Disponible en: <https://www.pinnaclevodka.com>

2. ESTUDIO DE MERCADOS

Por medio de un estudio de mercados se determinarán algunas variables para establecer el modelo de negocio, como es el caso del mercado objetivo (cantidad de posibles consumidores), la demanda del producto o servicio que se ofrecerá, el precio que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar, los sabores frutales con mayor probabilidad de ventas, canales de distribución características fundamentales que debe tener el producto que afectan la percepción del mismo ante el cliente, entre otros. De igual forma por medio de la revisión de estudios realizados por terceros, sondeo de opinión, estadísticas del consumo de licores como vodka en el país, lo cual permite conocer las características del mercado.

Con base en lo anterior se podrán establecer la estructura del negocio, políticas de calidad y precio, estimación de la demanda del producto para las primeras etapas.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto es Vodka artesanal elaborado con papa y frutas características de Boyacá, será el resultado de un proceso productivo eficiente que cumple con normatividad de bebidas embriagantes y las buenas prácticas de manufactura, promueve el turismo en la región, entregándose debidamente envasado y etiquetado con el nombre de la empresa y las características del producto a clientes de la región y turistas, perimiendo el disfrute de las bebidas con sabores frutales.

2.2 DEFINICION DEL CLIENTE OBJETIVO

A partir de la idea de negocio propuesta en este plan, el cliente objetivo de Vodka en Colombia presenta las siguientes características o parámetros:

BASE	POSIBLE SEGMENTO DE MERCADO
Región	Departamento de Boyacá, principalmente los municipios de Duitama, Nobsa, Paipa, Tota, Tunja y Villa de Leyva y turistas.
Zona	Urbana
Clima	Frio y cálido
Estrato	3 al 6
Edad	18 a 34 años
Sexo	Femenino y masculino
Ocupación	Dependientes e independientes

Lo anterior teniendo en cuenta los resultados del Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013, en el cual se establece al departamento de Boyacá como una de las regiones de mayor consumo de alcohol, al igual que la población entre los 18 y 34 años.¹⁸

2.3 ANALISIS DE MERCADO OBJETIVO

Se contempló como mercado objetivo los habitantes y visitantes del corredor turístico de Boyacá, en los municipios de Tunja, Paipa, Nobsa, Tota, Villa de Leyva (en la figura 6 se encuentran con círculo rojo los municipios mencionados), por lo tanto, se partirá de la información demográfica de estos municipios para establecer el entorno macroeconómico en donde se encuentra el mercado objetivo de esta idea de negocio.

¹⁸ MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO - Observatorio de Drogas de Colombia y el Ministerio de Salud y Protección Social, "Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013" Bogotá. 52-54 p. [en línea] [Consultado: 14 enero 2017]. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Julio/Estudio_de_Consumo_UNODC.pdf.

Figura 6 Mapa de Boyacá



Fuente: MAPS OF WORLD [en línea] disponible en: <http://espanol.mapsofworld.com/>

Duitama es una de las principales ciudades de Boyacá, es uno de los centros Industriales y Artesanales de la región. Conocida por los huertos frutales de manzana, peras, duraznos, curubas, y ciruelas. En sus tierras también se cosechan; papa, trigo, maíz, frijoles, cebada y hortalizas. El sector comercio forma parte importante para el abastecimiento de la región, teniendo la más alta productividad por personas ocupadas.¹⁹

Según los datos obtenidos en el 2005 por el DANE se realizó estimaciones poblacionales para los siguientes años. De acuerdo a estos análisis poblacionales se espera que la población de los municipios (Duitama, Tunja, Paipa, Nobsa, Tota, Villa de Leyva) para el año 2017 sea de 374.689 personas²⁰.

¹⁹ ALCALDÍA DE DUITAMA. Información general [en línea] [Consultado: 25 de febrero 2017] Disponible en: http://duitama-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml

²⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Proyecciones De Población Municipales Por Área 2005 – 2020.. [en línea] [Consultado: 14 de febrero 2017]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Tabla 2. Distribución de población por área en los municipios

MUNICIPIO	CABECERA	RESTO	TOTAL
Tunja	184.080	7.798	191.878
Duitama	103.063	10.042	113.105
Villa de Leyva	10.265	6.719	16.984
Nobsa	6.474	9.879	16.353
Paipa	19.272	11.749	31.021
Tota	559	4.789	5.348
		TOTAL	374.689

Fuente: Colombia. Proyecciones De Población Municipales Por Área 2005 – 2020

De igual forma se requiere tener en cuenta la distribución por edades en la población de los municipios, para lo cual se tendrá en cuenta la proyección del DANE en cada uno, en el cual se indica que el número de la población entre los 20 a 44 años para el año 2017, representado un número aproximado de 1937.913 para un 36,33% de la población total (De acuerdo a datos presentados por el DANE).²¹

²¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Estimaciones y proyecciones de la población 1985 - 2020, departamental y municipal.. [en línea] [Consultado: 14 de febrero 2017]. Disponible en: <https://geoportal.dane.gov.co/laboratorio/estimaciones/indicador1.html>

Tabla 3. Estimación población de los municipios de Boyacá año 2017 por edades y genero

Municipio	Sexo	Población	Grupo por edades y porcentaje										Total	Total %
			20 - 24	%	25 - 29	%	30 - 34	%	35 - 39	%	40 - 44	%		
Tunja	F	101.808	7.724	4,0%	7.264	3,7%	8.376	4,3%	7.890	4,0%	7.059	3,6%	38.313	19,6%
	M	93.730	8.409	4,3%	8.007	4,1%	7.879	4,0%	7.118	3,6%	5.961	3,1%	37.374	19,1%
Duitama	F	61.389	4.637	4,1%	3.855	3,4%	3.939	3,5%	4.077	3,6%	4.130	3,6%	20.638	18,2%
	M	52.127	4.461	3,9%	3.934	3,5%	3.285	2,9%	3.120	2,8%	3.152	2,8%	17.952	15,8%
Villa de Leyva	F	8.748	637	3,6%	585	3,3%	542	3,1%	595	3,4%	678	3,9%	3.037	17,4%
	M	8.758	724	4,1%	626	3,6%	511	2,9%	521	3,0%	572	3,3%	2.954	16,9%
Paipa	F	15.954	1.198	3,8%	1.014	3,2%	1.007	3,2%	1.087	3,5%	1.131	3,6%	5.437	17,4%
	M	15.343	1.226	3,9%	1.025	3,3%	890	2,8%	909	2,9%	1.015	3,2%	5.065	16,2%
Nobsa	F	8.287	610	3,7%	507	3,1%	493	3,0%	547	3,3%	528	3,2%	2.685	16,3%
	M	8.154	711	4,3%	578	3,5%	492	3,0%	484	2,9%	484	2,9%	2.749	16,7%
Tota	F	2.468	195	3,7%	157	3,0%	137	2,6%	123	2,3%	119	2,2%	731	13,8%
	M	2.840	243	4,6%	215	4,1%	193	3,6%	172	3,2%	155	2,9%	978	18,4%
TOTAL POR SEXO/EDAD	F	198.654	15.001	22,9%	13.382	19,7%	14.494	19,7%	14.319	20,2%	13.645	20,2%	70.841	35,7%
	M	180.952	15.774	25,2%	14.385	22,0%	13.250	19,3%	12.324	18,5%	11.339	18,2%	67.072	37,1%
													TOTAL %	36,33%

Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población 1985 - 2020

Con base en las estadísticas del DANE y en diferentes documentos revisados, se estimará la población de los municipios a impactar con el presente plan de negocios. Para el cálculo se incluyó la población de las cabeceras municipales, de ambos sexos, en edades productivas (20 a 44 años); los datos propuesta en estos intervalos de edades son los más cercanos al cliente objetivo de esta idea de negocio.

Tabla 4. Estimación cliente objetivo en Boyacá por municipios

MUNICIPIO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN OBJETIVO
Tunja	195.538	75.687
Duitama	113.516	38.590
Villa de Leyva	17.506	5.991
Paipa	31.297	10.502
Nobsa	16.441	5.434
Tota	5.308	1.709
TOTAL	379.606	137.913

Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población 1985 - 2020

Mediante la tabla anterior se puede proyectar el número del cliente objetivo al sumar los valores de la columna denominada “Población Objetivo”, la cual cuenta con los atributos o características (Cliente objetivo), aportando un número de 137.913 personas.

Otra población que se debe contemplar como posible mercado objetivo son los turistas que visitan Boyacá; se encontró un artículo de la Gobernación de Boyacá “Sistema De Información Turística – mes de diciembre de 2017” el cual reporta los siguientes datos, posterior a la aplicación de 4.092 encuestas a turistas en el mes de diciembre del 2016:

El 91.97% de los visitantes encuestados provienen de ciudades como Bogotá, Bucaramanga y algunos municipios de Santander y Cundinamarca, manteniendo la tendencia de ser estos dos departamentos, el origen de los visitantes más recurrentes a Boyacá, se registró que el 8,03% de los turistas extranjeros, provenían en su orden, de México y Estados Unidos.²²

²² GOBERNACIÓN DE BOYACÁ Sistema de Información Turística SITUR, Mes de Diciembre. [en línea] [Consultado: 10 de febrero 2017]. Disponible en: <http://www.boyaca.gov.co/SecCultura/417-sistema-de-informaci%C3%B3n-tur%C3%ADstica,-situr,-mes-de-diciembre>

Durante el mes de diciembre, el principal destino en Boyacá fue Tunja, con un 47.1%, seguido de Paipa, Villa de Leyva y Duitama (en su orden). Dentro de las actividades que realizaron están las visitas a museos, santuarios, balnearios, centros históricos y la asistencia a festividades decembrinas programadas como actividades culturales y artísticas.

El 99.52% de los visitantes encuestados volverían a Boyacá y el 99.28% recomendaría este departamento como destino turístico. A la vez, se constató que el 58.7% se enteró de los destinos de Boyacá por el voz a voz de amigos y familiares; el 24.88% a través de búsquedas por internet y el 16,42% ya lo conocía o por fotografías en redes sociales.²³

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 Cálculo del tamaño de la muestra Con el fin de conocer la demanda del producto a ofrecer es importante para cualquier negocio, por lo cual se requiere llevar a cabo un análisis que permita estimar esta variable.

Para este plan de negocios, se realizó un muestreo para establecer la acogida de la población ante la idea del negocio presentado, variables que influyen en la compra, precio que el cliente objetivo estaría dispuesto a pagar, sabores frutales que quieren encontrar en la bebida, la posibilidad de contar con aperitivos a base de vodka.

Dentro del proceso de muestreo se debe determinar el tamaño de la muestra a realizar, de tal forma que esta satisfaga las necesidades del investigador. Teniendo

²³ GOBERNACIÓN DE BOYACÁ Sistema de Información Turística SITUR, Mes de Diciembre. [en línea] [Consultado: 10 de febrero 2017]. Disponible en: <http://www.boyaca.gov.co/SecCultura/417-sistema-de-informaci%C3%B3n-tur%C3%ADstica,-situr,-mes-de-diciembre>

en cuenta que anteriormente se estimó la población objetivo se trabajará con la siguiente fórmula (Para población conocida por proporciones).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Z^2 = Valor teniendo en cuenta el nivel de confianza

p = Probabilidad de que ocurra el evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento

N = Población objetivo

e^2 = Error máximo

n = Tamaño de la muestra

Por criterio de la autora se determinó que el grado de confianza deseado del estudio es del 95% ($Z=1.96$), un error máximo de 10% ($e=0.1$) y con la intención de maximizar el tamaño de la muestra se trabajara con proporciones $p=q=0.5$. Teniendo en cuenta que la población obtenida anteriormente (Ver numeral 6.2) es de **137.913** personas, se realizó el cálculo de la muestra óptima para el estudio de la siguiente forma:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 137913}{137913 * 0.1^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 92.0959 = 92$$

2.4.2 Objetivo de la encuesta Realizar un análisis e identificar las preferencias y los hábitos del cliente objetivo, mediante el diseño de una encuesta que cuenta con características y variables fundamentales para determinar el éxito del plan de negocios, por lo cual se establecieron los siguientes objetivos:

- Identificar la caracterización demográfica del cliente objetivo.

- Definir los hábitos de consumo como preferencias de bebidas destiladas y lugares de consumo.
- Definir factores diferenciadores como sabores frutales y posibilidad de aperitivos.
- Identificar los medios de distribución a usados para adquirir los productos y el valor a pagar.

2.4.3 Diseño de la encuesta A continuación, se hace una descripción de las variables utilizadas en la encuesta que se aplicó en la muestra planteada, donde se realizaron 15 preguntas con diferente opción de respuesta, (ver anexo 1):

Tabla 5. Diseño de la encuesta

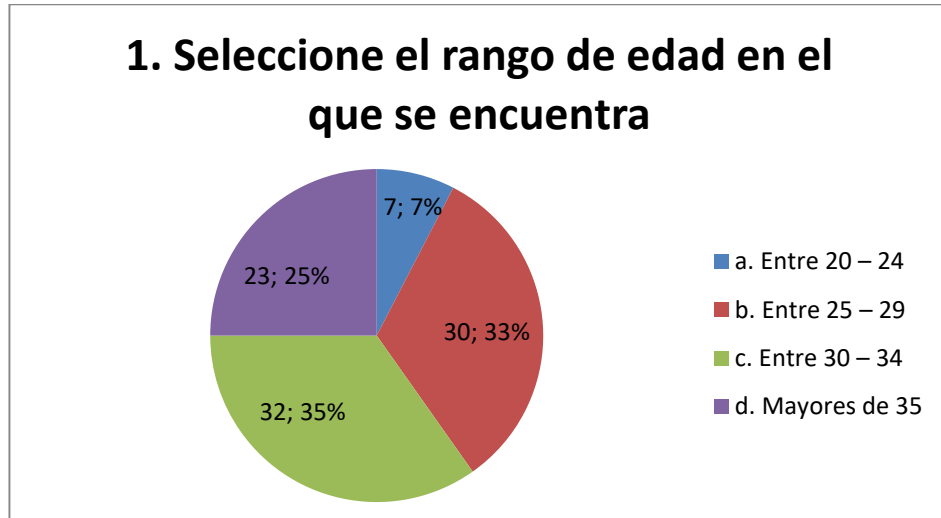
Característica	Variable	Número del ítem	Descripción del ítem	Opción de respuesta
Descripción Sociodemográfica	Edad	1	Seleccione el rango de edad en el que se encuentra	Selección Múltiple con única respuesta
	Género	2	Seleccione la condición social (Sexo) con la cual se identifica	Dicotómica
	Estado civil	3	Elija su Estado civil actual	Selección Múltiple con única respuesta
	Estrato Socioeconómico	4	Seleccione el estrato socioeconómico al cual pertenece	Selección Múltiple con única respuesta
	Ocupación	5	Elija la Ocupación que actualmente desempeña con mayor frecuencia	Selección Múltiple con única respuesta
Hábitos de consumo	Preferencia de origen de fabricación (destiladas)	6	De las siguientes bebidas alcohólicas destiladas, ¿cuáles prefiere consumir? Clasifique según su preferencia siendo 1 la de mayor preferencia y 5 la de menor	Ordenamiento según preferencia
	Preferencia de Lugar de compra y consumo	7	De los siguientes lugares, en cual consume con mayor frecuencia bebidas alcohólicas destiladas, ordene siendo 1 la de mayor frecuencia y 6 la de menor	Ordenamiento según preferencia

Característica	Variable	Número del ítem	Descripción del ítem	Opción de respuesta
Factor Diferenciador	Consumo de Vodka	8	¿Le gustaría encontrar en el mercado vodka con sabores frutales?	Dicotómica
	Consumo de productos elaborados con Vodka	9	En un vodka con sabores frutales, cuales son las frutas que prefiere? (ordene siendo 1 la de mayor preferencia y 6 la de menor)	Ordenamiento según preferencia
	Consumo de productos elaborados con Vodka	10	Le gustaría encontrar aperitivos elaborados a base de vodka con un grado de alcohol inferior a 15°	Dicotómica
	Consumo de Bebidas artesanales	11	Ha consumido bebidas alcohólicas de tipo artesanal (ejemplo cerveza, vino artesanales)	Dicotómica
	Requisitos de distribución de bebidas alcohólicas	12	Clasifique en orden de importancia de 1 a 5 (siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante) los siguientes factores que tendría en cuenta a la hora de comprar bebidas alcohólicas de tipo artesanal:	Ordenamiento según preferencia
	Variedad de productos	13	¿Considera importante contar con opciones artesanales para bebidas destiladas en el mercado colombiano?	Dicotómica
Medios de Distribución	Preferencia de forma de adquisición de la bebida	14	Seleccione la forma que usted prefiere para adquirir las bebidas	Selección Múltiple con única respuesta

Característica	Variable	Número del ítem	Descripción del ítem	Opción de respuesta
Precio	Costo del producto	15	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en un pub, bar o discoteca, por una botella de vodka artesanal de 700 ml?	Selección Múltiple con única respuesta

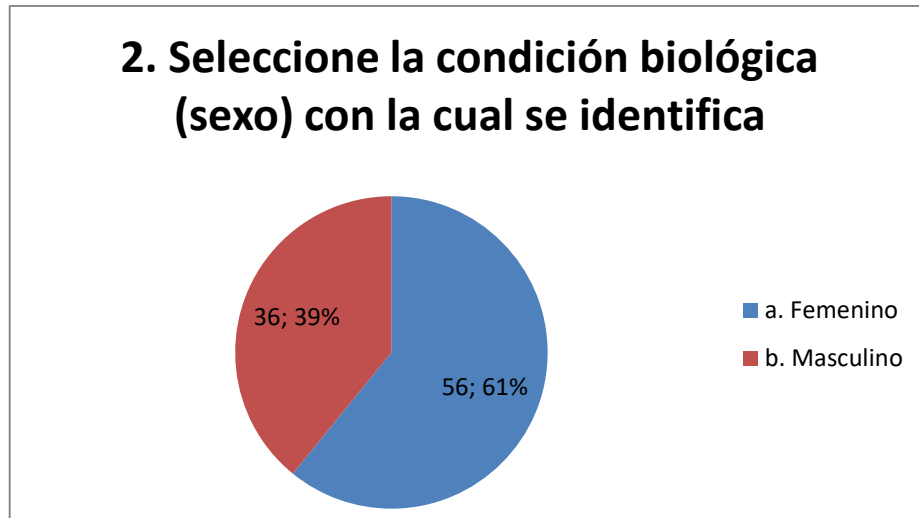
2.4.4 Resultados de la encuesta o sondeo

Figura 7. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra



Los resultados obtenidos en la caracterización de la población participante del estudio permite determinar que la mayor proporción de encuestados se encuentran en el rango de edad de los 30 a los 34 años aspecto que ilustra, una correlación con los hallazgos del estudio nacional de consumo de sustancias Psicoactivas en Colombia 2013; este grupo poblacional perteneciente al adulto joven presenta motivación a identificar estrategias para afianzar las relaciones con sus pares sin alejarlos de las prioridades existenciales propias de esta etapa vital, y es el consumo de bebidas una de estas posibilidad en el espectro de actuación de la cultura colombiana.

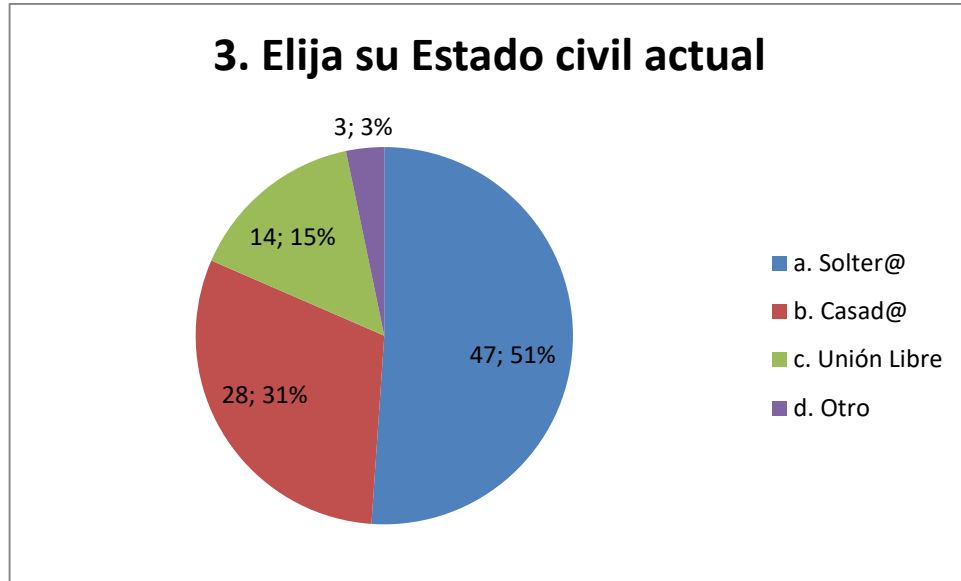
Figura 8. Seleccione la condición biológica (sexo) con la cual se identifica



La distribución porcentual en lo referente a la condición biológica de sexo, se correlaciona con los datos poblacionales propios de Colombia en los cuales el sexo femenino es más prevalente que el masculino; de igual manera es innegable que el desarrollo del capitalismo, junto con las reivindicaciones femeninas permitió la liberación y superar estereotipos en cuanto a las tendencias de consumo para las mujeres, aspecto que determina la proporción de mujeres que participo activamente en la encuesta.

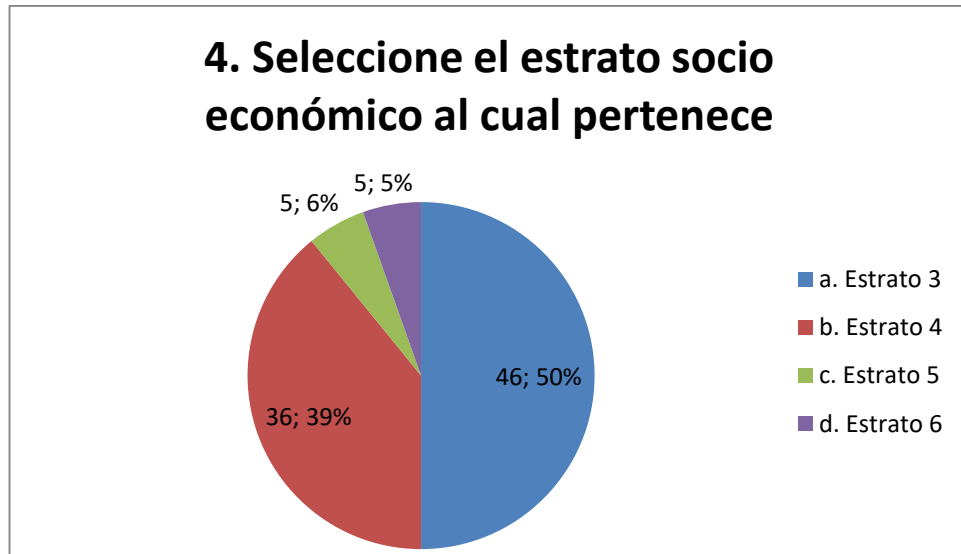
No obstante, en lo que corresponde al consumo de bebidas alcohólicas si prevalece el consumo en los hombres por 20 puntos porcentuales según los hallazgos del Estudio Nacional de consumo de sustancias psicoactivas en Colombia, 2013.

Figura 9. Elija su Estado civil actual



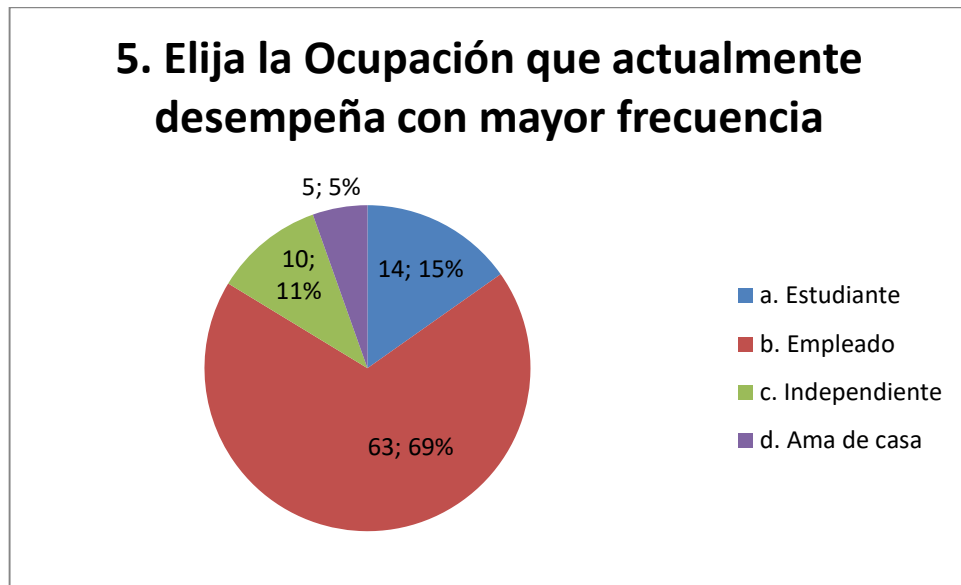
El estado civil es una variable sociodemográfica que permite determinar si se cuenta con un apoyo para sufragar las necesidades económicas de la vida cotidiana tales como alimentación, vivienda, recreación y transporte. Por tanto, la mayor proporción de los encuestados exhiben un estado civil de solter@ aspecto que determina la mayor probabilidad de participar en actividades de ocio y socialización en las cuales puede presentarse el consumo de bebidas destiladas como una de las conductas socialmente aceptadas de afianzamiento entre pares.

Figura 10. Seleccione el estrato socio económico al cual pertenece



En lo que corresponde al estrato socioeconómico el Estudio Nacional de consumo de sustancias psicoactivas en Colombia, 2013 determina que el consumo de bebidas alcohólicas es mayor conforme aumenta el nivel socioeconómico de la población, pasando del 32% en el estrato más bajo al 42% en el estrato más alto, aspecto que determina que la muestra poblacional que contestó la encuesta cuenta con capacidad económica para invertir en actividades sociales que incluyan la adquisición de bebidas destiladas; siendo prevalente el estrato socioeconómico 3 en los participantes; estrato que se caracteriza por ser el más feliz; según los resultados del Primer diagnóstico de felicidad en Colombia (2016).

Figura 11. Elija la Ocupación que actualmente desempeña con mayor frecuencia



En sentido muy estricto, la elección de la ocupación es un producto de las diferencias individuales y las condiciones socioeconómicas que se derivan de la profesión; por tanto, para el estudio realizado es favorable que la mayor proporción (69%) de la población sea empleado, aspecto que indica que cuentan con capacidad adquisitiva constante, lo cual genera mayor probabilidad para consumir diversidad de productos.

Figura 12. De las siguientes bebidas alcohólicas destiladas, cuales prefiere consumir?



En lo referente a las preferencias de consumo de bebidas alcohólicas, un reciente estudio refiere que **“El mercado de los licores está sufriendo una revolución silenciosa**: por cuenta del crecimiento de la clase media, cada vez hay más personas tomando whisky, ron, vodka y vino²⁴. Aspecto que indica una variabilidad en el gusto de los consumidores; los cuales están presentando una mayor receptividad a las bebidas destiladas, por tanto en lo que corresponde a la elección de este tipo de bebidas en la muestra poblacional se puede determinar que la bebida con mayor preferencia es el Vodka con un 30% siendo la preferencia 1; seguida del consumo de whisky 28%, bebidas que comparten similitud en la graduación alcohólica (40° a 45°), no obstante la cantidad de calorías que aporta el whisky es superior al vodka. En el estudio de mercados se planteó que marcaran la preferencia

²⁴ REVISTA DINERO. El Vodka Contraataca Bogotá D.C. 21 enero 2005.. [en línea] [Consultado: 14 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/el-vodka-contraataca/26107>

siendo 1 la que tendrían como primera opción a la hora de consumir y 5 a la última opción.

Figura 13. De los siguientes lugares, en cual consume con mayor frecuencia bebidas alcohólicas destiladas



El lugar de consumo de bebidas alcohólicas está determinado por el grupo poblacional que participa en el estudio; por tanto como la mayor proporción son jóvenes trabajadores se puede evidenciar que el lugar con mayor preferencia para consumir bebidas sean los bares o discotecas, por el propósito inherente del consumo de este tipo de población el compartir con sus pares, la siguiente opción con mayor prevalencia es la casa; aspecto que puede derivarse de las actuales prohibiciones para consumir licor en espacio público y los horarios estipulados a los bares y discotecas aspecto que ha llevado a contemplar la casa como una opción

atractiva para consumir licor; de igual manera es importante evidenciar el aumento en la preferencia por los Pub, lugares que se han venido posicionando al interior de la cultura colombiana en respuesta tal vez al fenómeno de la globalización que motiva a contar con espacios caracterizados según las culturas.

Figura 14. ¿Le gustaría encontrar en el mercado vodka con sabores frutales?



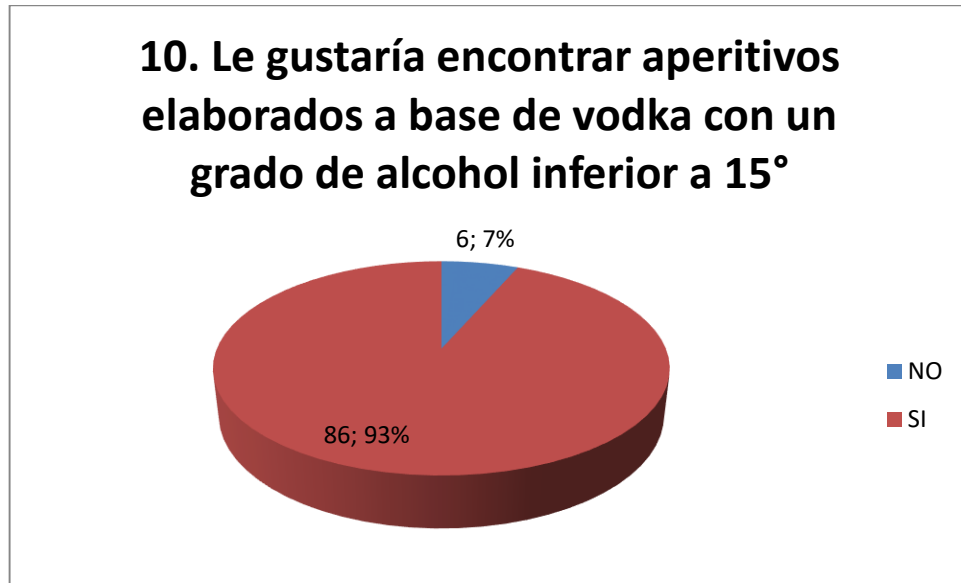
Las necesidades del mundo actual han incidido en los diversos aspectos de la vida hasta tal punto que los productos reconocidos históricamente por mantener y ofrecer sus recetas originales en lo referente a las bebidas alcohólicas han tenido que evolucionar al concepto de ofrecer a la demanda de consumidores nuevas texturas y alternativas que satisfagan la necesidad de estímulos novedosos en el mercado y los participantes del estudio no son ajenos a esta tendencia pues en una mayor proporción 95% expresan su gusto por encontrar en el mercado vodka con sabores frutales que les genere nuevas experiencias sensoriales.

Figura 15. En un vodka con sabores frutales, cuales son las frutas que prefiere?



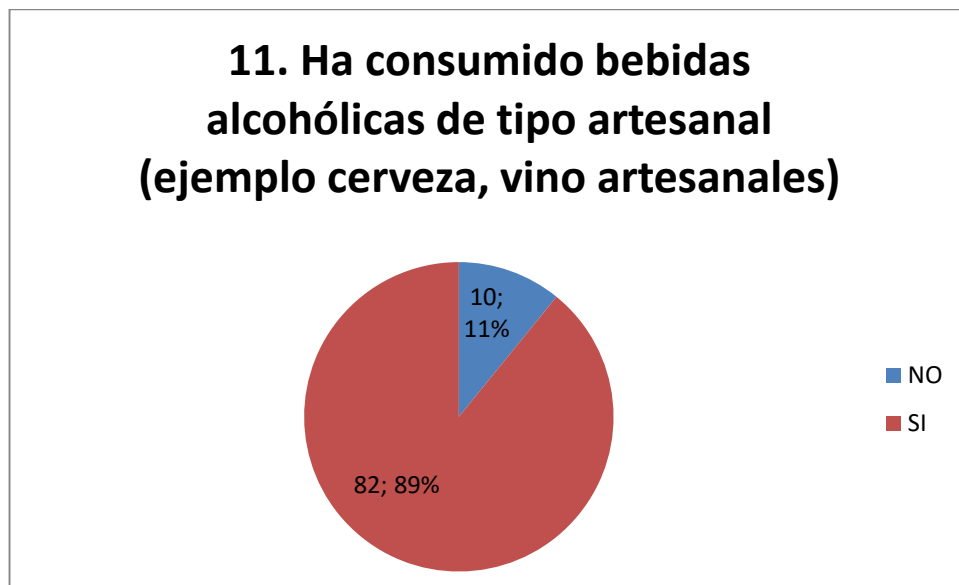
Colombia es un país con una gran diversidad agrícola, lo cual la convierte en poseedora de una gran fuente frutal, por tanto reconociendo esta premisa es importante determinar de las posibilidades ofrecidas por el entorno cual sería la preferencia en lo referente a sabores frutales del vodka, identificando que para la muestra el sabor de manzana es el que prevalece, seguido del de durazno, dos sabores que históricamente han estado presentes en el mercado de las bebidas alcohólicas, de igual manera se evidencia una resistencia a adoptar sabores muy autóctonos como la uchuva y la feijoa, en parte por el desconocimiento de las características organolépticas de estas frutas. En el estudio de mercados se planteó que marcaran la preferencia siendo 1 la que tendrían como primera opción y 5 a la última opción.

Figura 16. Le gustaría encontrar aperitivos elaborados a base de vodka con un grado de alcohol inferior a 15°



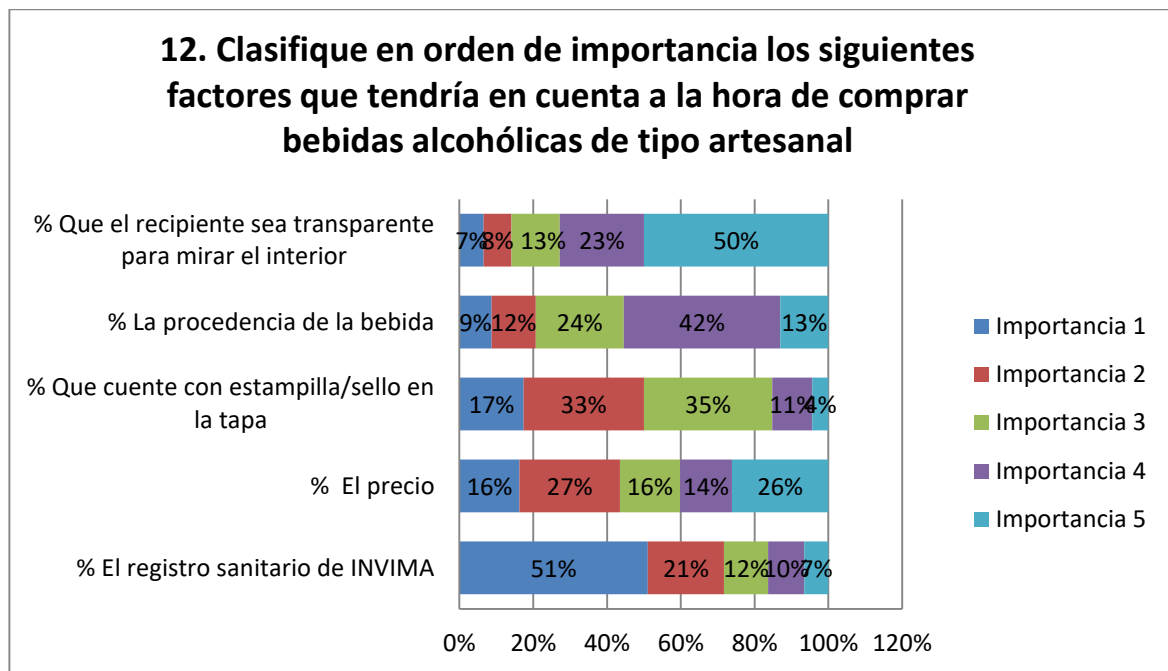
Los aperitivos, se obtienen por la mezcla de alcohol etílico o alcohol vínico, agua, vino, mistelas, infusiones de sustancias vegetales y sus extractos o esencias naturales; caracterizados por su bajo grado de alcohol, aspecto que los convierte en una opción atractiva en las reuniones sociales, familiares y entre pares pues permiten contar con una ambientación de familiaridad a la vez que se disminuye la cantidad de alcohol que se consume; mitigando la probabilidad de embriaguez y potencializando la duración de los espacios de ocio y socialización; por estas características la mayor proporción de los encuestados (93%); considera como una opción interesante contar con aperitivos a base de vodka en el mercado, aspecto que potencializaría la actual tendencia del mercado de adquirir productos destilados con menor nivel de alcohol y diversidad de sabores.

Figura 17. Ha consumido bebidas alcohólicas de tipo artesanal (ejemplo cerveza, vino artesanales)



Los licores artesanales son bebidas ancestrales cargadas de historia, costumbres y tradiciones, aunque son elaborados sin muchos tecnicismos, están impregnados de mucha creatividad, y mantienen la esencia de los creadores de las bebidas; por tanto, la mayor proporción de encuestados (89%); han consumido este tipo de bebidas; aspecto que resalta la tendencia a proteger las creaciones autóctonas en la idiosincrasia del grupo poblacional encuestado.

Figura 18. Clasifique en orden de importancia los siguientes factores que tendría en cuenta a la hora de comprar bebidas alcohólicas de tipo artesanal



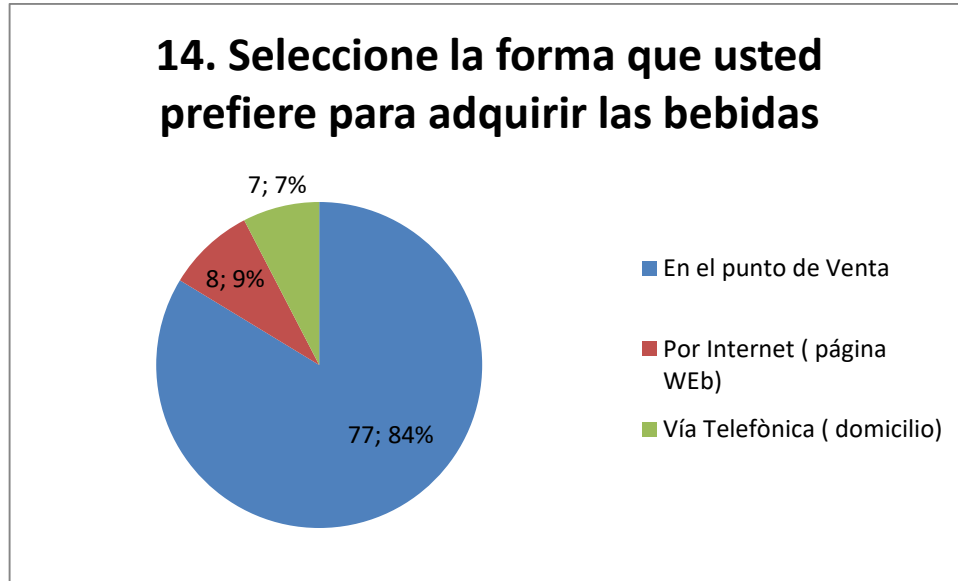
En lo referente a los criterios que deben tenerse en cuenta a la hora de comprar bebidas alcohólicas en la población participante del estudio se puede determinar que para el 51% es una variable importante el contar con el registro Sanitario INVIMA, el cual asegura que se cumplen con las Buenas Prácticas de Manufactura según los requisitos contemplados en el Decreto 1686 de 2012; aspecto que implica el cumplimiento con una serie de requisitos de infraestructura, Factor Humano y condiciones de las materias primas que se requieren en el proceso de fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano, asegurando que la afectación en las condiciones de salud sean las menores posibles, de igual manera el contar con estampillado asegura que la bebida que se va a consumir cumple con los criterios de legalidad exigidos para Colombia en términos de pago de impuestos y por ende cumplimiento de las normativas reglamentarias para el sector de bebidas.

Figura 19. ¿Considera importante contar con opciones artesanales para bebidas destiladas en el mercado colombiano?



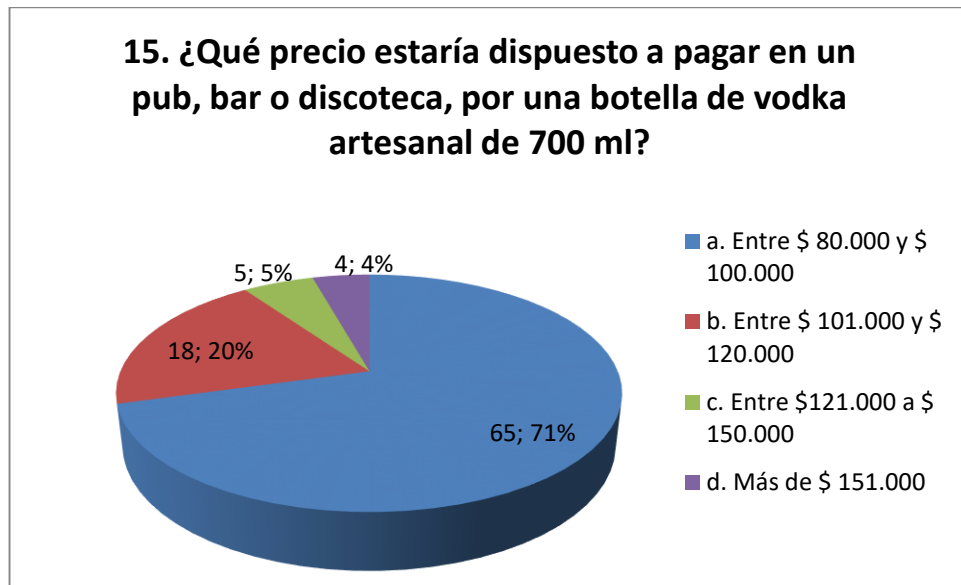
Ante el auge de la globalización la posibilidad de adquirir bebidas provenientes de otros países es mayor, no obstante este mismo fenómeno ha generado el aumento del sentimiento nacionalista, por lo cual el impulso a los productos elaborados artesanalmente en cada uno de los países ha presentado un aumento y Colombia no ha sido ajena a esta realidad (Portafolio, 2013), por lo tanto los participantes del estudio se correlacionan en la mayor proporción (97%) con esta tendencia nacional; de igual manera el comportamiento del mercado indica que las bebidas artesanales han aumentado tanto en el nicho poblacional como en los lugares de consumo.

Figura 20. Seleccione la forma que usted prefiere para adquirir las bebidas



La forma de adquirir las bebidas está relacionada con el propósito que conlleva dicha conducta, por tanto se puede determinar que la mayor proporción de los encuestados (84%) prefiere adquirir las bebidas en los puntos de venta directamente los cuales generalmente son lugares de socialización como los bares, tiendas o pubs, los cuales cuentan con ambientación específica que facilita la interrelación social; de igual manera es importante destacar que dentro de la población encuestada aún no se ha interiorizado el uso de las nuevas Tecnologías de la Información (TICs) para la adquisición de productos, aspecto que indica que se deben impulsar este tipo de estrategias en el territorio nacional.

Figura 21. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en un pub, bar o discoteca, por una botella de vodka artesanal de 700 ml?



Para los consumidores, **es importante la comparación que se establece con el resto de productos similares** entre los que puede elegir y la gratificación obtenida de esa decisión. Así, para establecer una correcta política de precios es imprescindible conocer las diferentes alternativas de precio que puede encontrar el cliente y la disposición económica inicial de este para adquirir el producto que se oferta y de esta manera poder fabricar u ofrecer una clara alternativa para fabricar un escenario lo más favorable posible a la propia política de precios y lo que se quiere transmitir con ella; desde este marco de referencia la mayor proporción de los encuestados (71%) refieren que estarían dispuestos a adquirir un nuevo producto destilado por un valor económico que oscila entre 80000 y 100000 pesos aspecto que permite determinar un estimado del capital que debe invertirse en el proceso de fabricación para poder asegurar un posicionamiento del producto en el mercado nacional.

2.4.5 Análisis de la competencia

2.4.5.1 Mercado de licores en Colombia En la revisión bibliográfica realizada se evidencia el aumento del consumo de vodka en el país, principalmente de los productos de Absolut y Smirnoff, este último no solo con el vodka si no con otro producto como lo es Smirnoff ICE que permite disfrutar del sabor de la bebida destilada con menos grados de alcohol. En el Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia 2013, el departamento de Boyacá ocupa el segundo puesto en la prevalencia de uso de alcohol durante los últimos 30 días con valor del 40,5% encontrándose por encima del promedio del país.²⁵

En relación con los valores del vodka se revisaron las páginas web de supermercados como Éxito, Carulla, Jumbo, al igual las ofertas de en bares y discotecas y licoreras donde se evidencia que en el mercado colombiano hay poca oferta de vodka con sabores frutales, aun no se ha incursionado en estos tipos de productos como en otros paisas de Europa y en Estados Unidos, donde las empresas productoras ya ofertan vodkas con una gran cantidad de sabores frutales, esencias, entre otros.

2.4.5.2 Principales competidores En la región no se cuenta con una empresa productora de vodka, a nivel nacional las dos marcas líderes en el producto son Absolut y Smirnoff, las cuales se ofrecen en grandes superficies, bares, discotecas, entre otros.

El primero que empezó a abrirse camino fue Absolut. Esta es una de las marcas de vodka más cotizadas en el mundo, se trata de un vodka de categoría premium que se refleja en el perfil de sus consumidores: entre 18 y 35 años, hombres y mujeres

²⁵ MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO - Observatorio de Drogas de Colombia y el Ministerio de Salud y Protección Social, "Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013" Bogotá. 52 p. [en línea] [Consultado: 14 Enero 2017]. Disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Julio/Estudio_de_Consumo_UNODC.pdf.

líderes de opinión, que tienen mentalidad internacional y que saben de moda. De hecho, es el más caro del mercado. Así como sucede con los demás países donde se distribuye Absolut, en Colombia se siguen las directrices que traza la casa matriz para todo el mundo. En este sentido, sus campañas publicitarias están ligadas al arte, la moda y la música; otro factor que ha contribuido al incremento de la venta de vodka en Colombia es la expansión de las grandes superficies como Éxito, Vivero y Carrefour ahora conocido como Jumbo. De hecho, el 40% de las ventas de Absolut se hace por este canal, mientras que el otro 60% corresponde a licoreras, discotecas, bares y restaurantes, según cifras que maneja la compañía. Durante este proceso, Absolut ha introducido al país diferentes variedades como Absolut Mandrin, Citron, Peppar, Vanilla, entre otras.

Smirnoff llegó después de Absolut a Colombia, a comienzos de 2000, fuentes del sector señalan que desde su llegada Smirnoff se identificó como un trago de rumba. La idea era acabar con la creencia de que el vodka era una bebida elitista y que solo se servía en cocteles y ocasiones especiales. Y un factor que contribuyó a fortalecer este propósito fue el precio, la diferencia del mismo se explica en el hecho de que, pese a que es un vodka que se destila tres veces, Smirnoff no está categorizado como premium. Esto le permite ser, en cuestión de precio, más competitivo pues es más barato que Absolut y un poco más caro que el ron. Así que la combinación de rumba, precio y calidad le dio a esta marca la credencial de entrada al mercado colombiano hasta convertirse en el vodka más vendido en el país. Desde un principio Smirnoff concentró su campaña de mercadeo en el patrocinio de rumbas electrónicas y universitarias, pues su público objetivo oscila entre 20 y 30 años. Luego vino la introducción del Smirnoff Ice, una bebida lista para tomar y que combina vodka Smirnoff con jugo de limón y gas. Para Martha

González, de Acodil, esta bebida dinamizó la categoría y le dio un nuevo aire al mercado del vodka en Colombia.²⁶

2.4.6 Estrategias de Mercado Por medio de la estrategia de mercadeo y un factor diferenciador que permitirá alcanzar las metas y objetivos del negocio; se tuvieron en cuenta la revisión de artículos como los de la revista Dinero, los estudios del comportamiento de los consumidores y los resultados obtenidos del sondeo, los cuales indican que hay una población en crecimiento que está consumiendo bebidas destiladas principalmente las personas de 25 a 34 principalmente y en menor proporción mayores de 35.

De igual forma y siguiendo la línea de esta propuesta, en la cual se pretende incursionar en la elaboración de bebidas destiladas con uno de los productos principales de la región ofreciendo de una forma diferente sus cultivos y así a largo plazo desarrollar más productos a base de otros frutos como la uchuva, ciruela, fresa, entre otros.

A continuación, se van a describir las diferenciaciones del producto frente a las del mercado, como las estrategias de precio, producto y servicio, plaza y promoción, que contribuirán a alcanzar los objetivos establecidos.

2.4.6.1 Precio: El producto a ofrecer mantendrá rangos de precios similares a los de la competencia con principal énfasis en el manejo de valores similares a los de Absolut y Smirnoff en relación con el vodka al 40%, y los aperitivos de vodka con sabores frutales que no cuenta con una propuesta parecida en el mercado se ofrecerán a los precios de los licores con nivel de alcohol similares como es el caso del vino y una bebida propia de la región como el sabajon, se ofrecerá mayor

²⁶ REVISTA DINERO. El Vodka Contraataca. Bogotá D.C. 21 enero 2005. [en línea] [Consultado: 14 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/el-vodka-contraataca/26107>

diversidad que la competencia, Se espera de igual forma a largo plazo desarrollar nuevas líneas con otros sabores.

2.4.6.2 Producto:

- **Descripción Básica:** Se ofrecerá vodka a base de papa y aperitivos derivados de vodka con sabores frutales con niveles de alcohol del 12%, dos con frutas utilizadas tradicionalmente en bebidas embriagantes (manzana y durazno) y un tercero con sabor a feijoa que es una fruta característica de la región; estas bebidas son el resultado de un proceso productivo eficaz, entregándose en un envase transparente que permita visualizar el interior de la botella.
- **Presentación:** Para la presentación del producto se tendrá en cuenta las características propias del mercado, requisitos legales, los requerimientos del cliente según los resultados de la encuesta aplicada (pregunta 13) y planteamiento de una propuesta diferente; con base en lo descrito se plantea un envase transparente, con una capacidad de 700 ml, con estampilla/sello en la tapa, registro INVIMA. En la parte superior del envase se colocará el logo de la empresa.
- **Diseño:** el objetivo es ayudar a posicionar los productos y la marca en los sitios de venta y entre los clientes. El nombre debe ser de fácil recordación y que refleje los gustos y requerimientos de los clientes; el logo de la empresa debe llamar la atención de los clientes, mostrar un vodka elaborado con productos y sabores de la región, con estándares de calidad y al tiempo dar la sensación de exclusividad en su diseño.
- **Empaque y embalaje:** el empaque primario es de vidrio transparente, que es un material de envasado utilizado frecuentemente en la industria de las bebidas alcohólicas, debido a que químicamente es inerte, posee claridad, rigidez,

resistencia a presiones internas, así como a altas temperaturas, tiene características como brillo, índice de refracción y transparencia; los envases cuentan con una capacidad para almacenar 700 ml de vodka o aperitivo. En relación con el embalaje, se realizará en cajas de cartón las cuales llevarán en su interior 12 botellas de vidrio.

- **Calidad:** La producción de vodka y los aperitivos se realizarán con materias primas de calidad producidas en la región, cumpliendo con los requisitos de la normatividad colombiana vigente, con los requisitos sanitarios exigidos y con registro INVIMA, la planta contará con los certificados que habiliten su funcionamiento. Esto con el fin de garantizar que el producto este a la altura de los requerimientos del cliente y del mercado de licores del país, para garantizar su consumo con tranquilidad.

2.4.6.3 Plaza: se tiene proyectado la venta del producto en locales de ventas de bebidas alcohólicas (licoreras), hoteles, restaurantes y discotecas de la región y del corredor turístico del departamento de Boyacá; de igual forma la fábrica se ubica en la zona industrial de Duitama al lado de la doble calzada con un punto de venta, el cual estará debidamente decorado, con dotación de estantes, silletería, suvenires alusivos a la bebida, al estar en la entrada de la zona industrial cuenta con vigilancia que da seguridad tanto a la fábrica como a los compradores y se cuenta con un alto flujo de vehículos particulares en temporadas de vacaciones y festivos que paran por carretera a comprar obsequios para familiares y amigos.

2.4.6.4 Promoción: para la promoción de los productos y lograr la fidelización de los clientes se utilizarán algunos métodos como publicidad en redes sociales; en los locales de ventas de bebidas se promocionará el consumo mediante muestras gratuitas a los clientes con la finalidad de desarrollar un producto único acorde a los gustos, preferencias y expectativas y por la compra de la bebida se entregarán copas y portavasos con el logo del producto.

En el punto de venta de la fábrica se obsequiarán por la compra de la bebida folletos con recetas de cocteles a base de vodka y para compra de obsequios se tendrá un kit que cuenta con una botella del producto (Vodka o aperitivo) y dos o tres copas, así mismo se realizarán periódicamente sondeos de opinión para verificar la aceptación de los clientes y analizar otras líneas de producción ampliando los sabores frutales.

3. ESTUDIO TECNICO

En el estudio técnico se establecerá aspectos del negocio tales como localización, infraestructura, recursos, equipos, insumos, descripción de procesos, entre otros.

3.1 LOCALIZACIÓN

3.1.1 Macrolocalización: La fábrica se ubicará en el departamento de Boyacá, el cual se encuentra en la región Centro Oriente del país. Sus fronteras administrativas son: Meta, Casanare, Arauca, Norte de Santander, Santander, Antioquia, Caldas, Cundinamarca, y la República Bolivariana de Venezuela. Administrativamente, Boyacá está clasificado en la categoría uno (1), lo cual responde a su importancia en términos de población e ingresos corrientes de libre destinación. Su extensión corresponde a 23.189 km².²⁷

En el territorio de Boyacá se presenta una diversidad de accidentes geográficos que forman las regiones fisionómicas del valle del río Magdalena, la cordillera Oriental, el Altiplano Cundiboyacense y el piedemonte de los llanos orientales. Gracias a ello, en el departamento se presentan todos los pisos térmicos con temperaturas desde los 35 °C en Puerto Boyacá, hasta temperatura bajo cero grados, en la Sierra Nevada de Güicán y El Cocuy, las cuales presentan alturas de hasta 5.490 m y en el Páramo de Pisba con alturas de hasta 4.000 m.

Boyacá es un departamento rico en agua, sus tierras están surcadas por numerosos ríos que constituyen un gran potencial eléctrico para el departamento y el país.

²⁷ GOBERNACIÓN DE BOYACÁ. Plan de Desarrollo 2016 – 2019. Tunja 2016. [en línea] [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en: <http://www.boyaca.gov.co/images/planes/plan-de-desarrollo/pdd2016-0-Preliminares.pdf>

La población del departamento para 2016 es de 1.278.107 personas (correspondiente al 2.7% de la población nacional), de los cuales 637.397 son mujeres y 640.710 hombres, evidenciando una distribución de sexo equitativa. ²⁸

Figura 22. Ubicación del Departamento de Boyacá



Fuente: WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE Colombia, Boyacá [en línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Boyac%C3%A1#/media/File:Colombia_-_Boyac%C3%A1.svg

En la información recolectada de fuentes como Fedesarrollo se presenta a Boyacá como uno de los principales productores de papa, de sus 123 municipios en 82 se cultiva este producto.

La fábrica estaría en la región entre Paipa y Duitama, siendo esto parte del corredor turístico de la zona, de igual forma se resalta que el municipio de Duitama es uno de los centros del transporte terrestre, el cual permite el acceso a una de las materias primas que como la papa y Paipa es un municipio de alto flujo turístico.

²⁸ GOBERNACIÓN DE BOYACÁ. Plan de Desarrollo 2016 – 2019. Tunja 2016. [en línea] [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en: <http://www.boyaca.gov.co/images/planes/plan-de-desarrollo/pdd2016-0-Preliminares.pdf>

3.1.2 Microlocalización: Duitama se ubica en sobre las estribaciones de la cordillera Oriental, dentro de sus principales puntos orográficos se destaca los páramos de Pan de Azúcar y el páramo de La Rusia con alturas que superan los 3800 m.s.n.m. igualmente se destaca la Cuchilla de Laguna Seca (sector donde se ubican las antenas de radio), el Morro de la Rusia (donde se ubica las torres y antenas de transmisión), Cerro de Pan de Azúcar, Morro de La Cruz, Morro de Peña Blanca, cuchilla de Peña Negra (donde se ubica la Base Militar).

En la Jurisdicción del Municipio de Duitama, se localiza un área de ecosistema páramos conformados por el de Pan de Azúcar y la Rusia. Este ecosistema de páramo del Sistema montañoso de Los Andes, da origen a una excepcional estrella hidrográfica, alimentando los Ríos que bañan regiones correspondientes a los departamentos de Boyacá y Santander.²⁹

Paipa es un municipio colombiano situado en el centro-oriente de Colombia. Administrativamente se encuentra en la provincia de Tundama del departamento de Boyacá, turística por excelencia, famosa por sus aguas termales a las que les atribuyen beneficios terapéuticos, por la bondad de su clima y la belleza de sus paisajes. Además de estas características, Paipa es conocida por productos típicos como la almojábana, el pan de yuca y otros productos más.

Es considerado el municipio boyacense con mejor infraestructura hotelera del departamento y por su tranquilidad y ubicación es perfecto para buscar descanso y recreación, lo mismo que para la realización de congresos y seminarios.³⁰

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y la necesidad de una ubicación estratégica por lo cual se planteó la adquisición de un terreno cerca de la zona

²⁹ ALCALDÍA MUNICIPAL DE DUITAMA Nuestro Municipio. [en línea] [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en: <http://www.duitama-boyaca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

³⁰ ALCALDÍA DE PAIPA. Presentación. [en línea] [Consultado: 20 de enero de 2018] Disponible en: <http://www.paipa-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>

turística (Autopista Bogotá), en donde se cuenta con buen acceso vehicular para el ingreso de la materia prima y la salida de los vehículos con el producto para distribución; debido a que está ubicado cerca de la autopista entre Paipa y Duitama, de igual forma tiene acceso a todos los servicios básicos, al igual que servicio de recolección de residuos.

Descripción fabrica: Ciudadela Industria Duitama 1, Duitama, Boyacá. Bodega nueva con doble acceso vial dentro de la Ciudadela industrial de Duitama, mil metros cuadrados, 3 pisos 8 baños sala de conferencias y oficinas, Arriendo mensual: \$5.221.840 incluida administración.

Figura 23. Posible Ubicación de la planta



Fuente: GOOGLE [en línea] disponible en: <https://www.google.com.co/maps/@5.7784397,-73.1074295,295m/data=!3m1!1e3>

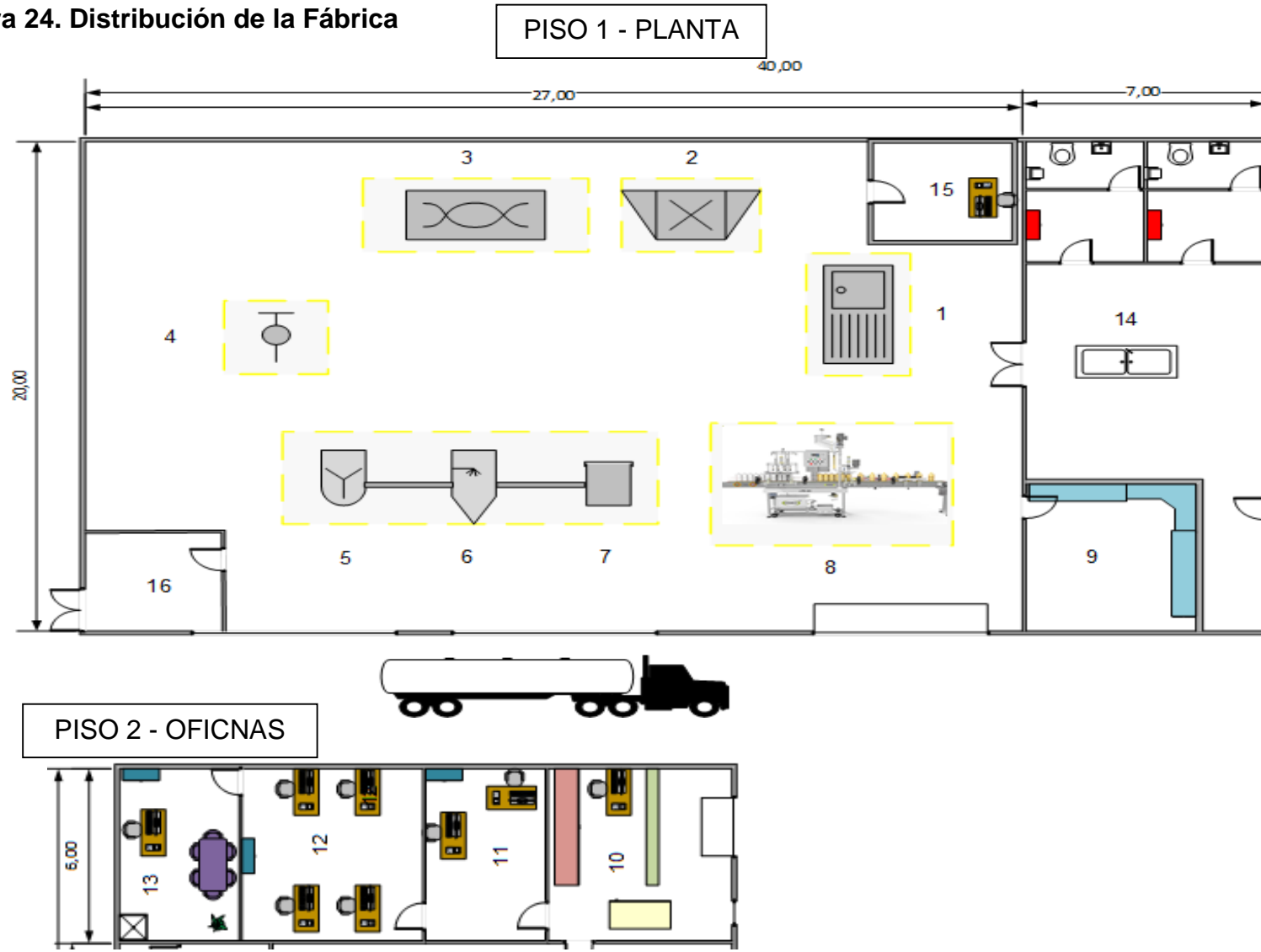


Fuente: INMUEBLE MERCADO LIBRE [en línea] disponible en: <https://inmueble.mercadolibre.com.co/MCO-465471638>

3.1.3 Distribución de planta: la planta de producción, oficinas y punto de venta para la elaboración de vodka artesanal y aperitivos de vodka con sabores frutales, tiene un área aproximada de 800 m². La planta consta de un piso de 20 metros de frente por 27 metros de fondo; 13 metros de fondo restantes se distribuyen entre bodega, las baterías de baños y duchas, vestier (zona de desinfección) y punto de venta, en el segundo piso sala conferencias y oficinas y cafetería. De igual forma para cumplir con la norma se cuenta con un cuarto de disposición de residuos.

1. Lavaplatos industrial
2. Peladora de papa
3. Picadora
4. Báscula
5. Mash tun
6. Fermentador
7. Destilador
8. Embotelladora
9. Almacenamiento -bodega
10. Local
11. Dirección de ventas (Director de ventas -vendedor)
12. Administración (Finanzas, Gestión del Talento Humano y Sistemas Integrados de Gestión)
13. Gerencia
14. Zona de Desinfección
15. Dirección de producción
16. Cuarto de residuos y desechos

Figura 24. Distribución de la Fábrica



3.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO

3.2.1. Descripción del negocio y factor diferenciador: con el objetivo de hallar un factor diferenciador para el negocio se contemplaron los resultados obtenidos en el estudio de mercados, los cuales demuestran que gran parte de la población Boyacense consume bebidas embriagantes, de igual forma es un departamento con alta producción agrícola principalmente en las materias primas como la papa y frutas, por lo cual el costo de producción y el riesgo de presentar desabastecimiento de la misma se disminuye; por otra parte y siguiendo la línea de la propuesta de esta monografía, en la cual se pretende incursionar con una bebida que esta aumentado su consumo en el país, que cuenta con múltiples usos en el medio de las bebidas y cocteles, se busca el aprovechamiento de los productos de la región, al dar a conocer otras formas de explotarlos, a largo plazo se espera desarrollar más líneas de producción principalmente en los aperitivos con sabores frutales propios de la zona como es la uchuva, fresa y el café teniendo en cuenta que no hay una competencia directa.

3.2.2. Logotipo

Figura 25. Logo del vodka

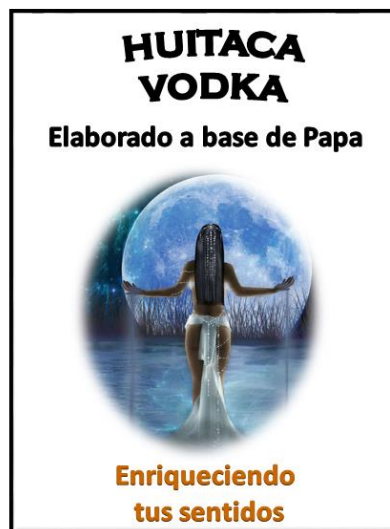


Figura 26. Presentación de las botellas de vodka y de los aperitivos



3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

En este numeral se realizará una descripción de los procesos principales de tipo operacional del negocio como la elaboración del vodka y de los aperitivos.

3.3.1 Descripción del Proceso de Elaboración del Vodka: para el proceso de elaboración del vodka, se revisaron las variedades de papa de mayor producción en el país y el departamento de Boyacá, en donde se evidencia que la variedad Parda Pastusa es la más cultivada y la que presenta un mayor consumo en fresco. Le siguen en importancia del consumo en fresco, la Diacol Capiro (también conocida como R12) utilizada también como materia prima por la industria y para la exportación;³¹ para la elaboración del vodka se tomará como materia prima la R12 Industrial.

Las papas son una materia rica en almidón, por lo cual el material fermentable varía entre 15 – 18%, en promedio una tonelada de papa provee 22 a 25 galones de etanol.³²

- Clasificación: En este primer paso se clasificó la papa, la cual es la materia prima para la elaboración del producto, en donde se seleccionaron las que se encuentran en buen estado y se eliminaron las que no cumplen con los requerimientos.
- Limpieza: Una vez seleccionada la papa que se va a utilizar en el proceso, se lava en el lavaplatos industrial con abundante agua para quitarle las impurezas que trae impregnada la papa.

³¹ FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA Fedepapa, Documento Estratégico Plan 2020 Contexto Sectorial. (Bogotá. [en línea] [Consulta 14 enero 2017]. Disponible: <http://www.fedepapa.com/recursos/Documento%20estrat%C3%A9gico%20Plan%202020.pdf>

³² BENAVIDES NARVAEZ, Ana Karen, CHUQUITARCO GUAMAN Marcela Alejandra Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de Vodka a Base de Papas en la Ciudad de Quito. [en línea] [Consulta 10 marzo 2017]. Disponible: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4825/1/UDLA-EC-TINI-2016-17.pdf>

- Pelado: La papa se introduce en la peladora para que sea removida la corteza del tubérculo.
- Pesado: Se pesa la papa para saber la cantidad de la misma que se tiene para iniciar el proceso de producción.
- Picado: La papa se ingresa a la picadora para que sea triturada y convertida en trozos muy pequeños.
- Gelatinización: El almidón que se obtuvo de la picadora se mezcla en el mash tun con agua destilada para la eliminación de grumos, por la capacidad del recipiente se introducen 9 kilogramos de almidón por 45 litros de agua destilada. Seguidamente se calienta a una temperatura de 70°C para gelatinizar el almidón, dándole una consistencia viscosa. Luego se adiciona de cebada malteada o trigo malteado y revuelve bien la cual se deja reposar Cubre y revuelve periódicamente en el transcurso de dos horas.

Después del tiempo de hidrólisis, se adiciona ácido cítrico en 0,04% por 5,26 g de almidón con una temperatura de 50°C para obtener un PH de 4.5 el cual es indispensable que sea ácido ya que permite la transformación de los azúcares en alcohol; se deja reposar la mezcla por una hora para disminuir el tamaño de las cadenas de los polisacáridos y convertirse en azúcares fermentables³³

- Fermentación: Se toma una porción del mosto con una temperatura de 35°C, en el cual se agrega una cantidad del 2% de levadura proporcionalmente al volumen del mosto, este se deja reposar hasta que la levadura se disuelva. El mosto que

³³ Tesis elaboración de una bebida alcohólica destilada a partir de tres variedades de papas utilizando dos tipos de enzimas

fue inoculado se disuelve en el fermentador con la finalidad de obtener una fermentación alcohólica a una temperatura de 18°C.³⁴

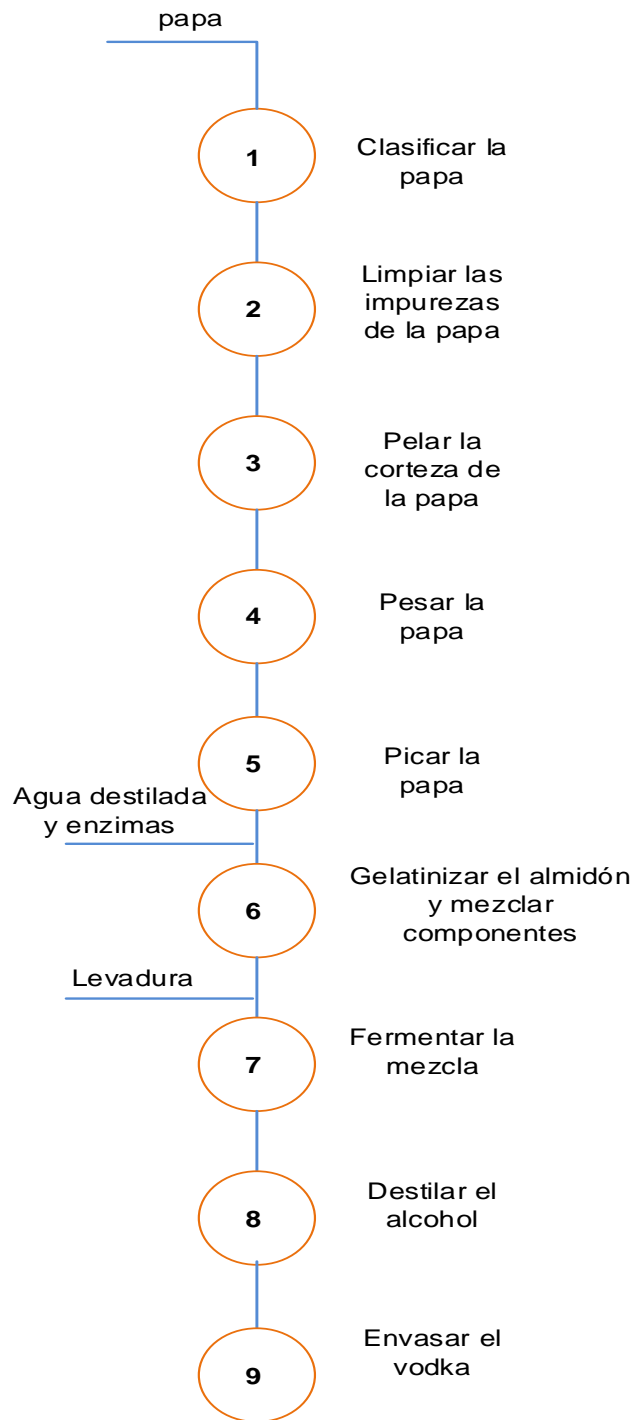
- Destilación: El mosto de la papa se destila en el alambique a una temperatura de 78°C, de donde se extrae el etanol.
- Filtración: Se realiza filtración para eliminar las impurezas que pueden salir por la realización de la destilación.
- Disolución: Para disminuir el grado de alcohol se diluye en agua destilada en una cantidad que nos permita obtener el alcohol en 40°GL.
- Envase: Luego en la embotelladora se procede a envasar en recipientes con una presentación de 700 ml, que a su vez será etiquetará.

3.3.2 Descripción del Proceso de Elaboración de los Aperitivos: según la investigación de mercados, arrojó como resultado que los sabores preferidos son la de manzana en primer lugar la pera y el durazno disputan el segundo puesto con igual porcentaje y en tercer puesto la Feijoa.

En relación con la elaboración de los aperitivos de sabores frutales se utiliza el mismo proceso de elaboración del vodka, que a diferencia del proceso anterior después de la destilación se agrega la pulpa de la fruta que ha sido convertida en trozos en la picadora y luego se deja en reposo para que la bebida adquiera el sabor deseado. Seguidamente se filtra la bebida obtenida para reducir el nivel de concentración del alcohol al 12% dejándose reposar y por último se envasa y etiqueta en una presentación de 700 ml.

³⁴ Tesis elaboración de una bebida alcohólica destilada a partir de tres variedades de papas utilizando dos tipos de enzimas

Figura 27. Elaboración del Vodka



3.4 RECURSOS, INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES

En este numeral se describen las necesidades del negocio en términos de recursos físico, personal requerido y finaliza, al igual que el análisis de capacidades.

3.4.1 Recursos físicos: los recursos físicos requeridos para el funcionamiento del negocio están clasificados en: Maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de oficina

3.4.1.1 Maquinaria y Equipo³⁵

Tabla 6. Maquinaria para la elaboración del vodka

Maquinaria	Función	No. de Maquinas	Costo unitario	Costo total
Lavaplatos industrial	Escoger y lavar las papas	1	\$2.100.000	\$2.100.000
Peladora y Picadora	Es la encargada de quitar la corteza de la papa	1	\$7.500.000	\$7.500.000
Báscula	Permite obtener el peso de la papa	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Tanque de Almacenamiento	Tanque en acero inoxidable para mezcla y almacenamiento, cuenta con fondo falso para remojar con la fruta.	3	\$11.120.000	\$33.360.000
Mash tun ³⁶	Envase que sirve para realizar la mezcla del agua destilada, almidón y enzimas, manteniendo la temperatura adecuada para el proceso	1	\$54.210.000	\$54.210.000

³⁵ JOSERRAGO. Equipos para restaurantes, hoteles y cafeterías. Bogotá. [en línea] [Consultado 20 enero de 2018]. Disponible: <http://www.joserrago.com.co/productos>

³⁶ CORSON DISTILLING SYSTEMS INC. Equipment y Price Idaho U.S.A. [en línea] [Consultado 23 enero de 2018]. Disponible: <http://www.corsondistilling.com>

Maquinaria	Función	No. de Maquinas	Costo unitario	Costo total
Fermentador	Es un recipiente en el cual se realiza el proceso de la fermentación y se degradan moléculas por medio de enzimas.	2	\$20.850.000	\$41.700.000
Alambique (destilador)	Instrumento al cual se le aplica calor, para separar sustancias que se encuentran mezcladas.	1	\$125.100.000	\$125.100.000
Embotelladora	Encargada de envasar el vodka, tapar y etiquetar la botella.	1	\$11.000.000	\$11.000.000
TOTAL			\$233.380.000	\$276.470.000

3.4.1.2 Requerimientos de Oficina y Local De Venta

Tabla 7. Costos Equipos de Oficina

Descripción	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Archivadores	4	\$538.900	\$2.155.600
Escritorio	7	\$429.900	\$3.009.300
Silla de escritorio	7	\$179.900	\$1.259.300
Sillas de espera	5	\$79.900	\$399.500
Computador	7	\$1.700.000	\$11.900.000
Teléfono	5	\$92.000	\$460.000
Impresora Multifuncional	1	\$649.900	\$649.900
Impresora	2	\$299.000	\$598.000
Canecas de basura	6	\$23.300	\$139.800
Extintores de CO2	4	\$230.000	\$920.000
Estante metálico	1	\$199.000	\$199.000
Pared Estante Del Montaje Vino Sorbus	2	\$128.100	\$256.200
Vitrina	1	\$300.000	\$300.000
Juego de mesas y sillas tipo restaurante	3	\$95.000	\$285.000
Nevera y cava	1	\$3.472.900	\$3.472.900
Bandejas plásticas	4	\$10.900	\$43.600

Descripción	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Platos con logo	20	\$15.000	\$300.000
Vasos con logo	25	\$8.000	\$200.000
Total			\$26.548.100

3.4.2 Talento Humano requerido: se determinaron los requerimientos del talento humano para garantizar una correcta elaboración de los productos y prestación del servicio con altos estándares de calidad y de buenas prácticas de manufactura; en relación con la asignación salarial para cada uno de los cargos se diseñó teniendo en cuenta el valor del SMMLV para 2018, competencias y responsabilidades de cada uno de los cargos y tendencias del mercado laboral en Duitama.

Tabla 8. Requerimientos de Personal

Descripción	Gerente General	Profesional SGI	Dirección de Producción Innovación	Operarios	Dirección de Mercadeo	Vendedor	Jefe de Finanzas (OPS)	Jefe de Gestión del Talento Humano	Total
Número de personas	1	1	1	8	1	1	1	1	17
Salario base	\$3.000.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$831.000	\$1.400.000	\$781.242	\$1.000.000	\$1.800.000	\$12.412.242
Auxilio de transporte	-	-	-	\$ 88.211	\$ 88.211	\$ 88.211	-	-	\$ 264.633
Cesantías	\$ 250.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 69.250	\$ 116.667	\$ 65.103	-	\$ 150.000	\$ 951.020
Prima de Servicios	\$ 250.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 69.250	\$ 116.667	\$ 65.103	-	\$ 150.000	\$ 951.020
Dotación	\$ 210.000	\$ 126.000	\$ 126.000	\$ 58.170	\$ 98.000	\$ 54.687	-	\$ 126.000	\$ 798.857
Vacaciones	\$ 124.950	\$ 74.970	\$ 74.970	\$ 34.611	\$ 58.310	\$ 32.539	-	\$ 74.970	\$ 475.320
Cajas de compensación	\$ 120.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 33.240	\$ 56.000	\$ 31.250	-	\$ 72.000	\$ 456.490
Pensión y ARL estimado	\$ 450.000	\$ 270.000	\$ 270.000	\$ 124.650	\$ 210.000	\$ 117.186	-	\$ 270.000	\$ 1.711.836
Total Trabajador	\$4.404.950	\$ 2.642.970	\$ 2.642.970	\$ 1.308.382	\$2.143.854	\$1.235.322	\$1.000.000	\$2.642.970	\$18.021.418
Total Cargo	\$4.404.950	\$ 2.642.970	\$ 2.642.970	\$ 10.467.057	\$2.143.854	\$1.235.322	\$1.000.000	\$2.642.970	\$27.180.093

3.4.3 Capacidad instalada: para el cálculo de la capacidad instalada se contemplaron los resultados de la encuesta o sondeo principalmente lo relacionado con la respuesta 6 sobre la preferencia de a la hora de consumir bebidas destiladas en orden de preferencia 1 a 5, los valores de la prevalencia e incidencia del consumo según el Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013 y un porcentaje de mercado esperado a abarcar de forma mensual y anual de 15%. A partir de estos datos se pudo encontrar la capacidad necesaria con la que debe contar el establecimiento para suplir estas necesidades.

Con el fin de estimar las ventas en número de botellas mensuales y anuales, a partir de población objetivo (137.913 personas) y de la prevalencia e incidencia del consumo de licor.

Tabla 9. Prevalencia e Incidencia del consumo de alcohol

		Población Objetivo			137.913	
Sexo	Prevalencia			Incidencia		
	Vida	Año	Mes	Año	Mes	
Hombres	91,11%	69,03%	46,24%	31,23%	11,93%	
Mujeres	83,27%	49,12%	25,89%	19,54%	6,07%	
Total	87,07%	58,78%	35,77%	23,86%	8,11%	
Personas	39.016	31.734	49.331	4.255	1.446	
		Cientes potenciales			Cientes nuevos	

Se calculó el número de clientes potenciales (81.065) y clientes nuevos (5.701), para la proyección de las ventas no se contemplaron en prevalencia los de la columna vida, lo restante se cruzó con los resultados obtenidos en la pregunta 6 de la encuesta en la cual se analizó la preferencia por el consumo de bebidas destiladas como el vodka, proyectando que cada persona adquiera por lo menos una botella, arrojando los siguientes datos:

Tabla 10. Clientes Potenciales Mensual

Clientes potenciales mes: 49.331

(Resultado Encuesta Pregunta No. 6)		Probabilidad de compra	Ventas en botellas al mes en vodka	Ventas en botellas al año en vodka	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al mes	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al año
Preferencia	Porcentaje					
1	30%	95%	14.059	168.714	15%	15%
2	38%	75%	14.059	168.714		
3	18%	50%	4.440	53.278		
4	12%	30%	1.776	21.311		
5	1%	5%	25	296		
Total	99%		34.359	412.313	5.154	61.847

En relación con la tabla de los clientes potenciales mensuales (49.331), se calcula abarcar el 15% para un total al mes de 5.154 personas en los diferentes niveles de preferencia con diferentes porcentajes de probabilidad de compra.

Tabla 11. Clientes Potenciales Anuales

Clientes potenciales año 31.734

(Resultado Encuesta Pregunta No. 6)		Probabilidad de compra	Ventas en botellas al mes en vodka	Ventas en botellas al año en vodka	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al mes	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al año
Preferencia	Porcentaje					
1	30%	95%	754	9.044	15%	15%
2	38%	75%	754	9.044		
3	18%	50%	238	2.856		
4	12%	30%	95	1.142		
5	1%	5%	1	16		
Total	99%		1.842	22.103	276	3.315

En la tabla de los clientes potenciales anuales (31.734), se calcula abarcar al igual que en la tabla 14 el 15% para un total al año de 3.3315 personas en los diferentes niveles de preferencia.

Tabla 12. Clientes Nuevos Mensuales

Clientes nuevos mes: 1.446

(Resultado Encuesta Pregunta No. 6)		Probabilidad de compra	Ventas en botellas al mes en vodka	Ventas en botellas al año en vodka	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al mes	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al año
Preferencia	Porcentaje					
1	30%	95%	412	4.946	30%	30%
2	38%	75%	412	4.946		
3	18%	50%	130	1.562		
4	12%	30%	52	625		
5	1%	5%	1	9		
Total	99%		1.007	12.087	302	3.626

Tabla 13. Clientes Nuevos Anuales

Clientes nuevos año: 4.255

(Resultado Encuesta Pregunta No. 6)		Probabilidad de compra	Ventas en botellas al mes en vodka	Ventas en botellas al año en vodka	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al mes	Porcentaje de mercado esperado a abarcar al año
Preferencia	Porcentaje					
1	30%	95%	101	1.213	30%	30%
2	38%	75%	101	1.213		
3	18%	50%	32	383		
4	12%	30%	13	153		
5	1%	5%	0	2		
Total	99%		247	2.963	74	889

En caso de las tablas 16 y 17 que se relacionan con clientes nuevos mensuales y anuales (5.701), se calcula abarcar el 30% para un total al mes de 376 personas en los diferentes niveles de preferencia.

Tabla 14. Proyección de Ventas de Botellas

Tipo de cliente	Frecuencia de compra	Ventas En botellas
Clientes potenciales	Mensuales	5.430
	Anuales	65.162
Clientes nuevos	Mensuales	376
	Anuales	4.515
Total mensual		5.806
Total anual		69.677

Posterior al análisis del número de personas a cubrir se proyectó el número de botellas a vender de forma mensual y anual dando una cantidad mensual de 5806 botellas entre vodka y aperitivos.

3.4.4 Capacidad utilizada proyectada: para el cálculo de la capacidad real de la planta se debe analizar la eficiencia y la capacidad de las principales maquinas que intervienen en el proceso de elaboración del vodka, como son el Mash Tun, el fermentador y el alambique.

La producción anual se tiene estimada en 69.684 botellas al año de 700 ml o 0.7 L. la producción semanal (tomando en cuenta 48 semanas al año) será de: 1.452 botellas.

Se debe tener en cuenta para el cálculo de la capacidad de producción de los equipos mencionados anteriormente, que los aperitivos cuentan con un nivel de alcohol de 12%, por lo cual de un litro de vodka al 40%, salen aproximadamente 3 litros de aperitivo de sabores frutales; por ende, para esta etapa se contempla que el 50% de las botellas son de Vodka al 40% (726) y el restante es aperitivo de tres sabores diferentes, produciendo 242 botellas de cada uno.

$$\text{Volumen total a producir por semana} = 968 \text{ botellas} * \frac{0.7 \text{ L}}{1 \text{ botella}} = 677 \text{ L}$$

A partir de este momento todos los volúmenes de producción en masa serán dados en galones [gal], ya que los tamaños de los equipos se encuentran en esta unidad.

$$\text{Volumen total a producir por semana} = 677 \text{ L} * \frac{1 \text{ gal}}{3.785 \text{ L}} = 179 \text{ gal} \approx 200 \text{ gal}$$

Se aproxima por encima el volumen total a producir por semana, lo cual asegura que a la hora necesitar aumentar la producción los equipos instalados permitiría realizarla sin necesidad de realizar cambios de los equipos.

Como se describía en párrafos anteriores el vodka es una solución acuosa de etanol con una concentración de 40 %v/v, la cantidad de etanol contenida en 200 galones de solución es de 80 galones.

$$\text{Cantidad de etanol puro} = \frac{40 * 200 \text{ gal}}{100} = 80 \text{ gal}$$

Según la literatura, al finalizar el proceso de fermentación la cantidad de etanol presente en el fermento corresponde a un 10 %v/v de este. Considerando que no hay pérdidas de etanol a la hora de destilarlo, ese 10 %v/v es igual a 80 galones, por lo tanto, el volumen total del fermento es igual a 800 galones.

$$\text{Volumen total del fermento} = \frac{80 \text{ gal}}{10} * 100 = 800 \text{ gal}$$

Así, para el fermentador se requerirá de un equipo de un tamaño de 800 gal, al igual que para el Mash Tun, puesto que en la degradación de polisacáridos a azúcares fermentables (proceso involucrado a dicho equipo) no hay un cambio significativo del volumen. El producto a fermentar corresponde al obtenido al finalizar el proceso en el Mash Tun.

Con el fin de trabajar de manera continua durante las 48 semanas del año es posible utilizar dos tanques de 400 galones para fermentar; la idea es fermentar en días diferentes en ambos tanques (hay que tener en cuenta que el proceso de fermentación puede durar entre 5 a 7 días), esto con el propósito de que siempre haya algo para destilar a lo largo de la semana. Si se realiza esto con los fermentadores, entonces solo se necesitaría un Mash Tun de 400 galones, y no de 800 galones como se había planteado anteriormente. Por otro lado, se necesitaría un destilador de 800 galones. Sin embargo, entre más grande sea el destilador mayor es su costo, Otra opción es trabajar con un destilador de 400 galones, si bien, puede resultar en un mayor consumo de tiempo, se reduciría la inversión inicial.

En este punto se dividen los 400 galones a tres tanques cada uno con capacidad de 200 galones destinados a convertirse en aperitivos, a tanques de almacenamiento para mezclar y remojar con las frutas, y así generar los sabores a manzana, durazno y feijoa.

Tabla 15. Capacidad de las máquinas

Maquina	Capacidad (Unidades/semana)		Cantidad Requerida	Capacidad instalada Total semana	Capacidad instalada (Botellas/mes)	Capacidad utilizada requerida (Botellas/mes)
	Cant.	Unid				
Tanque de Almacenamiento	200	gal	3	600	6489	5806
Mash tun	400	gal	1	400	8652	5806
Fermentador	400	gal	2	800	8651	5806
Alambique (destilador)	400	gal	1	400	8652	5806
Embotelladora	400	Botellas	1	400	32000	5806

En la tabla 15 se evidencia que la capacidad instalada es mayor que la requerida, el equipo en el que se consume mayor tiempo es el fermentador que puede durar de 5 a 7 días y se requieren 2 equipos para cumplir con la capacidad requerida.

Tabla 16. Cálculo de capacidad utilizada proyectada

Maquina	Capacidad instalada (Botellas/mes)	Capacidad requerida (Botellas/mes)	Capacidad utilizada mensual %	Capacidad disponible mensual %
Tanque de Almacenamiento	6489	5806	89%	11%
Mash tun	8652	5806	67%	33%
Fermentador	8651	5806	67%	33%
Alambique (destilador)	8652	5806	67%	33%
Embotelladora	32000	5806	18%	82%

Analizando la información de la tabla 16 se puede concluir que el porcentaje de la capacidad utilizada es menor que la instalada, por lo tanto, permitiría aumentar la producción en caso de generarse incremento en las ventas.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.1 Misión: Licores Huitaca S.A.S. es una empresa dedicada a la producción de vodka y aperitivos a base de papa con sabores frutales, garantizando productos de calidad mediante el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura y seguridad de los procesos, contribuyendo al bienestar de la región por medio de la adquisición de la materia prima en el departamento y la promoción del turismo.

Para lo cual contamos con colaboradores comprometidos y capacitados que buscan la excelencia de los productos ofreciéndoles a los clientes nuevas experiencias en el sector de los licores.

4.1.2 Visión: En el 2022, seremos la marca de aperitivos derivados de vodka con sabores frutales de mayor reconocimiento en el departamento, ofreciéndole al cliente la oportunidad de compartir en entornos diferentes experiencias por medio del estímulo de los sentidos, con productos propios de la región y procesos de alta calidad.

4.1.3 Valores:

- Calidad
- Creatividad
- Comunicación
- Respeto
- Responsabilidad
- Servicio

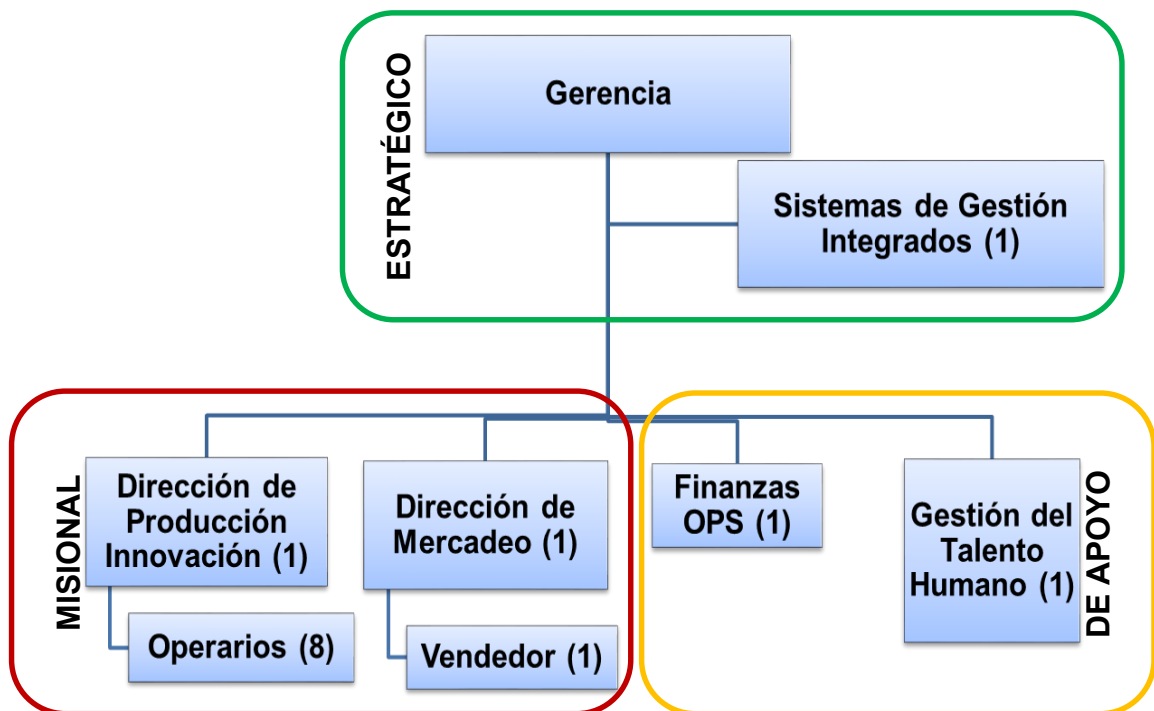
4.1.4 Principios:

- Innovación
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Administración del tiempo

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Organigrama: a partir de las necesidades del negocio se diseñó un organigrama que permite identificar las relaciones de autoridad, niveles de jerarquía y relación entre los cargos.

Figura 28. Organigrama de la Empresa



4.2.2 Descripción de funciones y perfil de cargos

Cargo	Gerente General
Área	Gerencia
Supervisa a	Jefe de Innovación, Profesional de los SIG, Jefe de Producción, Jefe de Mercadeo, Jefe de Finanzas, Jefe de Gestión del Talento Humano
Objetivo del Cargo	Representa legalmente a la empresa, planear, dirigir y controlar la gestión de la misma, por medio de direccionamiento estratégico que permitan direccionar la empresa y alcanzar los objetivos propuestos.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente la empresa. • Formular estrategias de mejoramiento continuo. • Cumplir y hacer cumplir oportunamente los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la empresa. • Gestionar los recursos necesarios para la buena marcha de la empresa y el cumplimiento con los pagos de las obligaciones financieras de la organización • Acordar fechas de pago para las obligaciones de la empresa. Dirigir la empresa con el fin de hacerla competitiva y reconocida en el mercado. • Manejar las relaciones internas y externas de la empresa. • Aprobar los recursos y personal apropiado para el óptimo funcionamiento de la organización. • Desempeñar las demás funciones que sean necesarias para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la administración, así como el cumplimiento de los planes, programas y actividades de la respectiva dependencia. • Coordinar con las demás secciones la adecuada implementación y seguimiento de las nuevas tecnologías.

Cargo	Gerente General
Nivel de Educación	Título Universitario, con posgrado en temas afines con la administración de empresa y/o direccionamiento estratégico
Experiencia	5 años de experiencia en cargos similares

Cargo	Profesional
Área	Sistemas Integrados de Gestión
Supervisa a	N/A
Objetivo del Cargo	Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes en calidad, seguridad y, salud en el trabajo, protección del medio ambiente y buenas prácticas de manufactura.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar programas y proyectos direccionados a mantener la seguridad y salud de los trabajadores. • Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes en los temas de SST, Ambiental, Calidad, y elaboración de bebidas destiladas, dando cumplimiento de las Políticas de la Gerencia. • Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema integrado de gestión. • Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema integrado de gestión y de cualquier necesidad de mejora. • Participar en las revisiones por la dirección. • Asesorar a todas las áreas de la empresa aspectos relacionados con el sistema integrado de gestión. • Establecer normas y procedimientos seguros para las actividades de la empresa, verificando su cumplimiento y revisándolas periódicamente para mantenerlas actualizadas. • Asegurar que se presenten informes sobre desempeño del sistema integrado de gestión a la alta dirección. • Representar a la empresa ante organismos certificadores y en auditorías de segunda parte.

Cargo	Profesional
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. • Realización de exámenes médicos ocupacionales y entre de EPP.
Nivel de Educación	Título Universitario, con posgrado en sistemas de gestión, o calidad o en SST
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares

Cargo	Dirección de Producción Innovación
Área	Producción
Supervisa a	Operarios de producción
Objetivo del Cargo	Programa, controlar y dirigir cada uno de los procesos de la transformación de las materias primas en la planta para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso productivo del Vodka.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Programar la producción de la planta • Definir, controlar y supervisar el trabajo de los operarios. • Definir los procesos que se deben seguir para la elaboración de los productos. • Establecer los presupuestos de producción para los insumos requeridos y producto terminado. • Informar a la gerencia cualquier anomalía. • Presentar informes de producción a gerencia. • Planear la forma en que se ejecutarán los mantenimientos preventivos y correctivos. • Llevar registros de cada máquina con sus respectivos mantenimientos. • Implementar indicadores de gestión y estrategias de mejoramiento continuo. • Trabajar conjuntamente con el área de innovación para la elaboración de nuevos productos. • Realizar investigación en nuevos productos y sabores evaluándolos y seleccionando. • Revisión y seguimiento en nuevas tecnologías.

Cargo	Dirección de Producción Innovación
	<ul style="list-style-type: none"> • Formular proyectos innovadores en producción y mercadeo. • Las demás funciones asignadas por la gerencia de acuerdo con el cargo.
Nivel de Educación	Título Universitario en Ingeniería Química, de Alimentos o Producción
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares y conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura

Cargo	Operario
Área	Producción
Supervisa a	NA
Objetivo del Cargo	Operar eficazmente las máquinas o herramientas, Vigilando y controlando el cumplimiento de las normas de calidad en la producción del Vodka.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Manipular la materia prima para distribuirla en la bodega y los puestos de trabajo • Cumplir con las normas relacionadas con el control y manipulación de alimentos en la planta de producción. • Operar las máquinas que conforman el puesto de trabajo en la planta. • Mantener y controlar la calidad en el producto procesado, verificando que cumpla con los lineamientos de calidad establecidos. • Cumplir con las normas y procesos del sistema integrado de gestión.
Nivel de Educación	Estudios de formación técnica relacionados con la producción y manipulación de alimentos, al igual que con operación de máquinas.
Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares

Cargo	Dirección de Mercadeo
Área	Mercadeo
Supervisa a	Vendedor
Objetivo del Cargo	Difundir entre la comunidad Boyacense, turistas y locales donde se vendan bebidas alcohólicas los productos elaborados en la planta a través de la atención personalizada y por web; Realizar gestiones conjuntas con el área de producción en la selecciones de proveedores que satisfagan a la planta en precio y calidad
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de clientes potenciales que representen ingresos a la organización • Realizar visitas a los clientes • Desplegar un seguimiento de despachos y de cobros de los productos • Ofrecer colaboración a la empresa en la prestación de servicios a los clientes. • Realizar las cotizaciones pertinentes para cada pedido. • Pasar las solicitudes a la Gerencia para su selección y aprobación. • Llevar registro y archivo de las compras y ventas de la planta de producción. • Establecer medios estadísticos que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente. • Implementar indicadores de gestión y metas de calidad en el área. • Efectuar las solicitudes de pago a la jefatura financiera. • Reporte mensual sobre las actividades del área.
Nivel de Educación	Título Universitario o tecnólogo en gestión comercial o áreas afines
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares proceso de ventas y servicio al cliente

Cargo	Vendedor
Área	Mercadeo
Supervisa a	NA
Objetivo del Cargo	Apoyar eficazmente el proceso de venta y distribución de los productos elaborados en la planta a través de la atención personalizada a los diferentes clientes.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de clientes potenciales que representen ingresos a la organización. • Realizar visitas a los clientes. • Venta de los productos en el punto. • Prestar servicios a los clientes de alta calidad • Realizar las cotizaciones pertinentes para cada pedido. • Llevar registro de las ventas en principalmente en el punto • Reportar al jefe de mercadeo las ventas realizadas. • Aplicar encuestas y otras estrategias sobre nivel de satisfacción del cliente y sugerencias sobre interés en nuevos sabores de los productos. • Reporte mensual sobre las actividades del área. • Entrega de los pedidos y cobro.
Nivel de Educación	Técnico en gestión comercial o auxiliar en ventas
Experiencia	1 años de experiencia en cargos similares proceso de ventas y servicio al cliente

Cargo	Jefe de Finanzas
Área	Finanzas
Supervisa a	NA
Objetivo del Cargo	Elaborar y analizar los estados financieros de la empresa, presentar las declaraciones e informaciones a las autoridades de orden nacional y territorial.

Cargo	Jefe de Finanzas
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del Sistema Contable y financiero. • Llevar a cabo los reportes requeridos por las entidades de control. • Realizar estudios de créditos de nuevos clientes y la viabilidad de los mismos. • Llevar registro ordenado de clientes y proveedores manejados por la empresa. • Búsqueda de recursos financieros que presenten buena viabilidad para la ejecución de los proyectos. • Llevar a cabo procesos de recuperación de cartera. • Realizar informes de gestión del área.
Nivel de Educación	Título Universitario en contabilidad
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares. Preferiblemente en la industria de la bebidas o alimentos

Cargo	Jefe de Gestión del Talento Humano
Área	Gestión del Talento Humano
Supervisa a	NA
Objetivo del Cargo	Realizar los procesos de vinculación, permanencia y retiro de la empresa, asesorar a la gerencia en temas de recursos humanos para una toma de decisiones informada y oportuna.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal (enganche, contratos, procesos de afiliación al sistema general de seguridad social). • Coordinar capacitaciones en temas asociados con la actividad económica de la empresa. • Reglamentar y establecer las políticas para el manejo del personal. • Realizar evaluaciones de desempeño y establecer estrategias de compensación. • Coordinación del programa de inducción y re inducción • Gestionar el proceso de pago de salario y toma de vacaciones, incapacidades, entre otros.

Cargo	Jefe de Gestión del Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar informes de gestión del área.
Nivel de Educación	Título Universitario en Ing. Industrial o Administración de empresas
Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.

4.3 ESTUDIO LEGAL

La empresa a constituirse para el presente proyecto se denominará LICORES HUITACA S.A.S. se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), lo cual permite una flexibilidad para las empresas nacientes. Las SAS están reguladas por la Ley 1258 de 2008 en donde se reglamentan condiciones de constitución, responsabilidad de los socios, en relación con las utilidades se establecerán teniendo en cuenta los principios de contabilidad, entre otras. Esta clase de sociedad puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas y dicta las responsabilidades de los socios solo en el monto de sus respectivos aportes. Se constituye mediante un documento privado conocido como contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. En este documento se deben diligenciar:

- Nombres y apellidos de cada uno de los accionistas con sus respectivas cédulas de ciudadanía y dirección de domicilio.
- Razón social o denominación social de la empresa seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o sus respectivas siglas (S.A.S).
- Domicilio principal de la sociedad y domicilio de cada una de sus sucursales.
- El capital autorizado, suscrito y pagado.
- La clase, número y valor nominal de las acciones
- La forma de administración y el nombre de sus administradores, cédula de ciudadanía y domicilio, especificando sus facultades.
- Establecer un representante legal.
- Establecer la duración del contrato (Si es a término definido)

Este documento después de ser realizado con las especificaciones de Ley previamente especificadas debe ser registrado ante la Cámara de Comercio e inscribirse en la matrícula mercantil con cada una de las firmas de las personas autenticadas. Esta autenticación se puede realizar directamente o a través de un apoderado de la Cámara de Comercio.

La creación formal de la empresa se realizara directamente en las instalaciones de la Cámara de Comercio en donde se seguirán los siguientes pasos³⁷:

- Consultar nombre en el RUES
- Preparar la papelería
- Inscripción en la cámara de comercio
- Crear cuenta de ahorros
- Tramitar el RUT definitivo
- Tramitar el registro mercantil definitivo.
- Resolución de facturación y firma digital.

³⁷ PLAN ÚNICO DE CUENTAS. Cómo constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). [en línea] [consultado en: febrero 10 de 2018] Disponible en: <<http://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>>.

4.3.1 Marco Legal

Tabla 17. Identificación de requerimientos y especificaciones legales

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
LEY 1429 DE 2010 ³⁸	Congreso de la república	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo	En pleno	La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizar
LEY 905 DE 2004 ³⁹	Congreso de la república	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones	En pleno	Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes

³⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1429 (29, diciembre, 2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>

³⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
LEY 550 DE 1999 ⁴⁰	Congreso de la república	Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.		plicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta,
LEY 50 DE 1990 ⁴¹	Congreso de la república	por la cual se introducen reformas al Código	En pleno	Contratación de personal

⁴⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 550 (30, diciembre, 1999). Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0550_1999.html

⁴¹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 50 (28, diciembre, 1990). por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
		Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones		
LEY 9 DE 1979 ⁴²	Congreso de Colombia	Por la cual se dictan Medidas Sanitarias	TITULO III Artículo 80 al 129	De la Salud Ocupacional
			Capítulo V Artículo 417 al 419	Alimentos - De las bebidas alcohólicas
DECRETO 1072 DE 2015 ⁴³	Ministerio de Trabajo	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	En pleno	en el Decreto se estipulan temas como: Régimen Reglamentario del sector trabajo, Seguridad y salud en el Trabajo,
DECRETO 1506 DE 2014 ⁴⁴	Ministerio de Salud y Protección Social	Por el cual se modifica el artículo 42 del Decreto 1686 de 2012	Artículo 1	Modifíquese el artículo 42 del Decreto 1686 de 2012 el cual quedará así: 'Artículo 42. Visita de certificación. Radicada la solicitud ante el Instituto

⁴² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 9 (24, enero, 1979). Por la cual se dictan Medidas Sanitarias [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

⁴³ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1072 (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

⁴⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1506 (12, agosto, 2014). Por el cual se modifica el artículo 42 del Decreto 1686 de 2012 [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en:

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos —Invima--- con sus respectivos soportes, el Instituto programará la visita al establecimiento con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos para la obtención del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
DECRETO 1686 DE 2012 ⁴⁵	Ministerio de Salud y Protección Social	Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas	Título I Artículo 2	Campo de aplicación. Las disposiciones contenidas en el reglamento técnico que se establece mediante el presente decreto aplican a: 1. Las bebidas alcohólicas, sus materias primas e insumos nacionales e importados para su fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación o importación. 2. Todos los establecimientos donde se fabriquen,

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/AGOSTO/12/DECRETO%201506%20DEL%2012%20DE%20AGOSTO%20DE%202014.pdf>

⁴⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1686 (9, agosto, 2012). Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017]. Disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1686_2012.htm

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
		destinadas para consumo humano		elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, comercialicen, expendan, exporten o importen bebidas alcohólicas con destino al consumo humano y el transporte asociado a dichas actividades.
			Artículo 3	Vodka. Es la bebida alcohólica con graduación alcohólica mínima de 37.5 grados alcoholimétricos a 20°C, obtenida de alcohol etílico potables o destilados alcohólicos simples de origen agrícola rectificadas, seguidos o no de filtración a través de carbón activado como forma de atenuar las características organolépticas de las materias primas originales. El vodka aromatizado o saborizado es aquel al que se le ha dado un aroma o un sabor predominante distinto del de las materias primas, su grado alcohólico mínimo será de 37,5 grados alcoholimétricos. El vodka aromatizado o saborizado podrá edulcorarse, ensamblarse, madurarse y colorearse.

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				Esta bebida podrá comercializarse bajo la denominación de “vodka de” acompañada del nombre del saborizante o aromatizante predominante”
			Título II Capítulo I Artículo 4	Requisitos sanitarios para la fabricación, elaboración, hidratación y envase. Los establecimientos donde se fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, transporten, comercialicen y expendan bebidas alcohólicas, se ceñirán al cumplimiento de las prácticas permitidas y no permitidas y al cumplimiento de los requisitos establecidos para la obtención de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) contenidos en el presente título.
DECRETO 1686 DE 2012	Ministerio de Salud y Protección Social	Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase,	Capítulo II Artículo 6, 7 y 19	Prácticas permitidas. En la elaboración de bebidas alcohólicas se permitirán las siguientes prácticas: 1. Añejamiento. 2. Centrifugación. 3. Decantación y sedimentación. 4. Desodorización y decoloración. 5. Destilación continua o

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
		almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano		<p>discontinua. 6. Fermentación controlada. 7. Filtración. 8. Hidratación. 9. Maceración, extracción, decoloración. 10. Pasterización. 11. Rectificación. 12. Trasiego. 13. Tratamiento de calor y frío... Parágrafo 2°. Para la hidratación de las bebidas alcohólicas debe emplearse agua potable; esta podrá ser destilada, desmineralizada y suavizada.</p> <p>Prácticas no permitidas. En la elaboración de bebidas alcohólicas se prohíbe la adición de edulcorantes artificiales a todos los productos objeto del presente reglamento técnico, así como de saponinas o sustancias espumantes. Artículo 19. Prácticas no permitidas en la elaboración del Vodka. En la elaboración del Vodka no se permitirá el contacto durante su elaboración, almacenamiento o transporte con recipientes de hierro desnudo u otro material que lo contamine o modifique.</p>

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
			<p>Capítulo III Artículo 22 al 31, 33 al 35</p>	<p>Requisitos para la obtención del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) de conformidad con los requisitos establecidos en el presente título, en el cual se contemplan: Las edificaciones e instalaciones de las fábricas de bebidas alcohólicas, Condiciones específicas de las áreas de elaboración, Requisitos de los equipos y utensilios con los que se elaboran las bebidas, Estado de salud del manipulador, Educación y capacitación. Toda persona que trabaje en la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización y expendio de bebidas alcohólicas, Prácticas higiénicas y medidas de protección. Condiciones de fabricación en tema de materias primas e insumos, elaboración y lavado de</p>

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				envases, Material de envase, Plan de saneamiento.
DECRETO 1686 DE 2012	Ministerio de Salud y Protección Social	Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano	Capítulo IV Artículo 36 al 40	Aseguramiento y control de calidad, Procedimientos, Almacenamiento de muestras, Laboratorio, Perfil del Director técnico del laboratorio
			Capítulo V Artículo 41 al 45	Certificado de cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura. Vigencia del Certificado de Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura. El Certificado de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura - BPM, tendrá una vigencia de cuatro (4) años
			Capítulo VI Artículo 46, 47, 49 y 50	Rotulado o etiquetado permanente, Número o código del lote de producción. Prohibiciones en el rótulo o etiqueta permanente, Leyendas obligatorias (“El Exceso de Alcohol es Perjudicial para la Salud” y “Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad”)
			Capítulo VII Artículo 53 al 57	Publicidad de bebidas alcohólicas, Requisitos de la publicidad

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
			Capítulo VIII Artículo 58 al 63 y 66	Obligatoriedad del registro sanitario, Vigencia del registro sanitario. El registro sanitario tendrá una vigencia de diez (10) años, Modalidades de expedición del registro sanitario, Documentos generales para la obtención del registro sanitario, Requisitos para la obtención de registro sanitario para elaborar y vender; elaborar y exportar y elaborar
			Título III, Capítulo único Artículo 81 al 86	Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización
			Título IV, Capítulo único Artículo 88	Todos los establecimientos que fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, importen o exporten bebidas alcohólicas con destino al consumo humano, deben reportar información ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –Invima

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
DECRETO 1469 DE 2010 ⁴⁶	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones	Artículo 7	Licencia de construcción y sus modalidades. 1. Obra nueva. Es la autorización para adelantar obras de edificación en terrenos no construidos o cuya área esté libre por autorización de demolición total.
			Capítulo III Artículo 51	Concepto de uso del suelo. Es el dictamen escrito por medio del cual el curador urbano o la autoridad municipal o distrital competente para expedir licencias o la oficina de planeación o la que haga sus veces, informa al interesado sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial y los instrumentos que lo desarrollen. La expedición de estos conceptos no otorga derechos ni obligaciones a su peticionario y no

⁴⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Decreto 1469 (30, abril, 2010). Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39477>

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				modifica los derechos conferidos mediante licencias que estén vigentes o que hayan sido ejecutadas
DECRETO 1879 DE 2008 ⁴⁷	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	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.	Artículos 1 al 4	Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación....a) Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva... 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: a) Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia; b) Las

⁴⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. 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 [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524#0>

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				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.
DECRETO 1575 DE 2007 ⁴⁸	Ministerio de Salud y Protección Social	Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano	Artículo 1 y 2	Aplica a todas las personas prestadoras que suministren o distribuyan agua para consumo humano, ya sea cruda o tratada, en todo el territorio nacional, independientemente del uso que de ella se haga para otras actividades económicas, a las direcciones territoriales de salud, autoridades

⁴⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1575 (9, mayo, 2007). Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017. Disponible en: http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2007/dec_1775_2007.pdf

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				<p>ambientales y sanitarias y a los usuarios. Definición: Agua potable o agua para consumo humano: Es aquella que, por cumplir las características físicas, químicas y microbiológicas, en las condiciones señaladas en el presente decreto y demás normas que la reglamenten, es apta para consumo humano. Se utiliza en bebida directa, en la preparación de alimentos o en la higiene personal</p>
			Artículo 9	<p>Responsabilidad de las personas prestadoras: Realizar el control de las características físicas, químicas y microbiológicas, Lavar y desinfectar antes de la puesta en funcionamiento y como mínimo dos (2) veces al año, los tanques de almacenamiento de aguas tratadas.</p>

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
DECRETO 2150 DE 1995 ⁴⁹	Ministerio de Justicia y del Derecho	Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública	Artículos 46 y 47	Supresión de las licencias de funcionamiento. “Sin perjuicio del régimen establecido para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, ningún establecimiento industrial, comercial o de otra naturaleza, abierto o no al público, requerirá licencia, permiso o autorización de funcionamiento o cualquier otro documento similar, salvo el cumplimiento de los requisitos que se enumeran en los artículos siguientes con el único propósito de garantizar la seguridad y salubridad pública... Requisitos especiales. A partir de la vigencia del presente Decreto, los establecimientos a que se refiere el artículo anterior sólo deberán: 1. Cumplir con todas las normas

⁴⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO. Decreto 2150 (5, diciembre, 1995). Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017]. Disponible en: http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2007/dec_1775_2007.pdf

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y designación expedida por la entidad competente del respectivo municipio. 2. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley. 3. Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad. 4. Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos. 5. Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio. 6. Cancelar los impuestos de carácter distrital y municipal
INSCRIPCIÓN EN EL RUT			Registro Único Tributario	Todo comerciante debe inscribirse en el Rut, y en el caso de ser un comerciante perteneciente al régimen simplificado, deberá exhibir el Rut en un lugar visible del establecimiento de comercio.
REGISTRO MERCANTIL			Matrícula Mercantil	Es el registro en el cual se lleva la matrícula de los comerciantes y de los

Nombre	Emisor	Descripción	Artículos que aplican	Descripción de la obligación
				establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Se realizó el análisis DOFA del negocio con la finalidad de diseñar la estrategia más adecuada a corto y mediano plazo para alcanzar los objetivos de la empresa.

5.1 ANÁLISIS DOFA

Por medio del desarrollo de la matriz DOFA se llevará a cabo la identificación de factores que podrían afectar la ejecución del negocio como los factores tecnológicos, ambientales, legales, económicos, de mercado, etc.

En la matriz se plantean oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; una vez identificados los factores se procedió a definir los elementos que conforman cada uno, ordenándolos según su grado de importancia y priorizando los elementos más relevantes.

Tabla 18. Análisis DOFA

ANÁLISIS DEL FACTOR INTERNO (EFI)	
Fortalezas	Debilidades
F1. Idea de negocio innovadora en la región (vodka artesanal con sabores frutales). F2. Personal con conocimientos y experiencia en la elaboración de bebidas. F3. Contar con procesos de selección y contratación.	D1. Baja experiencia en el mercado. D2. Alta inversión para dar a conocer el producto. D3. Iniciación con capacidad limitada de producción.

ANÁLISIS DEL FACTOR INTERNO (EFI)	
Fortalezas	Debilidades
<p>F4. Programa de capacitación, evaluación y desempeño del personal de forma continua.</p> <p>F5. Procesos de investigación y desarrollo de los productos con énfasis en frutas de la región.</p> <p>F6. Buenas prácticas de Manipulación y control de calidad en las diferentes etapas de producción.</p> <p>F7. Ofrecer productos de diferentes sabores y grados de alcohol</p>	<p>D4. Canales de distribución del producto a nivel nacional.</p>
ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO (EFE)	
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Normatividad que favorece y facilita la creación de empresa en el país MYPIMES.</p> <p>O2. Establecimiento de normas en producción de bebidas alcohólicas.</p> <p>O3. Bajos costos en la compra de la materia prima principalmente papa, agua y frutas.</p> <p>O4. Avances en el mercado en la venta de máquinas y equipos para la elaboración de bebidas destiladas.</p> <p>O5. Fácil acceso y transporte de la materia prima.</p> <p>O6. Alto consumo de bebidas alcohólicas en el departamento de Boyacá.</p> <p>O7. Ubicación estratégica en el turismo de la región.</p> <p>O8. Amplio mercado de turistas nacionales y extranjeros.</p>	<p>A1. En el periodo inicial de la fábrica falta de experiencia en el mercado.</p> <p>A2. Normatividad en sobre impuestos, políticas fiscales.</p> <p>A5. Presencia de productos sustitutos.</p> <p>A6. Existencia en el mercado de dos competidores fuertes en producción de vodka.</p>

5.2 GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

Posterior al planteamiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se realiza un análisis para generar estrategias según los cruces entre los diferentes elementos de cada variable.

5.2.1 Estrategias FO

- **(F1 - O1 - O4)** Aprovechamiento de los incentivos y normatividad en la creación e innovación de las MYPIMES por parte del estado.
- **(F4 - F6 - O2)** Generación de un producto de calidad mediante el establecimiento de normas y certificación de buenas prácticas de manufactura.
- **(F1 - F5 - O3 - O5)** Utilizar eficazmente las alianzas estratégicas con proveedores para obtener un precio más bajo y con productos cultivados en la región.
- **(F7 - O7 - O8)** Aprovechar la ubicación estratégica y el mercado turístico para ofrecer productos de diferentes sabores y grados de alcohol.

5.2.2 Estrategias DO

- **(D1 - D2 - O6)** Desarrollar un plan de fidelización de clientes para tener retener y captar de nuevos consumidores.
- **(D4 - O7)** Realizar convenios estratégicos con empresas de transporte a nivel nacional.
- **(D2 - D3 - O6)** desarrollar estrategias de ventas para los diferentes clientes, entre ellos contar con diferentes formas de pago.

5.2.3 Estrategias FA

- **(F2 - F3 - A1)** Ofrecerle al cliente objetivo un valor diferenciador en, servicio al cliente, calidad del producto y promociones.
- **(F2 - F4 - A2 - A3)** Desarrollar programas de entrenamiento y formación que permita lograr los procesos y trámites legales para habilitación y certificación de la planta.
- **(F7 - A5)** Posicionar la marca al ofrecer variedad en los productos en sabores frutales y grados de alcohol.
- **(F1 - A4 - A6)** Posicionar la marca como líder en el mercado en la región, por medio de una bebida de calidad a un buen precio, con diferentes sabores y grados de alcohol.

5.2.4 Estrategias DA

- **(A1 - D1 - D4)** Ampliación del negocio por medio de diferentes medios de distribución, para ofrecer los productos con sabores frutales en otras regiones.
- **(A4 - D2)** Estrategia publicitaria por diferentes medios incluidas las redes sociales, entrega de suvenires y degustaciones.

5.3 PLAN ESTRATEGICO A CORTO PLAZO

Se diseñó un plan estratégico a corto plazo que permita ejecutar las estrategias de mercadeo diseñadas en el presente proyecto, las cuales se plantearon a través del análisis DOFA donde se detectaron los factores externos e Internos y se adecuaron los factores internos a los externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva:

5.3.1 Estrategia de segmentación: Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica, el estudio de mercados y el sondeo se definió la estrategia de segmentación enfocada en la población entre 18 a 34 años, principalmente de los municipios del corredor turístico de Boyacá, de los estratos 3 a 6.

Tabla 19. Estrategia de Segmentación

Segmentación	Descripción	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de Segmentación recomendable
POBLACION 1	Clientes potenciales -Población de estratos 3, 4, 5 y 6, entre 18 y 34 años de los municipios de Tunja, Duitama, Villa de Leyva, Paipa, Nobsa y Tota con consumo de licor mensual y anual	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Precio • Los registros sanitarios y estampillas • El diseño del recipiente. • Variedad de niveles de alcohol en la bebida • Sabores frutales 	Segmento estratégico prioritario
POBLACION 2	Clientes nuevos - Población de los municipios mayores de 35 a 44 años y turistas	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Variedad de niveles de alcohol en la bebida • Sabores frutales • El diseño del recipiente 	Segmento estratégico secundario
POBLACION 3	Población de los municipios mayores de 45	<ul style="list-style-type: none"> • Precio 	No es Segmento estratégico

5.3.2. Estrategia de posicionamiento del producto: se determinarán estrategias para captar clientes, abordando los factores claves encontrados durante el estudio de mercados.

Se espera lograr cumplir las expectativas del cliente objetivo al dar una oferta de valor acorde a las necesidades y preferencias, lo cual permitirá que la marca se

posiciones en los 6 municipios de Boyacá. De igual forma otra estrategia es el voz a voz, pues al satisfacer las expectativas de un cliente este se encarga captar otros.

Tabla 20. Estrategias de posicionamiento del producto

Tipo de segmento	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de posicionamiento
Segmento estratégico prioritario	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Precio • Los registros sanitarios y estampillas • El diseño del recipiente. • Variedad de niveles de alcohol en la bebida • Sabores frutales 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto: se proyecta un producto elaborado con materia prima de la misma región y en equipos diseñados para conservar el sabor si perder lo artesanal que le da a al cliente la percepción de exclusividad. • Precio: estamos en el rango de precios manejado en los licores similares en relación con el vodka al 40%; por otra parte, en los aperitivos de vodka con sabores frutales no se encuentra en el mercado una competencia directa por lo tanto se revisaron los precios de los vinos blancos y rosados dando un valor cercano a estos. • Los registros sanitarios y estampillas: teniendo en cuenta que en el estudio de mercado para nuestros clientes es importante contar con los respectivos registros sanitarios, por lo cual el objetivo no es solo adquirirlos si no resaltar que una bebida elabora en la región cuenta con estos sellos y es artesanal. • El diseño del recipiente: se usan dos tipos de botella las cuales son transparentes para permitir al cliente mirar el interior del líquido y así ver la transparencia del producto; de igual forma cuenta con un logo y nombre relacionados con la región y la cultura muisca. • Variedad de niveles de alcohol en la bebida: se ofrecen a los

Tipo de segmento	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de posicionamiento
		<p>clientes dos tipos de bebida alcohólica con variedad de niveles de alcohol de 40% y 12%, permitiendo que puedan elegir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabores frutales: teniendo en cuenta la incursión de un nuevo producto como el aperitivo de vodka con sabores a frutas como manzana, durazno y feijoa le permite al cliente principalmente femenino, tomar una bebida con excelente sabor y sin un alto nivel de alcohol, de igual forma para los turistas y visitantes de la región llevar un obsequio de la región, con altos estándares de calidad.

5.3.3 Estrategia de fidelización: con el fin de fidelizar a los clientes y reducir cualquier situación de descontento o insatisfacción por parte de los clientes se tiene como propuestas como colocar un punto de venta al lado de la fábrica, el cual estará debidamente decorado, con dotación de estantes y silletería, suvenires alusivos a la bebida, ofrecer pasabocas en paquete para acompañar las bebidas y folletos con recetas de cocteles para obsequiar a los compradores; de igual forma en los meses donde se registren ventas bajas, se implementará la estrategia de obsequios promocionales del producto en los bares y discotecas, similares a los entregados en el punto de venta de la fábrica como copas y concursos para los consumidores.

Algunas herramientas para fidelización:

- Buzón de Sugerencias: para identificar gustos, preferencias y mejorar el servicio.
- Contacto frecuente con el cliente: Recibiendo a clientes tanto en el punto de venta al lado de la fábrica como en las licoreras, bares y discotecas.
- Servicios de valor agregado: desarrollo de nuevos sabores frutales con productos de la región, como la uchuva, fresa, entre otros.

5.3.4. Estrategia funcional (marketing mix):

- **Producto:** La estrategia a utilizar es de diferenciación.

Objetivos:

- Conseguir clientes.

Según el análisis DOFA una de las amenazas es que en mercado hay dos fuertes competidores que ofrecen Vodka, por lo que se requiere atraer clientes con un producto y/o concepto diferenciador, que es elaborado con productos de la región, de igual forma ofrecer bebidas alcohólicas con sabores frutales.

Pensando en las cinco dimensiones del producto, que expone Kotler⁵⁰ en donde “cada nivel de producto agrega valor al producto, y en su conjunto, estas 5 dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor”. Se ofrece un producto que genera valor agregado, satisfaciendo la necesidad del cliente:

Tabla 21. Dimensiones del producto

BENEFICIO CENTRAL	Venta de Vodka
PRODUCTO BASICO	Vodka elaborado a base de papa
PRODUCTO ESPERADO	Precio acorde a los manejados por los competidores
PRODUCTO AMPLIADO	Venta de vodka al 40% y aperitivos a base de vodka con sabores frutales.
PRODUCTO POTENCIAL	Variedad en los sabores como manzana, durazno y feijoa en los aperitivos con un nivel de alcohol de 12%, y vodka del 40% elaborado con papa de forma artesanal, de igual forma renovación continúa de los sabores de nuestros aperitivos con materia prima de la región como el caso de uchuva y la fresa.

⁵⁰ KOTLER, P., LANE K. *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. 2006

- Publicidad:

Con la finalidad de ingresar el nuevo producto al mercado, se requiere que la publicidad llegue a la mayor parte de los consumidores inicialmente en el departamento de Boyacá, posteriormente en los departamentos aledaños y el resto del país. Se utilizará publicidad por redes sociales, diseño de la página web.

Objetivos:

- Comunicar que se cuenta nuevos productos en el mercado de bebidas alcohólicas.
- Dar a conocer el concepto del vodka elaborado a base de papa y de forma artesanal.
- Atraer clientes tanto consumidor final como dueños y administradores de licorerías, bares y discotecas.
- Fidelizar a nuestros clientes para que compren en producto tanto en el punto de venta como en los bares y discotecas.

Para alcanzar estos objetivos la campaña de comunicación se iniciará los primeros 6 meses con un carácter principalmente informativo.

Radio: Se eligen emisoras de la zona como la de la Policía Nacional, Oxígeno, RCN Radio, con las siguientes características:

- Alta Penetración.
- Implementación Inmediata.
- Segmentación geográfica.

El valor de cada una es de \$ 300.000, el anuncio se transmite cada hora.

Internet: es un medio con varias características debido a que se puede llegar a diferentes segmentos de la población y regiones del país, es muy útil para dar a conocer el producto entre los beneficios esta:

- Alta penetración.
- Impacto en redes sociales como Facebook, twitter, Instagram.
- Bajos costos.
- Se diseñará e implementará una página web (GoDaddy) en donde se puedan realizar compras, pedidos, conocer los tipos de productos, precios, eventos y concursos organizados, programar recorridos.
- Se recurrirá a google adwords en el área geográfica delimitada como potencial de mercado para realizar una campaña.

Vía Pública: Se elige por las siguientes características:

- Acceso Gratuito.
- Permite tener presencia en los lugares cercanos a donde se realiza la compra.
- Segmentación Geográfica.
- Variedad de Formatos y Calidades: Se repartirán volantes en lugares turísticos, hoteles y licoreras con el nombre de la empresa y la variedad de sabores en los productos que vamos a ofrecer.

- Promoción:

Uno de los métodos más utilizados en la industria de las bebidas es hacer degustaciones de las mismas en los puntos de venta y consumo, por lo cual se llevarán a cabo degustaciones en los bares y discotecas de la zona turística de Duitama, Paipa, Tunja y Villa de Leyva.

Para los dueños y/o administradores de lugares como bares y discotecas del corredor turístico, se plantearía flexibilizar el pago de los productos a un plazo de 15 días máximo.

Objetivos:

- Fomentar el consumo del vodka artesanal y aperitivos con sabores frutales.
- Aumentar el consumo promedio de vodka por persona que ingresen a bares.
- Aumentar la compra de vodka y aperitivos frutales en licorerías, almacenes de cadena y en el punto de fábrica.
- Atraer clientes a través del voz a voz.
- Fortalecer el conocimiento y recordación de marca, con el fin de fomentar el consumo de productos elaborados en la región.

Herramientas:

- Degustación de Vodka elaborado a base de papa durante el primer mes: en los bares, discotecas y licorerías ofrecer degustaciones de vodka y por la compra del vodka de 40° de alcohol ofrecemos una degustación en un envase de 250 ml de cualquiera de los aperitivos con sabores frutales.⁵¹
- En temporadas de mayor turismo, como diciembre, año nuevo, semana santa y festivos principalmente en los meses de junio y julio, se realizará en lugares estratégicos de cada municipio se darán degustaciones para dar a conocer el producto a personas de otras regiones del país y extranjeros.⁵²

- Precio:

Los precios fueron definidos en torno al mercado actual, costos y valor agregado estando en el rango de precios del vodka al 40% manejado en la zona, en relación

⁵¹ 300 unidades disponibles presupuestadas para esta promoción

⁵² Se harán degustaciones sin obsequiar botellas del aperitivo

con los aperitivos de sabores frutales se tiene en cuenta el precio de los vinos rosados y blancos en la región.

5.3.5 Estrategia de distribución de los productos en locales de ventas de bebidas: La distribución de los productos se realizará directamente con los locales de ventas de bebidas alcohólicas (licoreras), hoteles, restaurantes y discotecas de la región y por correo certificado a otras ciudades del país.

Como una estrategia alternativa se ha planteado en caso de existir problemas con la distribución en la región o para ampliar el mercado se contemplará la venta por web, con el fin de cubrir diferentes regiones del país, con principal énfasis inicialmente en los departamentos vecinos como Cundinamarca, Santander, Casanare.

5.4. COSTOS PROYECTADOS

A partir de las estrategias previamente descritas, las cuales se realizarán durante los primeros 12 meses desde la apertura del negocio se han estimado los montos que se destinarán para dar cumplimiento cabal a cada una de ellas.

Tabla 22. Costos estimados plan estratégico a corto plazo

ACTIVIDAD	Monto a destinar	Periodicidad
Publicidad por radio	\$ 10.800.000,00	Mensual
Publicidad por vía pública	\$ 2.250.000,00	3 veces al año
Publicidad por Internet (Diseño y manejo publicidad por redes sociales)	\$ 7.200.000,00	Mensual
Promoción - Degustación aperitivo	\$ 12.538.623,29	3 veces al año
TOTAL	\$ 32.788.623,29	

6. ESTUDIO FINANCIERO

En esta etapa del proceso el objetivo es concretar la estimación de cada uno de los aspectos que conforma la estructura financiera del plan de negocios, los recursos económicos para la puesta en marcha y desarrollo del proyecto, así como sus ingresos estarán enmarcados en una proyección a cinco años.

6.1 INVERSIONES

Son los rubros necesarios para la apertura y el correcto funcionamiento de la fábrica, garantizando la calidad del producto, tales como: inversión fija, inversión diferida, capital de trabajo, inversión total y fuentes de financiación. A continuación, se describe cada una:

6.1.1 Inversión Fija: Esta inversión se relaciona con los costos de infraestructura que se requiere para el funcionamiento de la fábrica como predios, maquinas, mobiliario de oficina y enseres entre otros. En el numeral 3.4.1 del estudio técnico se establecieron los requerimientos en recursos físicos para el funcionamiento de las actividades del negocio; teniendo en cuenta los valores obtenidos en el presente numeral se citarán los valores para calcular el valor total de la inversión fija necesaria para el negocio.

Tabla 23. Costo Inversión Fija

CONCEPTO	VALOR
Maquinaria y equipo	\$ 276.470.000
Equipo de oficina y local	\$ 26.548.100
TOTAL	\$ 303.018.100

Como se puede evidenciar en la tabla 23 el valor total de la inversión fija es de \$ 303.018.100, para la producción de las botellas proyectadas.

6.1.2 Inversión Diferida: en las inversiones diferidas se presentan los rubros requeridos para adecuación de la fábrica y el punto de venta, de igual forma los registros requeridos por la normatividad colombiana vigente para la producción de bebidas alcohólicas, publicidad, entre otros. A partir de estos valores se calculó el monto total de inversión diferida que requiere el proyecto, los cuales se propone amortizar en los primeros cinco años de la fábrica; a continuación, se presenta la relación de la inversión diferida.

Tabla 24. Costo Inversión Diferida

CONCEPTO	VALOR
Software (manejo de inventarios e información contable y para punto de pago)	\$ 8.000.000
Matricula mercantil y Registro Invima	\$ 3.969.507
Adecuación de la fábrica y punto de venta	\$ 25.000.000
Otros gastos	\$ 500.000
TOTAL	\$ 37.469.507

Para la producción de bebidas embriagantes se debe gestionar un registro Invima el cual tiene un costo de \$ 3.463.507 y tiene una duración de 5 años, seis meses antes de que se cumpla el tiempo se debe iniciar el trámite para actualizar.

6.1.3 Capital de Trabajo: Esta inversión corresponde a los rubros que deben ser cubiertos para la operación normal de la fábrica y que no se comprometa la calidad del producto; se ubica los inventarios necesarios para mantener en bodega, cuentas de cobro, caja menor.

6.1.3.1 Inventarios Los costos en inventarios se establecen a partir del costo de la materia prima que se requiere para el inicio de la fábrica, esto se determina teniendo

en cuenta el tiempo de respuesta de los proveedores, los cuales según investigación tienen un tiempo promedio para entregar la materia prima varía de 2 a 4 días, por ser una región agrícola, así las cosas, se estableció que para el inicio de la operación de la planta se contará con inventarios en materia prima para funcionamiento de una semana.

Tabla 25. Costo Producción por Unidad de Vodka al 40%

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario pesos	Costo total pesos
Papas*	kg	9	\$ 1.200,00	\$ 10.800,00
Encimas	g	7,5	\$ 90,00	\$ 675,00
Levadura	g	204	\$ 19,00	\$ 3.876,0
Ácido cítrico	g	4	\$ 158,10	\$ 632,4
Agua destilada	L	9	\$ 1.300,00	\$ 11.700,00
Botellas + Tapa		1	\$ 1.765,00	\$ 1.765,00
Valor Botella				\$ 29.448,40

* Se adiciona 1 Kg que se pierde en la selección y el pelado

Tabla 26. Costo Producción por Unidad de Aperitivo de Vodka sabor Manzana

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario pesos	Costo total pesos
Papas*	kg	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Encimas	g	2,5	\$ 90,00	\$ 225,00
Levadura	g	68	\$ 19,00	\$ 1.292,0
Ácido cítrico	g	1,33	\$ 158,10	\$ 210,8
Agua destilada	L	3	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00
Fruta (Manzana)	kg	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Botellas + Tapa		1	\$ 1.765,00	\$ 1.765,00
Valor Botella				\$ 13.492,80

* Se adiciona 0,333 Kg que se pierde en la selección y el pelado

Tabla 27. Costo Producción por Unidad de Aperitivo de Vodka sabor Durazno

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario pesos	Costo total pesos
Papas*	kg	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Encimas	g	2,5	\$ 90,00	\$ 225,00
Levadura	g	68	\$ 19,00	\$ 1.292,0
Ácido cítrico	g	1,33	\$ 158,10	\$ 210,8
Agua destilada	L	3	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00
Fruta (Durazno)	kg	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Botellas + Tapa		1	\$ 1.765,00	\$ 1.765,00
Valor Botella				\$ 13.992,80

* Se adiciona 0,333 Kg que se pierde en la selección y el pelado

Tabla 28. Costo Producción por Unidad de Aperitivo de Vodka sabor Feijoa

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario pesos	Costo total pesos
Papas*	kg	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Encimas	g	2,5	\$ 90,00	\$ 225,00
Levadura	g	68	\$ 19,00	\$ 1.292,0
Ácido cítrico	g	1,33	\$ 158,10	\$ 210,8
Agua destilada	L	3	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00
Fruta (Feijoa)	kg	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Botellas + Tapa		1	\$ 1.765,00	\$ 1.765,00
Valor Botella				\$ 14.992,80

* Se adiciona 0,333 Kg que se pierde en la selección y el pelado

A partir de los requerimientos de inventarios de materia prima para una semana y según las proyecciones de ventas y de producción se determinó se deben elaborar 1452 botellas, las distribuciones que se describen en la tabla 29.

Tabla 29. Inventario de productos

Concepto	Valor unitario	Cantidad de botellas (semanal)	Costo promedio semanal	Costo promedio mensual
Vodka 40% De Alcohol	\$ 29.448,40	726	\$ 21.373.849,86	\$ 85.495.399,45
Aperitivo De Vodka sabor Manzana	\$ 13.492,80	242	\$ 3.264.388,91	\$ 13.057.555,63
Aperitivo De Vodka sabor Durazno	\$ 13.992,80	242	\$ 3.385.356,73	\$ 13.541.426,90
Aperitivo De Vodka sabor Feijoa	\$ 14.992,80	242	\$ 3.627.292,37	\$ 14.509.169,46
COSTO TOTAL		1452	\$ 31.650.887,86	\$126.603.551,44

6.1.3.2 Monto de Caja Menor: Adicional a lo descrito en el numeral 6.1.3.2 se estableció asignar un monto para gastos menores e imprevistos de la planta; destinándose \$ 2.000.000 los cuales permanecerán en caja.

6.1.3.3 Inversión total en capital de trabajo Son los valores que garantizan la prestación del servicio al inicio del negocio, son un componente de la inversión que se debe hacer antes de la instalación e inicio de la producción.

Tabla 30. Inversión de Capital de Trabajo

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Costo de la mercancía vendida	\$ 143.711.725	\$ 1.724.540.703
Gastos nomina (Adm. y ventas)	\$ 14.070.066	\$ 168.840.791
Gastos varios de adm. y ventas	\$ 50.569.756	\$ 606.837.070
Total	\$ 208.351.547	\$ 2.500.218.564

6.1.4 Inversión Total: Se incluyen los valores planteados en la inversión fija, diferida y capital de trabajo para el primer mes de producción de la planta; por lo

cual corresponde al dinero que los accionistas deben desembolsar previo a la apertura de la fábrica.

Tabla 31. Inversión Total

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Inversión Fija	\$ 303.018.100
Inversión Diferida	\$ 37.469.507
Capital de Trabajo (Primer 1 mes)	\$ 208.351.547
Caja Menor	2.000.000
TOTAL	\$550.839.154

El valor de la tabla 31 es el requerido para abrir la planta y garantizar el primer mes de funcionamiento.

6.1.5 Fuente de Financiación: teniendo en cuenta los valores de la inversión total requerida, se plantea que el negocio cuente con \$ 200.000.000 que equivalen al 36% de la inversión por parte de los socios y el 64% restante, sea financiado por medio de una entidad bancaria, mediante un préstamo, así contar con una estructura de 36% de patrimonio y 64% pasivo (deuda), como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 32. Fuente de financiación

CONCEPTO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
Inversión total requerida	\$ 550.839.154	100%
Aporte socios	\$ 200.000.000	36%
Monto a financiar	\$ 350.839.154	64%

El valor a financiar es de \$ 350.839.154, con entidades bancarias, de las tasas propuestas en los diferentes bancos se seleccionó Bancolombia con una tasa de 29,04% EA, el pago se realizará de forma mensual por 5 años; en la siguiente tabla se describe la amortización de la deuda.

Tabla 33. Amortización de la Deuda

Mes	Valor cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo
0				\$ 350.839.154
1	\$ 10.456.153,78	\$ 7.533.682,92	\$ 2.922.470,86	\$ 347.916.683,14
2	\$ 10.456.153,78	\$ 7.470.927,75	\$ 2.985.226,03	\$ 344.931.457,11
3	\$ 10.456.153,78	\$ 7.406.825,03	\$ 3.049.328,75	\$ 341.882.128,36
4	\$ 10.456.153,78	\$ 7.341.345,80	\$ 3.114.807,98	\$ 338.767.320,38
5	\$ 10.456.153,78	\$ 7.274.460,52	\$ 3.181.693,26	\$ 335.585.627,12
6	\$ 10.456.153,78	\$ 7.206.138,99	\$ 3.250.014,79	\$ 332.335.612,33
7	\$ 10.456.153,78	\$ 7.136.350,37	\$ 3.319.803,41	\$ 329.015.808,92
8	\$ 10.456.153,78	\$ 7.065.063,15	\$ 3.391.090,63	\$ 325.624.718,29
9	\$ 10.456.153,78	\$ 6.992.245,16	\$ 3.463.908,62	\$ 322.160.809,67
10	\$ 10.456.153,78	\$ 6.917.863,53	\$ 3.538.290,25	\$ 318.622.519,42
11	\$ 10.456.153,78	\$ 6.841.884,68	\$ 3.614.269,10	\$ 315.008.250,31
12	\$ 10.456.153,78	\$ 6.764.274,30	\$ 3.691.879,48	\$ 311.316.370,84
13	\$ 10.456.153,78	\$ 6.684.997,38	\$ 3.771.156,40	\$ 307.545.214,44
14	\$ 10.456.153,78	\$ 6.604.018,11	\$ 3.852.135,67	\$ 303.693.078,77
15	\$ 10.456.153,78	\$ 6.521.299,96	\$ 3.934.853,82	\$ 299.758.224,95
16	\$ 10.456.153,78	\$ 6.436.805,56	\$ 4.019.348,22	\$ 295.738.876,73
17	\$ 10.456.153,78	\$ 6.350.496,80	\$ 4.105.656,98	\$ 291.633.219,75
18	\$ 10.456.153,78	\$ 6.262.334,69	\$ 4.193.819,09	\$ 287.439.400,66
19	\$ 10.456.153,78	\$ 6.172.279,46	\$ 4.283.874,32	\$ 283.155.526,33
20	\$ 10.456.153,78	\$ 6.080.290,43	\$ 4.375.863,35	\$ 278.779.662,99
21	\$ 10.456.153,78	\$ 5.986.326,10	\$ 4.469.827,68	\$ 274.309.835,31
22	\$ 10.456.153,78	\$ 5.890.344,04	\$ 4.565.809,74	\$ 269.744.025,57
23	\$ 10.456.153,78	\$ 5.792.300,93	\$ 4.663.852,85	\$ 265.080.172,72
24	\$ 10.456.153,78	\$ 5.692.152,50	\$ 4.764.001,28	\$ 260.316.171,44
25	\$ 10.456.153,78	\$ 5.589.853,56	\$ 4.866.300,22	\$ 255.449.871,22
26	\$ 10.456.153,78	\$ 5.485.357,92	\$ 4.970.795,86	\$ 250.479.075,35
27	\$ 10.456.153,78	\$ 5.378.618,41	\$ 5.077.535,37	\$ 245.401.539,98
28	\$ 10.456.153,78	\$ 5.269.586,84	\$ 5.186.566,94	\$ 240.214.973,04
29	\$ 10.456.153,78	\$ 5.158.214,01	\$ 5.297.939,77	\$ 234.917.033,27
30	\$ 10.456.153,78	\$ 5.044.449,63	\$ 5.411.704,15	\$ 229.505.329,12

Mes	Valor cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo
31	\$ 10.456.153,78	\$ 4.928.242,35	\$ 5.527.911,43	\$ 223.977.417,69
32	\$ 10.456.153,78	\$ 4.809.539,72	\$ 5.646.614,06	\$ 218.330.803,63
33	\$ 10.456.153,78	\$ 4.688.288,14	\$ 5.767.865,64	\$ 212.562.937,99
34	\$ 10.456.153,78	\$ 4.564.432,89	\$ 5.891.720,89	\$ 206.671.217,10
35	\$ 10.456.153,78	\$ 4.437.918,06	\$ 6.018.235,72	\$ 200.652.981,38
36	\$ 10.456.153,78	\$ 4.308.686,53	\$ 6.147.467,25	\$ 194.505.514,13
37	\$ 10.456.153,78	\$ 4.176.679,98	\$ 6.279.473,80	\$ 188.226.040,33
38	\$ 10.456.153,78	\$ 4.041.838,80	\$ 6.414.314,98	\$ 181.811.725,35
39	\$ 10.456.153,78	\$ 3.904.102,13	\$ 6.552.051,65	\$ 175.259.673,70
40	\$ 10.456.153,78	\$ 3.763.407,80	\$ 6.692.745,98	\$ 168.566.927,72
41	\$ 10.456.153,78	\$ 3.619.692,30	\$ 6.836.461,48	\$ 161.730.466,24
42	\$ 10.456.153,78	\$ 3.472.890,74	\$ 6.983.263,04	\$ 154.747.203,20
43	\$ 10.456.153,78	\$ 3.322.936,87	\$ 7.133.216,91	\$ 147.613.986,30
44	\$ 10.456.153,78	\$ 3.169.762,99	\$ 7.286.390,79	\$ 140.327.595,51
45	\$ 10.456.153,78	\$ 3.013.299,96	\$ 7.442.853,82	\$ 132.884.741,69
46	\$ 10.456.153,78	\$ 2.853.477,15	\$ 7.602.676,63	\$ 125.282.065,06
47	\$ 10.456.153,78	\$ 2.690.222,41	\$ 7.765.931,37	\$ 117.516.133,68
48	\$ 10.456.153,78	\$ 2.523.462,04	\$ 7.932.691,74	\$ 109.583.441,95
49	\$ 10.456.153,78	\$ 2.353.120,78	\$ 8.103.033,00	\$ 101.480.408,95
50	\$ 10.456.153,78	\$ 2.179.121,73	\$ 8.277.032,05	\$ 93.203.376,90
51	\$ 10.456.153,78	\$ 2.001.386,33	\$ 8.454.767,45	\$ 84.748.609,45
52	\$ 10.456.153,78	\$ 1.819.834,37	\$ 8.636.319,41	\$ 76.112.290,04
53	\$ 10.456.153,78	\$ 1.634.383,88	\$ 8.821.769,90	\$ 67.290.520,15
54	\$ 10.456.153,78	\$ 1.444.951,16	\$ 9.011.202,62	\$ 58.279.317,53
55	\$ 10.456.153,78	\$ 1.251.450,68	\$ 9.204.703,10	\$ 49.074.614,43
56	\$ 10.456.153,78	\$ 1.053.795,11	\$ 9.402.358,67	\$ 39.672.255,76
57	\$ 10.456.153,78	\$ 851.895,21	\$ 9.604.258,57	\$ 30.067.997,19
58	\$ 10.456.153,78	\$ 645.659,85	\$ 9.810.493,93	\$ 20.257.503,26
59	\$ 10.456.153,78	\$ 434.995,94	\$ 10.021.157,84	\$ 10.236.345,42
60	\$ 10.456.153,78	\$ 219.808,36	\$ 10.236.345,42	\$ 0,00

Con cuotas mensuales de \$ 10.456.153,78 y una tasa de interés mensual de 2,15% se logrará cumplir la meta de pagar el crédito en los 5 años propuestos.

6.2 COSTOS Y GASTOS

Los costos se clasifican en fijos y variables, lo cual permite determinar si son causados por la fabricación del producto y dependen de las unidades elaboradas o si se generan mes a mes sin tener en cuenta los niveles de producción de la planta y de la venta.

6.2.1 Costos de la Mercancía vendida: en este numeral se encuentra la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

6.2.1.1 Materia Prima: son los costos asociados a los insumos requeridos para el proceso productivo que son transformados para generar el producto que es entregado al cliente final. Con base en el estudio de mercado y el estudio técnico se determinaron las líneas del producto: Vodka al 40% y los 3 sabores de aperitivos manzana, durazno y feijoa.

Debido a esto se tiene proyectado que el 50% de la producción de la planta sea en Vodka al 40% y el 50% restante se distribuye en porcentajes iguales para los aperitivos con sabores frutales.

Tabla 34. Costo de Materia Prima

Concepto	Valor unitario	Cantidad de botellas (mensual)	Costo promedio mensual	Costo promedio anual
Vodka 40% De Alcohol	\$ 29.448,40	2903	\$ 85.495.399,45	\$1.025.944.793,37
Aperitivo De Vodka sabor Manzana	\$ 13.492,80	968	\$ 13.057.555,63	\$ 156.690.667,51
Aperitivo De Vodka sabor Durazno	\$ 13.992,80	968	\$ 13.541.426,90	\$ 162.497.122,85
Aperitivo De Vodka sabor Feijoa	\$ 14.992,80	968	\$ 14.509.169,46	\$ 174.110.033,52

Concepto	Valor unitario	Cantidad de botellas (mensual)	Costo promedio mensual	Costo promedio anual
COSTO TOTAL		5806	\$126.603.551,44	\$ 1.519.242.617,25

En el costo de la materia prima se proyectó para fabricar de forma mensual 2903 botellas de vodka y 968 botellas de aperitivo de cada sabor frutal para un total de 5806 botellas mensuales.

6.2.1.2 Mano de Obra Directa: Se relaciona con los salarios de los colaboradores que laboran directamente en la transformación de las materias primas para generar el producto, se incluye lo de ley y se tiene en cuenta la proyección de personal del numera 3.4.2, los cargos relacionados a continuación son Jefe de producción y operarios.

Tabla 35. Costo de Mano de Obra Directa

Cargo	N°. De personas	Salario base	Total persona	Total cargo mensual	Total cargo anual
Dirección de Producción Innovación	1	\$1.800.000	\$2.642.970	\$2.642.970	\$31.715.640
Operarios	8	\$ 831.000	\$1.308.382	\$10.467.057	\$125.604.686
TOTAL				\$13.110.027	\$157.320.326

Se realizó un cálculo teniendo en cuenta los salarios para cargos similares en algunas bolsas de empleo en la región, por lo cual para personal en planta se requiere contar con un presupuesto mensual de \$ 13.110.027.

6.2.1.3 Costos Indirectos de Fabricación: en los CIF se incluye los costos en los que se incurren durante el proceso de producción de las bebidas que no están relacionados en forma directa con el producto pero que en ausencia de uno de ellos no es posible transformar la materia prima y hacer el producto, entre ellos encontramos los servicios públicos y la depreciación entre otros.

Tabla 36. Costo Indirectos de Fabricación – Servicios Públicos

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	CONSUMO PROMEDIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Agua	m ³	\$ 4.355	100	\$ 435.500	\$ 5.226.000
Luz	Kwh	\$ 467	1900	\$ 886.730	\$10.640.760
Recolección de residuos	m ³	\$ 900	80	\$ 72.000	\$ 864.000
Televisión, Internet y teléfono	Cargo mensual			\$ 300.000	\$ 3.600.000
Total servicios públicos				\$1.694.230	\$20.330.760

Para realizar la proyección del costo de los servicios públicos se revisaron los valores de las empresas de servicios del municipio de Duitama como Empoduitama y EBSA con los precios establecidos para la zona industrial, para el servicio de telefonía e internet se tomó un plan empresarial de Movistar.

En relación con el agua utilizada para la elaboración del vodka y los aperitivos con sabores frutales, no es agua del acueducto del municipio, debido a que debe contar con unas características especiales para ser utilizada en la elaboración de bebidas alcohólicas.

Tabla 37. Costo Indirectos de Fabricación – Depreciación Máquinas y Equipos

CONCEPTO	VALOR TOTAL	AÑOS DEPRECIABLES	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Lavaplatos industrial	\$2.100.000	10	\$17.500	\$210.000	\$210.000
Peladora y Picadora	\$7.500.000	10	\$62.500	\$750.000	\$750.000
Báscula	\$1.500.000	10	\$12.500	\$150.000	\$150.000
Tanque de Almacenamiento	\$33.360.000	10	\$278.000	\$3.336.000	\$3.336.000
Mash tun	\$54.210.000	10	\$451.750	\$5.421.000	\$5.421.000
Fermentador	\$41.700.000	10	\$347.500	\$4.170.000	\$4.170.000
Alambique (destilador)	\$125.100.000	10	\$1.042.500	\$12.510.000	\$12.510.000
Embotelladora	\$11.000.000	10	\$91.667	\$1.100.000	\$1.100.000
Subtotal Maquinaria y equipo	\$276.470.000		\$2.303.917	\$27.647.000	\$27.647.000

Tabla 38. Costo Indirectos de Fabricación – Depreciación Equipos de Oficina

CONCEPTO	VALOR TOTAL	AÑOS DEPRECIABLES	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Archivadores	\$2.155.600	5	\$35.927	\$431.120	\$215.560
Escritorio	\$3.009.300	5	\$50.155	\$601.860	\$300.930
Silla de escritorio	\$1.259.300	5	\$20.988	\$251.860	\$62.965
Sillas de espera	\$399.500	5	\$6.658	\$79.900	\$19.975
Computador	\$11.900.000	5	\$198.333	\$2.380.000	\$1.190.000
Teléfono	\$460.000	2	\$19.167	\$230.000	\$46.000
Impresora Multifuncional	\$649.900	5	\$10.832	\$129.980	\$64.990
Impresora	\$598.000	5	\$9.967	\$119.600	\$59.800
Canecas de basura	\$139.800	5	\$2.330	\$27.960	\$13.980
Extintores de CO2	\$920.000	5	\$15.333	\$184.000	\$0

CONCEPTO	VALOR TOTAL	AÑOS DEPRECIABLES	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Estante metálico	\$199.000	5	\$3.317	\$39.800	\$19.900
Pared Estante Del Montaje Vino Sorbus	\$256.200	5	\$4.270	\$51.240	\$25.620
Vitrina	\$300.000	5	\$5.000	\$60.000	\$30.000
Juego de mesas y sillas tipo restaurante	\$285.000	2	\$11.875	\$142.500	\$28.500
Nevera y cava	\$3.472.900	2	\$144.704	\$1.736.450	\$347.290
Bandejas plásticas	\$43.600	5	\$727	\$8.720	\$4.360
Platos con logo	\$300.000	5	\$5.000	\$60.000	\$0
Vasos con logo	\$200.000	5	\$3.333	\$40.000	\$0
Subtotal equipo de oficina	\$26.548.100		\$547.916	\$6.574.990	\$2.429.870

Tabla 39. Costo Indirectos de Fabricación – Depreciación Total

CONCEPTO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Subtotal maquinaria y equipo	\$ 276.470.000	\$ 2.303.917	\$ 27.647.000	\$ 27.647.000
Subtotal equipo de oficina	\$ 26.548.100	\$ 547.916	\$ 6.574.990	\$ 2.429.870
TOTAL	\$ 303.018.100	\$ 2.851.833	\$ 34.221.990	\$ 30.076.870

Posterior a los cálculos de la depreciación de las máquinas, equipos y mobiliario se cuenta con un valor de salvamento de \$ 30.076870.

En la proyección de los costos indirectos de fabricación se contempló el valor de los servicios y la depreciación de las máquinas y equipos.

Tabla 40. Costos Totales Indirectos de Fabricación

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Depreciaciones (Máquinas y equipos)	\$ 2.303.917	\$ 27.647.000
Servicios Públicos	\$ 1.694.230	\$ 20.330.760
TOTAL	\$ 3.998.147	\$ 47.977.760

Los CIF en el presente proyecto tienen un costo mensual de \$ 3.998.147, entre los cuales lo de mayor impacto es la depreciación de las máquinas, el valor por los servicios públicos como el agua del acueducto solo se utiliza para el lavado de la materia prima y aseo.

Posterior a realizar los cálculos de las diferentes variables que hacen parte para determinar los costos de la mercancía vendida se presentan en la siguiente tabla dichos costos de forma mensual y anual.

Tabla 41. Costos de la Mercancía Vendida

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de obra directa	\$ 13.110.027	\$ 157.320.326
Materia prima	\$ 126.603.551	\$ 1.519.242.617
Costos indirectos de fabricación	\$ 3.998.147	\$ 47.977.760
TOTAL	\$ 143.711.725	\$ 1.724.540.703

Se concluye que la mercancía que se proyecta producir y vender de forma mensual tiene un costo de fabricación de \$143.711.725, teniendo en cuenta todos los rubros.

6.2.2 Costos Fijos: son los costos que se generan mes a mes sin sufrir cambios por las variaciones en los niveles de producción y ventas de los productos; en la siguiente tabla se menciona cada uno de los costos fijos.

Tabla 42. Costos Fijos

CONCEPTO	COSTOS MENSUALES	COSTOS ANUALES
Nomina	\$ 27.180.093	\$ 326.161.117
Servicios públicos	\$ 1.694.230	\$ 20.330.760
Depreciaciones	\$ 2.851.833	\$ 34.221.990
Arriendo	\$ 4.221.840	\$ 50.662.080
Costo de poner el producto en los estantes	\$ 40.000.000	\$ 480.000.000
Papelería	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Otros gastos	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Amortización inversión Diferida	\$ 624.492	\$ 7.493.901
TOTAL	\$ 79.572.487	\$ 954.869.848

Entre los costos fijos se encuentra lo que implica colocar el producto en los estantes de almacenes de cadena de la zona en licorerías y discotecas de alta afluencia de personas incluyendo turistas.

6.2.3 Costos Variables: son los costos que dependen de forma directa de la cantidad de los productos fabricados, a continuación, se describe cada uno.

Tabla 43. Costos Variables

CONCEPTO	COSTO PROMEDIO MENSUAL	COSTO PROMEDIO ANUAL
Vodka 40% De Alcohol	\$ 85.495.399,45	\$1.025.944.793,37
Aperitivo De Vodka al 12% Sabor Manzana	\$ 13.057.555,63	\$ 156.690.667,51
Aperitivo De Vodka al 12% Sabor Durazno	\$ 13.541.426,90	\$ 162.497.122,85
Aperitivo De Vodka al 12% Sabor Feijoa	\$ 14.509.169,46	\$ 174.110.033,52
COSTO TOTAL	\$126.603.551,44	\$1.519.242.617,25

6.2.4 Costos Totales: es la sumatoria de los costos fijos y variables, que referencian los costos estimados de cada mes por concepto del funcionamiento del negocio.

En el presente plan de negocios se proyectó ofrecer cuatro productos elaborados a base de papa, para lo cual se elaboró una estructura de costos totales dividiendo los costos fijos de acuerdo a las cantidades de productos vendidas según la proporción de ventas proyectadas.

Tabla 44. Costo total Vodka al 40%

CONCEPTO	COSTOS MENSUALES	COSTOS ANUALES
Costos fijos	\$ 39.786.244	\$ 477.434.924
Costos variables	\$ 85.495.399	\$ 1.025.944.793
Total	\$ 125.281.643	\$ 1.503.379.717
Botellas totales vendidas	2903	34839
Costo unitario por VODKA 40%	\$ 43.153	\$ 43.153

Teniendo en cuenta el costo total de producción del Vodka se calcula que el costo unitario de botella de 700 ml es de \$ 43.153.

Tabla 45. Costo total de Aperitivo de Vodka al 12% con sabores frutales

CONCEPTO	COSTOS MENSUALES	COSTOS ANUALES
Costos fijos	\$ 39.786.244	\$ 477.434.924

Costos variables	\$ 41.108.152	\$ 493.297.824
Total	\$ 80.894.396	\$ 970.732.748
Aperitivos Vendidos	2903	34839
Costo unitario por APERITIVO VODKA	\$ 27.864	\$ 27.864

En relación con el costo total de producción de los aperitivos con sabores frutales se calculó un costo promedio para cada botella de 700 ml de \$ 27.864.

6.2.5 Amortización Diferida y Gastos de Administración y Ventas

6.2.5.1 Amortización de Diferida: Se relaciona con los gastos preestablecidos como gastos preoperativos del negocio se difirieron a cinco años mediante el método de línea recta.

Tabla 46. Amortización Inversión Diferida

Concepto	Valor total	Años amortizables	Valor mensual	Valor anual
Inversión diferida	\$ 37.469.507	5	\$ 624.492	\$7.493.901

6.2.5.2 Gastos de Administración y Ventas Este rubro se relaciona con los gastos en nómina de los trabajadores cuyas funciones no interfieren de forma directa con el proceso de elaboración o fabricación de los productos, como el arriendo, gastos de publicidad promociones, etc.

Tabla 47. Gastos Personal Administrativo

CARGO	CANT.	SALARIO MENSUAL TOTAL	SALARIO ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 4.404.950	\$ 52.859.400
Profesional SGI	1	\$ 2.642.970	\$ 31.715.640
Dirección de Mercadeo	1	\$ 2.143.854	\$ 25.726.252
Vendedor	1	\$ 1.235.322	\$ 14.823.860
Jefe de Finanzas	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Jefe de Gestión del Talento Humano	1	\$ 2.642.970	\$ 31.715.640
TOTAL	6	\$ 14.070.066	\$ 168.840.791

En la tabla 47 se relacionan los cargos de las áreas o secciones administrativas y de ventas que hacen parte de los procesos de apoyo, para un total de 6 colaboradores.

Tabla 48. Gastos Varios de Administración y Ventas

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	\$ 4.221.840	\$ 50.662.080
Papelería	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Publicidad y promoción	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000
Otros gastos (Aseo instalaciones, entre otros)	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Costo de poner el producto en los estantes	\$ 40.000.000	\$ 480.000.000
Depreciaciones (equipos oficina)	\$ 547.916	\$ 6.574.990
TOTAL	\$ 50.569.756	\$ 606.837.070

Tabla 49. Gastos de Administración y Ventas Totales

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos Varios de Administración y ventas	\$ 50.569.756	\$ 606.837.070
Nomina personal Administración y ventas	\$ 14.070.066	\$ 168.840.791
TOTAL	\$ 64.639.822	\$ 775.677.861

Entre los gastos de administración se encuentra el costo de poner los productos en los estantes en los almacenes de cadena de la zona turística, de igual forma el contrato de aseo.

6.2.6 Precios de Venta: teniendo en cuenta los costos totales calculados para cada uno de los productos y el margen de utilidad por producto vendido, se realiza la proyección del precio de venta para el vodka y los aperitivos de vodka con sabores frutales, a continuación se presenta la proyección de precios.

Tabla 50. Precio del Vodka de 40% de Alcohol

CONCEPTO	VALOR
Costo Unitario por botella	\$ 43.153
Margen esperado	49%
Precio de venta	\$ 64.144

Tabla 51. Precio del Aperitivo de Vodka al 12% con Sabores Frutales

CONCEPTO	VALOR
Costo Unitario por botella	\$ 27.864
Margen esperado	26%
Precio de venta	\$ 35.000

6.3 ESTADOS FINANCIEROS

En relación con los estados financieros se proyectó el plan de negocios a 5 años esto con el fin de permitir la verificación de las utilidades y capacidad de pago de las deudas adquiridas en cada uno de los años; para las proyecciones se utilizaron indicadores de capacidad utilizada y una proyección del aumento del IPC para los 5 años.

Tabla 52. Estados Financieros

	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Capacidad Utilizada	80,00%	85,00%	90,00%	90,00%	90,00%
IPC	4,00%	4,20%	4,41%	4,63%	4,86%

Para el IPC se realizó un promedio de la tendencia del mismo en los últimos años; en relación con el indicador de capacidad utilizada se tuvo en cuenta que durante los primeros años no se consiga completar la venta y aceptación de los productos, al principio se buscará es posesionar la marca.

6.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias En este estado se contemplan los ingresos, costos y gastos del primer año, permite analizar y determinar si en términos contables se llevó a cabo un manejo adecuado de los recursos.

Tabla 53. Estados de Pérdidas y Ganancias

	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
(+) Ventas	\$2.763.253.385	\$3.053.394.991	\$3.233.006.461	\$3.233.006.461	\$3.233.006.461
(-) CMV	\$1.724.540.703	\$1.793.522.331	\$1.868.850.269	\$1.951.266.566	\$2.041.619.964
Mano de Obra directa	\$157.320.326	\$163.613.139	\$170.484.891	\$178.003.274	\$186.245.716
Materia Prima	\$1.519.242.617	\$1.580.012.322	\$1.646.372.839	\$1.718.977.882	\$1.798.575.152
Costos Indirectos de Fabricacion	\$47.977.760	\$49.896.870	\$51.992.539	\$54.285.410	\$56.799.096
(=) Utilidad Bruta	\$1.038.712.682	\$1.259.872.660	\$1.364.156.192	\$1.281.739.895	\$1.191.386.497
(-) Gastos de Administracion y ventas	\$775.677.861	\$806.704.976	\$840.586.585	\$877.656.453	\$918.296.335
(=) Utilidad Operacional	\$263.034.821	\$453.167.684	\$523.569.607	\$404.083.442	\$273.090.162
(-) Gastos Financieros	\$125.473.845	\$125.473.845	\$125.473.845	\$125.473.845	\$125.473.845
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$137.560.976	\$327.693.839	\$398.095.762	\$278.609.597	\$147.616.316
(-) Impuestos (34%)	\$46.770.732	\$111.415.905	\$135.352.559	\$94.727.263	\$50.189.548
(=) Utilidad Neta	\$90.790.244	\$216.277.934	\$262.743.203	\$183.882.334	\$97.426.769

De la tabla anterior se puede evidenciar que se cuenta con una utilidad neta positiva.

6.3.2 Flujo de Caja Libre: por medio del flujo de caja libre se puede observar de forma más clara el estado financiero de la fábrica de vodka artesanal, en la cual se relacionan las entradas y salidas de dinero permitiendo establecer el efectivo disponible en cada periodo contable; de igual forma con la información del flujo de caja se puede calcular la VPN y la TIR con las cuales se realiza el análisis y evaluación del proyecto.

Tabla 54. Flujo de Caja Libre

	01/10/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
(+) Utilidad Operacional	\$0	\$263.034.821	\$453.167.684	\$523.569.607	\$404.083.442	\$273.090.162
(-) Impuestos	\$0	\$46.770.732	\$111.415.905	\$135.352.559	\$94.727.263	\$50.189.548
(+) Depreciaciones	\$0	\$34.221.990	\$34.221.990	\$34.221.990	\$34.221.990	\$34.221.990
(+) Amortizaciones		\$7.493.901	\$7.493.901	\$7.493.901	\$7.493.901	\$7.493.901
(=) Flujo de Caja Bruto	\$0	\$257.979.981	\$383.467.670	\$429.932.940	\$351.072.071	\$264.616.506
(+) Disminución KTNO	-\$210.351.547	-\$ 8.414.062	-\$ 9.188.156	-\$ 10.052.761	-\$ 11.020.892	-\$ 12.107.775
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$210.351.547	\$249.565.919	\$374.279.515	\$419.880.179	\$340.051.178	\$ 252.508.730
(-) Inversión Planta & Equipo	\$303.018.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversiones diferidas	\$ 37.469.507	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja Libre	-\$550.839.154	\$249.565.919	\$374.279.515	\$419.880.179	\$340.051.178	\$ 252.508.730
(+) Desembolso Créditos	\$350.839.154	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Abono capital créditos	\$ -	\$ 39.522.783	\$ 51.000.199	\$ 65.810.657	\$ 84.922.072	\$ 109.583.442
(-) Pago intereses	\$ -	\$ 85.951.062	\$ 74.473.646	\$ 59.663.188	\$ 40.551.773	\$ 15.890.403
(+) Valor residual del proyecto						\$ 30.076.870
(=) Flujo de Caja Libre Accionistas	-\$200.000.000	\$124.092.074	\$248.805.669	\$294.406.333	\$214.577.333	\$ 157.111.755
(-) Pago de dividendos	\$ -					
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$200.000.000					

Con base en la tabla anterior se puede evidenciar que los ingresos generados por las ventas establecen un valor residual, el cual, es referente a la sumatoria de los valores de salvamento de cada rubro.

Por medio del estado financiero se observa que en los cinco años se puede cumplir con los compromisos financieros como por ejemplo la deuda con la entidad bancaria, cumpliendo con el pago de los intereses y el abono a capital.

6.4 EVALUACION FINANCIERA

Para llevar a cabo la evaluación financiera se realizó con parámetros previamente establecidos como la proyección de rentabilidad del sector, riesgo del mismo y estadísticas como la DTF.

A continuación, se relacionan los datos contemplados para el cálculo de los indicadores de rentabilidad del negocio:

- Prima de mercado (PM)⁵³
- Tasa libre de riesgo (Rf). Hace referencia a la TES⁵⁴ a 5 años
- Tasa impositiva vigente en Colombia
- Costo de la deuda adquirida
- Beta desapalancado⁵⁵ (β_u). Hace referencia a la volatilidad del sector y permite cuantificar el riesgo del sector.
- Porcentaje de deuda adquirido sobre la inversión total requerida (Fuentes de Financiación).
- Porcentaje del total de la inversión requerida aportado por socios (Fuentes de Financiación).

Tabla 55. Datos Evaluación Financiera

PM	6,18%
Rf	5,99%
Tasa impositiva	34,00%
Costo Deuda	29,04%
Bu	0,70
Deuda	0,64
Patrimonio	0,36

⁵³ DATA – CURRENT. Damodaran [en línea] [citado en: marzo 25 de 2018]. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

⁵⁴ TES – Tasa cero cupón pesos. Banco de la Republica. [en línea] [citado en: marzo 25 de 2018]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/tes>>

⁵⁵ DATA – Current. Damodaran [en línea] [citado en: marzo 25 de 2018]. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

Teniendo en cuenta los datos de la tabla 59 se calculó el costo de la deuda, el cálculo del costo del patrimonio, el WACC.

Tabla 56. Cálculo del WACC

DATOS	VALORES
Ke%	15,32%
Kdt%	19,17%
BI	1,51
WACC	17,77%

Para el plan de negocios del presente proyecto se calculó una WACC del 17,77%.

Con los flujos de caja libres contemplados en la tabla 58 y el WACC se obtuvieron los siguientes indicadores:

- VNA: valor actual neto, este indicador debe ser mayor a la inversión inicial realizada, me permite determinar la viabilidad del proyecto.
- VPN: valor presente neto, son los flujos futuros generados por la operación del negocio restándole la inversión inicial de los socios.
- TVR: se relaciona con la rentabilidad del socio, teniendo en cuenta los flujos de caja generados por el negocio, así como otras opciones de inversión con riesgo mínimo.
- TIR: se referencia con la rentabilidad porcentual de una serie de flujos de caja libre traídos a valor presente.
- B/C: es la relación entre las unidades monetarias obtenidas por un inversionista por cada unidad invertida en el proyecto. Este indicador le permite al socio analizar la viabilidad o no del negocio, si el número obtenido es superior a 1 es un proyecto viable.

Tabla 57. Indicadores Análisis Financiero

INDICADORES	VALORES
VNA	\$ 684.955.197,29
VPN	\$ 484.955.197,29
TVR	42,33%
B/C	2,23
TVR-WACC	24,56%
TIR	89,98%

Con base en los resultados obtenidos en los diferentes indicadores se puede evidenciar que el proyecto arroja valores positivos, por lo cual los socios al compararlo con el riesgo del sector y las diferentes variables se puede concluir que el proyecto es financieramente viable y obtiene resultados favorables.

6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizó análisis de sensibilidad, por medio de la cantidad de los productos que se requieren vender, identificándose el punto de equilibrio para evitar la que empresa generé pérdidas.

En el caso del plan de negocios planteado en el proyecto se tiene dos tipos de productos el primero es Vodka al 40% y el segundo aperitivos de vodka al 12% con sabores frutales, los cuales tienen costos y precios diferentes, por lo cual, para el análisis de sensibilidad se calculó un costo y precio de venta promedio teniendo en cuenta que de cada producto se tiene proyectado vender 50%. En la siguiente tabla se describen los valores mensuales y anuales con el respectivo punto de equilibrio.

Tabla 58. Punto de Equilibrio

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Costos fijos	\$ 79.572.487	\$ 954.869.848
Costos variables	\$ 62.481.087	\$ 749.773.045
Precio de venta promedio	\$ 49.572	\$ 49.572
Costo unitario promedio Variable	\$ 21.804	\$ 21.804
Utilidad promedio variable	\$ 27.768	\$ 27.768
Punto de equilibrio	2.866	34.387

A partir del cálculo del punto de equilibrio se puede determinar que se requiere una venta mínima de 2.866 botellas mensuales entre vodka al 40% y aperitivo de Vodka al 12% con sabores frutales, de igual forma una venta anual de 34.387 botellas de los productos.

Con el fin de comprobar que el cálculo del punto de equilibrio es correcto se realizó una verificación, por medio de contrastar los costos totales en el periodo, con los ingresos producto de la venta de botellas, teniendo en cuenta los precios de venta de cada uno.

Tabla 59. Comprobación del Punto de Equilibrio

CONCEPTO	COSTOS MENSUALES	COSTOS ANUALES
Costos Fijos	\$ 79.572.487	\$ 954.869.848
Costos Variables	\$ 62.481.087	\$ 749.773.045
Costos Totales	\$142.053.574	\$1.704.642.893
Unidades Vendidas	2.866	34.387
Precio de Venta Vodka al 40% de alcohol	\$ 64.144	\$ 64.144
Precio de Venta Aperitivo de Vodka al 12% con Sabores Frutales	\$ 35.000	\$ 35.000
Ingresos Totales	\$142.053.574	\$1.704.642.893
Utilidad	\$ 0	\$ 0

Posterior a la comprobación del cálculo del punto de equilibrio se puede concluir que con un mínimo de ventas mensuales de 2.866 y anual de 34.387 botellas

permite que la empresa se mantenga y para generar utilidades la meta de venta tiene que ser superior 2900, Siendo esta la meta mínima a superar cada mes.

7. CONCLUSIONES

- Al llevar a cabo la revisión se evidencia que el departamento de Boyacá es considerado como la despensa del país por la gran cantidad y diversidad de sus productos agrícolas, entre los que se encuentran los requeridos para la elaboración del vodka y los aperitivos, dándole un uso diferente a los frutos de la tierra.
- Según los estudios realizados en la región seleccionada se tienen un alto porcentaje de consumo de bebidas embriagantes; por lo cual, se planteó en el proyecto la realización y venta de los productos inicialmente en el mismo departamento, para garantizar la producción a un bajo costo y la venta.
- Al realizar un producto con materias primas propias de la región se genera un impacto positivo en la percepción de los usos que se le pueden dar a los cultivos como la papa, durazno, manzana, feijoa, entre otros, desarrollándose un sentido de pertenencia por el vodka y los aperitivos elaborados de forma artesanal en el mismo departamento.
- Teniendo en cuenta el análisis de mercado se puede concluir que la población que más compraría y consumiría el producto son los hombres y mujeres de estratos 3 al 6, en edades entre los 18 a los 34 años, principalmente de los municipios de Tunja, Duitama, Villa de Leyva, Paipa, Nobsa y Tota con consumo mensual y anual, los cuales hacen parte del corredor turístico de la Boyacá.
- La fábrica y un punto de venta se ubicará en la zona industrial de Duitama sobre la autopista que conecta este municipio con Paipa la cual es una zona que cuenta con acceso favorable para el ingreso de las materias primas para la

elaboración de los productos, seguridad y vigilancia tanto para la fábrica como para el punto de venta; de igual forma por esta autopista transita una buena cantidad de turistas que podrían tener acceso al vodka y realizar visita a la fábrica artesanal.

- A partir del análisis de consumo y de capacidad de producción se debe tener una capacidad de producción mensual de 2903 botellas de vodka y la misma proporción de aperitivos con sabores frutales para un total de 5806 botellas, las cuales se distribuirán entre el punto de venta, el corredor turístico, los bares, discotecas, hoteles y licorerías de las ciudades mencionadas anteriormente.
- Al ser una empresa productora de bebidas embriagantes, se realizó un análisis de los requisitos legales necesarios para la producción y puesta en marcha de la fábrica y el punto de ventas, por lo cual se evidencia que en Colombia este tipo de empresas están bien reguladas y da una garantía que el producto que cumpla con lo estipulado en la normatividad es de alta calidad, que el cliente puede consumir con tranquilidad.
- Teniendo en cuenta que es una empresa nueva se concluye que lo mejor es constituir la como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), lo cual permite una flexibilidad para las empresas nacientes y se denominará LICORES HUITACA S.A.S. con una estructura organizacional, con cargos y funciones definidas.
- Teniendo en cuenta las características de la población a la cual van dirigidos los productos se propuso una estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización, de igual forma se plantea facilidad de pago para los locales como discotecas, bares y hoteles donde se ofrezca el vodka y los aperitivos; esto en el marco de los factores evaluados en el estudio de mercado.

- A mediano y largo plazo la empresa tiene proyección no solo en la región si no en el país al tener en cuenta estrategias como las ventas en línea, licorerías y almacenes de cadenas.
- El análisis financiero permite evidenciar que es un plan de negocios viable la TIR es del 89,98% y el valor presente neto es positivo, lo cual se puede explicar debido a que se están elaborando productos con materia prima de la región disminuyendo los costos de producción, de igual forma es una de las regiones de mayor consumo de alcohol del país.
- La utilidad generada en los periodos dependerá directamente de la proporción de ventas entre el vodka y los aperitivos de vodka con sabores frutales ya que la utilidad por venta entre estos dos productos es sustancialmente diferente.
- Para el momento de creación y puesta en marcha del plan de negocios, se requiere complementar el estudio debido a que se pueden generar diversos cambios que se pueden presentar como cambios en la economía de la región y en el desempeño del sector.
- Teniendo en cuenta que el mercado es competitivo se debe trabajar constantemente en innovación de sabores no solo en los aperitivos si no en el vodka, con el objetivo de fidelizar y atraer clientes.
- Es importante el posicionamiento de la marca en los primeros periodos, por lo cual se debe llevar a cabo la mejora continua no solo de los productos si no las estrategias de mercadeo y publicidad del negocio que permitan garantizar la continuidad de la empresa a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ABSOLUT Vodka. [en línea] [Consultado 22 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.absolut.com/co/products/absolut-vodka/>

ALCALDÍA DE DUITAMA. Información general [en línea] [Consultado: 25 de febrero 2017] Disponible en: http://duitama-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml

ALCALDÍA DE PAIPA. Presentación. [en línea] [Consultado: 20 de enero de 2018] Disponible en: <http://www.paipa-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>

ALCALDÍA MUNICIPAL DE DUITAMA Nuestro Municipio. [en línea] [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en: <http://www.duitama-boyaca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

ASOCIACIÓN HORTIFRUTÍCOLA DE COLOMBIA. Asohofrucol. Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2006 - 2010 y sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Bogotá. [en línea] [Consultado: 21 febrero 2017] Disponible http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/Anuario_2006-2010FyH.pdf

BENAVIDES NARVAEZ, Ana Karen, CHUQITARCO GUAMAN Marcela Alejandra Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de Vodka a Base de Papas en la Ciudad de Quito. [en línea] [Consulta 10 marzo 2017]. Disponible: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4825/1/UDLA-EC-TINI-2016-17.pdf>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1429 (29, diciembre, 2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo [en línea]

[Consultado: 13 de febrero de 2017] Disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 50 (28, diciembre, 1990). por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 550 (30, diciembre, 1999). Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0550_1999.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 9 (24, enero, 1979). Por la cual se dictan Medidas Sanitarias [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

COLOMBIA. MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Decreto 1469 (30, abril, 2010). Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se

expiden otras disposiciones [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017].
Disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39477>

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. 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 [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017].
Disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524#0>

COLOMBIA. MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO. Decreto 2150 (5, diciembre, 1995). Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017]. Disponible en:
http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2007/dec_1775_2007.pdf

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1506 (12, agosto, 2014). Por el cual se modifica el artículo 42 del Decreto 1686 de 2012 [en línea] [Consultado: 13 de febrero de 2017]. Disponible en:
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/AGOSTO/12/DECRETO%201506%20DEL%2012%20DE%20AGOSTO%20DE%202014.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1575 (9, mayo, 2007). Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017]. Disponible en:
http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2007/dec_1775_2007.pdf

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1686 (9, agosto, 2012). Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017]. Disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1686_2012.htm

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1072 (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo [en línea] [Consultado: 14 de febrero de 2017] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

CORSON DISTILLING SYSTEMS INC. Equipment y Price Idaho U.S.A. [en línea] [Consultado 23 enero de 2018]. Disponible: <http://www.corsondistilling.com>

DATA – CURRENT. Damodaran [en línea] [citado en: marzo 25 de 2018]. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
Estimaciones y proyecciones de la población 1985 - 2020, departamental y municipal. [en línea] [Consultado: 14 de febrero 2017]. Disponible en: <https://geoportal.dane.gov.co/laboratorio/estimaciones/indicador1.html>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
Proyecciones De Población Municipales Por Área 2005 – 2020. [en línea] [Consultado: 14 de febrero 2017]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA Fedepapa, Documento Estratégico Plan 2020 Contexto Sectorial. (Bogotá. [en línea] [Consulta 14 enero 2017]. Disponible: <http://www.fedepapa.com/recursos/Documento%20estrat%C3%A9gico%20Plan%202020.pdf>

FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO. Finagro, Sector papero se prepara para aumentar el consumo de papa en Colombia. Bogotá. [en línea] [citado el: 14 enero 2017]. Disponible en: <https://www.finagro.com.co/noticias/sector-papero-se-prepara-para-aumentar-el-consumo-de-papa-en-colombia>

GOBERNACIÓN DE BOYACÁ Sistema de Información Turística SITUR, Mes de Diciembre. [en línea] [Consultado: 10 de febrero 2017]. Disponible en: <http://www.boyaca.gov.co/SecCultura/417-sistema-de-informaci%C3%B3n-tur%C3%ADstica,-situr,-mes-de-diciembre>

GOBERNACIÓN DE BOYACÁ. Plan de Desarrollo 2016 – 2019. Tunja 2016. [en línea] [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en: <http://www.boyaca.gov.co/images/planes/plan-de-desarrollo/pdd2016-0-Preliminares.pdf>

JOSERRAGO. Equipos para restaurantes, hoteles y cafeterías. Bogotá. [en línea] [Consultado 20 enero de 2018]. Disponible: <http://www.joserrago.com.co/productos>

KOTLER, P., LANE K. Dirección de Marketing. México: Pearson Educación. 2006

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO - Observatorio de Drogas de Colombia y el Ministerio de Salud y Protección Social, “Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia de 2013” Bogotá. 52-54 p. [en

línea] [Consultado: 14 enero 2017.] Disponible en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Julio/Estudio_de_Consumo_UNODC.pdf.

OSTERWALDER & YVES PIGNEUR, Alexander. Generación de modelo de negocios. Traducido por Lara Vázquez. Grupo planeta, 2011. ISBN 978-84-234-2841-0

OUR VISIÓN. [en línea] Consultado 22 enero 2017]. Disponible en: <http://chopinvodka.com/>

PINNACLE VODKA. Our Story and 40+flavors [en línea] [Consultado: 22 febrero 2017]. Disponible en: <https://www.pinnaclevodka.com>

PLAN ÚNICO DE CUENTAS. Cómo constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). [en línea] [consultado en: febrero 10 de 2018] Disponible en: <http://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>.

REVISTA DINERO. El Vodka Contraataca Bogotá D.C. 21 enero 2005. [en línea] [Consultado: 14 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/el-vodka-contraataca/26107>

REVISTA IDESIA. Papa chilena, el vodka y su influencia en la Segunda Guerra Mundial: frente ruso. Chile. Universidad de Tarapacá. 2011. Volumen 29, N° 3-2011. ISSN 0718-3429. [en línea] [Consultado: 14 enero de 2017]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/idesia/v29n3/art18.pdf>.

SANTA CLARA UNIVERSITY. El plan de negocios [en línea] [Consultado: 24 enero 2017]. Disponible: <https://www.scu.edu/mobi/espanol/2-el-plan-de-negocios/>

TES – Tasa cero cupón pesos. Banco de la Republica. [en línea] [citado en: marzo 25 de 2018]. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/tes>>

Tesis elaboración de una bebida alcohólica destilada a partir de tres variedades de papas utilizando dos tipos de enzimas

VALERA V. Rodrigo. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Bogotá. Pearson. 2008.160 p. ISBN 9586990230

VODKA Historia del Vodka. Origen. [en línea] [Consultado 17 enero 2017]. Disponible en: <http://www.vodka.com.uy/historia-del-vodka/>

VODKAS Vodka Smirnoff. [en línea] [Consultado: 22 febrero 2017] Disponible en: <http://es.vodkas.net/vodka/smirnoff>

ZAPATA, Juan Gonzalo, et al. Una estimación de la Adulteración y la Falsificación de Bebidas Alcohólicas en Colombia. Bogotá D.C.: Editores S.A., 2012. 7 p. ISBN: 978-958-57092-6-3. [en línea] [Consultado: 14 enero 2016]. Disponible en:http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Una-estimaci%C3%B3n-de-la-adulteraci%C3%B3n-y-la-falsificaci%C3%B3n-de-bebidas-alcoh%C3%B3licas-en-Colombia-Libro-Bavaria_Impresi%C3%B3n.pdf

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

ESTUDIO DE MERCADOS " VODKA ARTESANAL "

Elaborado por: Luz Helena Zafra Carrillo

A continuación, encontrará una serie de preguntas que pretenden determinar las características de la demanda (cliente/ target) del producto Vodka Artesanal con sabores frutales. Es importante que lea atentamente las preguntas, las conteste con sinceridad y en su totalidad.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Es importante que lea atentamente las preguntas, las conteste con sinceridad y en su totalidad.

1. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra:

- a. Entre 20 – 24
- b. Entre 25 – 29
- c. Entre 30 – 34
- d. Mayores de 35

2. Seleccione la condición biológica (sexo) con la cual se identifica:

- a. Femenino
- b. Masculino

3. Elija su Estado civil actual:

- a. Solter@
- b. Casad@
- c. Unión Libre
- d. Otro

4. Seleccione el estrato socio económico al cual pertenece

- a. Estrato 3
- b. Estrato 4
- c. Estrato 5
- d. Estrato 6

5. Elija la Ocupación que actualmente desempeña con mayor frecuencia

- a. Estudiante
- b. Empleado
- c. Independiente
- d. Ama de casa

6. De las siguientes bebidas alcohólicas destiladas, ¿cuáles prefiere consumir?

Clasifique según su preferencia siendo 1 la de mayor preferencia y 5 la de menor

- a. Whisky ()
- b. Vodka ()
- c. Aguardiente ()
- d. Tequila ()
- e. Brandy ()

7. De los siguientes lugares, en cual consume con mayor frecuencia bebidas alcohólicas destiladas, ordene siendo 1 la de mayor frecuencia y 6 la de menor

- a. Bares o discotecas
- b. Pub
- c. Licoreras
- d. Hoteles
- e. Restaurantes
- f. Casa

8. ¿Le gustaría encontrar en el mercado vodka con sabores frutales?

- a. Si
- b. No

9. En un vodka con sabores frutales, cuales son las frutas que prefiere? (ordene siendo 1 la de mayor preferencia y 6 la de menor)

- a. Pera
- b. Manzana
- c. Ciruela
- d. Feijoa
- e. Durazno
- f. Uchuva

10. Le gustaría encontrar aperitivos elaborados a base de vodka con un grado de alcohol inferior a 15°

- a. Si
- b. No

11. Ha consumido bebidas alcohólicas de tipo artesanal (ejemplo cerveza, vino artesanales)

- a. Si

b. No

12. Clasifique en orden de importancia de 1 a 5 (siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante) los siguientes factores que tendría en cuenta a la hora de comprar bebidas alcohólicas de tipo artesanal:

- a. El registro sanitario de INVIMA ()
- b. El precio ()
- c. Que cuente con estampilla/sello en la tapa ()
- d. La procedencia de la bebida ()
- e. Que el recipiente sea transparente para mirar el interior ()

13. ¿Considera importante contar con opciones artesanales para bebidas destiladas en el mercado colombiano?

- a. Si
- b. No

14. Seleccione la forma que usted prefiere para adquirir las bebidas

- a. En el Punto de Venta
- b. Vía Telefónica (domicilio)
- c. Por Internet (página Web)

15. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en un pub, bar o discoteca, por una botella de vodka artesanal de 700 ml?

- a. Entre \$ 80.000 y \$ 100.000
- b. Entre \$ 101.000 y \$ 120.000
- c. Entre \$121.000 a \$ 150.000
- d. Más de \$ 151.000

Gracias por su participación.