



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE Y CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”**

VALERIA ALEXANDRA RAMOS ORTIZ

Código: 20311917027

DIRAINA ANDREA SIERRA PALOMINO

Código: 20311911696

DIRECCIÓN NACIONAL UDCII

**UNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA INVESTIGACIÓN Y LA
INNOVACIÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

2022



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE Y CONSTITUCIÓN DE UNA
EMPRESA PROCESADORA DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA”**

VALERIA ALEXANDRA RAMOS ORTIZ

Código: 20311917027

DIRAINA ANDREA SIERRA PALOMINO

Código: 20311911696

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director (a):

MIGUEL ENRIQUE RESTREPO LOBO

Línea de Investigación:

Gestión de la Innovación

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santa Marta, Colombia

2022



NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado “Plan de Negocios para el Montaje y Constitución de una Empresa procesadora de Cerveza Artesanal en la ciudad de Cartagena”, Cumple con los requisitos para optar

Al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Santa Marta, ____, ____ de 2022.



Agradecimiento

La universidad nos dio la bienvenida, nos instruyó en el mundo como tal, y las oportunidades que nos ha brindado son inconmensurables, es por eso que reconocemos, la ayuda de cada uno de los docentes que nos han acompañado durante todo este tiempo, resaltando su gran labor, compartiendo todo su conocimiento; con una mención especial a la coordinadora de nuestro programa, nuestra adorada Blanca Lobo, por creer en nosotras y apoyarnos siempre, sin olvidar a Miguel, quien con todo su apoyo y dedicación como docente pudo hacer esto posible, y a todo el cuerpo docente en general, por todo.



Dedicatoria

A Dios, el ser que me creo, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad, A mis padres y hermanos, por ser el motor y motivo de mi trabajo y esfuerzo continuo, no fue fácil el camino para llegar hasta donde estoy, pero gracias a su apoyo, a su amor incondicional, a su enorme amabilidad y acompañamiento, lo difícil se hizo más fácil; Les agradezco, y hago eco de mi gigantesco aprecio hacia ustedes, A mis mejores amigas, por estar conmigo y apoyarme en los momentos que quise desfallecer, sin olvidar a quien tuve el placer de nombrar mi compañera de Tesis, Diraina, quien ha sido mi amiga y mi mano derecha durante todo este tiempo, Y en especial, a la memoria de mi abuela Ana Martínez, por enseñarme a dar amor e inspirarme día tras día, sin fronteras de tiempo, ni espacio.

- Valeria Ramos.

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme lograr uno de mis sueños, por acompañarme y levantarme siempre en cada batalla, a mis padres y hermanos por estar a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, solo quiero decirles que gracias a ustedes me siento la persona más afortunada de este mundo, y que gracias a ustedes he llegado a donde estoy; A mi mejor amiga Melanie que ha estado motivándome siempre, te agradezco infinitamente, A mi compañera de Tesis, Valeria, por darme una mano cuando siempre la necesité, le agradezco no solo por la ayuda, sino por los buenos momentos en los que convivimos.

- Diraina Sierra.



Contenido

Resumen ejecutivo.....	11
Abstract.....	12
1. Introducción.....	13
2. Justificación.....	15
3. Antecedentes.....	17
3.1. Planteamiento del Problema y oportunidad de negocio	19
3.2. Formulación del Problema.....	20
3.3. Sistematización del Problema.	21
4. Objetivos del proyecto	22
4.1. Objetivo General	22
4.2. Objetivos Específicos	22
5. Descripción del negocio	23
5.1. Concepto del negocio.....	23
5.2. Descripción del producto a comercializar	29
5.3. Ventaja competitiva y propuesta de valor	30
5.4. Potencial del mercado en cifras.....	31
5.5. Inversiones necesarias	32
6. Análisis del mercado y de la competencia	33
6.1. Metodología de la investigación	33



6.1.1.	Enfoque de la investigación.....	34
6.1.2.	Método de investigación.....	34
6.1.3.	Alcance de la investigación	34
6.1.4.	Técnicas y herramientas de investigación	35
6.1.5.	Análisis y tratamiento de datos.....	35
6.1.6.	Población y muestra	36
7.	Análisis del sector.....	37
7.1.	El sector cervecero en el panorama nacional.....	38
7.1.1.	La industria cervecera en el plano internacional.....	39
7.2.	Análisis del mercado	40
7.2.1.	Mercado disponible	40
7.2.3.	Segmento de mercado	41
7.2.4.	Mercado potencial.....	41
7.2.5.	Justificación del mercado objetivo.....	42
7.3.	Análisis de la competencia	42
7.4.	Estrategias de mercados.....	44
7.4.1.	Producto. Descripción, uso y especificaciones técnicas	44
7.4.2.	Precio.....	49
7.4.3.	Plaza	52
7.4.4.	Promoción.....	53
8.	Plan técnico operativo	54
8.1.	Ficha técnica	54



8.2.	Diagrama de flujo.....	55
8.3.	Análisis DOFA.....	55
8.4.	Estudio de localización.....	57
8.4.1.	Macrolocalización.....	57
8.4.2.	Micro localización.....	58
8.5.	Necesidades y requerimientos.....	59
8.6.	Gastos estimados de operación.....	60
8.6.1.	Gastos de administración.....	60
8.6.2.	Gastos de nómina.....	61
8.6.3.	Gastos de venta.....	62
8.6.4.	Gastos de puesta en marcha.....	63
9.	Plan financiero.....	56
9.1.	Costos fijos estimados.....	56
9.2.	Punto de equilibrio operativo.....	57
9.3.	Supuestos económicos.....	59
9.4.	Estados financieros.....	61
9.4.1.	Balance general.....	61
9.4.2.	Estado de resultados.....	62
9.4.4.	Criterios de decisión.....	64
10.	Conclusiones y logros.....	66
10.1.	Conclusiones del estudio de mercados.....	67



10.2.	Conclusiones del estudio técnico – operativo	67
10.3.	Conclusiones del estudio financiero	68
11.	Referencias	69
	ANEXOS	73



Índice de tablas

Tabla 1 <i>Inversiones en personal</i>	32
Tabla 2 <i>Inversiones dinerarias de iniciación y gastos de puesta en marcha</i>	32
Tabla 3 <i>Inversión en planta físico - técnica</i>	33
Tabla 4 <i>Análisis del mercado competitivo</i>	42
Tabla 5 <i>Ingredientes para la elaboración del producto</i>	48
Tabla 6 <i>Costo unitario del envase por línea comercial</i>	49
Tabla 7 <i>Costo de insumos alimentarios</i>	49
Tabla 8 <i>Costo total de producción. Línea Maracuyá</i>	50
Tabla 9 <i>Costo total de producción. Línea Citrus Punk</i>	50
Tabla 10 <i>Costo total de producción. Línea Mango Biche</i>	50
Tabla 11 <i>Costo total de producción. Línea Frutos Rojos</i>	51
Tabla 12 <i>Valor unitario (alimentario) por línea comercial</i>	51
Tabla 13 <i>Estimación de precio de venta al público y márgenes de ganancia por línea comercial</i>	52
Tabla 14 <i>Gastos de venta - promoción</i>	53
Tabla 15 <i>Ficha técnica del producto a comercializar</i>	54
Tabla 16 <i>Recurso humano requerido</i>	59
Tabla 17 <i>Maquinaria y equipo de oficina</i>	59
Tabla 18 <i>Muebles y enseres</i>	60
Tabla 19 <i>Gastos administrativos previstos</i>	60



Tabla 20 <i>Gastos estimados de nómina</i>	61
Tabla 21 <i>Gastos de venta</i>	62
Tabla 22 <i>Gastos de puesta en marcha</i>	63
Tabla 23 <i>Costos fijos estimados</i>	56
Tabla 24 <i>Punto 1. Líneas comerciales</i>	57
Tabla 25 <i>Punto 2. Líneas comerciales</i>	57
Tabla 26 <i>Punto 3. Líneas comerciales</i>	57
Tabla 27 <i>Punto 4. Líneas comerciales</i>	58
Tabla 28 <i>Punto de equilibrio previsto</i>	58
Tabla 29 <i>Supuestos económicos</i>	59



Índice de gráficos

Figura 1 <i>Olla maceradora</i>	24
Figura 2 <i>Molienda</i>	25
Figura 3 <i>Olla Maceradora</i>	25
Figura 4 <i>Fermentador</i>	26
Figura 5 <i>Congelador Freezer</i>	26
Figura 6 <i>Barril Acero Inoxidable</i>	27
Figura 7 <i>Llenadora contra presión</i>	27
Figura 8 <i>Conector para barriles tipo C</i>	28
Figura 9 <i>Regulador de presión</i>	28
Figura 10 <i>Tapadora</i>	29
Figura 11 <i>Presentación y Logo “HARLEQUÍN” maracuyá</i>	45
Figura 12 <i>Presentación y Logo “HARLEQUÍN” Mango Biche</i>	46
Figura 13 <i>Presentación y Logo “HARLEQUÍN” Frutos Rojos</i>	46
Figura 14 <i>Presentación y Logo “HARLEQUÍN” fusión maracuyá y pomelo</i>	47
Figura 15 <i>Canal previsto de comercialización</i>	53
Figura 16 <i>Flujograma de operaciones</i>	55
Figura 17 <i>Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)</i>	56
Figura 18 <i>Macrolocalización prevista</i>	57
Figura 19 <i>Micro localización</i>	58



Resumen ejecutivo

El presente proyecto de investigación busca establecer el nivel de aprobación de la cerveza artesanal entre la clientela de bebidas similares en la ciudad de Cartagena. En este prospecto de negocio se añade la posibilidad del consumo de cerveza artesanal por parte de la población, instaurando la naturaleza, dimensión y jerarquización de las necesidades y problemas fundamentales que sobresaltan en el sector motivo de este estudio, tomando como mercado meta específico a las personas de nivel socio económico medio – alto, con edades entre los 20 y los 65 años respectivamente, y teniendo como mercado de comercialización los expendios de bebidas en la ciudad de Cartagena como discotecas y bares, el valor diferencial de este proyecto es principalmente resaltar las tradiciones colombianas de una manera diferente, tanto para ciudadanos como para extranjeros, mediante la adaptación alimentos locales en variedades de cerveza Artesanal de alta calidad, de esta manera, “Harlequín” contribuirá al desarrollo económico y social de agricultores y productores locales comprando y distribuyendo sus productos.

La metodología mediante la cual se llevará adelante la investigación será tipo descriptiva, las herramientas de investigación primaria estarán constituidas por la observación directa y la aplicación de encuestas, mientras que las Herramientas de información secundarias, la constituirán documentos, periódicos y revistas, informes de página de internet y las distintas redes sociales. En el estudio económico y financiero se estableció que la inversión inicial del proyecto determinado es de \$38.517.687, y se obtiene una alta potencialidad financiera partiendo de consolidados positivos a nivel del VAN con un 73.093.881, un PRI de 1,13 y finalmente se obtuvo un TIR de 45,73%, lo cual demuestra que el proyecto de inversión es factible y rentable.

Palabras claves: Producción, Economía, Región, Cerveza Artesanal.



Abstract

This research project seeks to establish the level of approval of craft beer among the clientele of similar drinks in the city of Cartagena. In this business prospectus, the possibility of the consumption of craft beer by the population is added, establishing the nature, dimension and hierarchy of the needs and fundamental problems that stand out in the sector that is the subject of this study, taking as a specific target market the people of medium-high socioeconomic level, aged between 20 and 65 years respectively, and having as a marketing market the beverage outlets in the city of Cartagena such as nightclubs and bars, the differential value of this project is mainly to highlight the Colombian traditions in a different way, both for citizens and foreigners, by adapting local foods in varieties of high quality craft beer, in this way, "Harlequín" will contribute to the economic and social development of local farmers and producers by buying and distributing their products.

The methodology by which the research will be carried out will be descriptive, the primary research tools will be made up of direct observation and the application of surveys, while the secondary information tools will be made up of documents, newspapers and magazines, page reports the internet and various social networks. In the economic and financial study it was established that the initial investment of the determined project is \$38,517,687, and a high financial potential is obtained starting from positive consolidated at the NPV level with 73,093,881, a PRI of 1.13 and finally an IRR of 45.73% was obtained, which shows that the investment project is feasible and profitable.

KEY WORDS: Production, Economy, Region, Craft Beer.



1. Introducción

En la actualidad, la fabricación de la cerveza artesanal es una industria emergente, por lo que hay una buena oportunidad para ingresar a este mercado, pero también porque la demanda está creciendo exponencialmente, es de ahí, donde nace la idea de crear “Harlequín”, una empresa dedicada a la producción de cerveza artesanal, esta compañía será muy estimada por su inversión adicional en el origen y características de la región de procedencia, lo que servirá para que el consumo del producto brinde una sensación única entre el público objetivo.

La ciudad de Cartagena muestra un desarrollo creciente y se esfuerza constantemente por mejorar la gestión de las pequeñas empresas y la creación de diversos negocios con el fin de lograr una mayor competitividad en el sistema productivo. Aquí es donde se destaca la importancia de los emprendedores para gestionar cada proyecto con un detallado plan financiero estratégico, productivo y sostenible.

Desde su origen, las necesidades han sido satisfechas por diferentes negocios que han impulsado la creación de productos indelebles. En tales circunstancias, la industria del alcohol se ha concentrado en una enorme demanda de productos de consumo que pueden originar una calidad duradera. Por lo tanto, en el proceso de desarrollo de este proyecto, se producirá cuatro tipos de sabor característicos de cerveza artesanal basados en frutas típicas de la región como: maracuyá, mango biche, frutos rojos y una fusión de maracuyá con pomelo, para crear valor en su comercialización.



La idea de elaborar cerveza artesanal con suficientes características y atributos para hacerla competitiva, impulsó a instaurar esta idea de negocio, que, mediante sus características innovadoras basadas en el uso de ingredientes e insumos, permiten el desarrollo de productos diferenciados y los hacen sostenibles en cada nicho de mercado.

En un primer capítulo se analizan los componentes comerciales, por medio de los cuales se ejecutara especial énfasis en la valoración de procesos coligados a la producción de cerveza artesanal, de igual manera se reconocerá el mercado específico, los escenarios del mercado potencial, su relativo proceso de segmentación, el mercado objetivo y la justificación de tal mercado; Consecutivamente se lleva a cabo el reconocimiento de los criterios técnicos, en donde se examinara la perspectiva de localización macro y micro de este plan de negocios, maquinaria especializada, muebles y enseres, la parametrización de los gastos operativos estimados y finalmente los gastos de puesta en marcha, decisivos para la actividad inaugural del negocio.

La propuesta culmina con el análisis económico financiero, acá se analizará los supuestos económicos de la propuesta, los estados financieros y posteriormente se sugieren los criterios de decisión que expresan la viabilidad de la propuesta a futuro desde el punto de vista económico.

2. Justificación

La cerveza es uno de los productos más antiguos de la civilización pues, ya existía en Mesopotamia y Sumeria en el año 10.000 a.C. En 1981 se encontró una tablilla de piedra que describe un tipo de cerveza elaborada en Babilonia en el 6.000 a.C. En la antigüedad, los chinos también elaboraban cerveza, del mismo modo que las civilizaciones precolombinas de América, que utilizaban maíz en lugar de cebada. De manera similar, en la antigua Britania se elaboraba cerveza a base de trigo malteado antes de que los romanos introdujeran la cebada.

La materia prima principal en la elaboración de la cerveza es la cebada; la existencia de este cereal se remonta a tiempos como el 3.000 a.C., se cultiva mejor que la uva en climas fríos, los países nórdicos como Alemania o Inglaterra favorecieron la producción de cerveza frente a la del vino, y estas regiones se convirtieron en renombradas productoras de cervezas. En efecto, la producción de cerveza se tomó muy en serio, tanto allí como en el Nuevo Mundo, donde esta bebida era uno de los componentes principales de la dieta de los primeros colonos (Rondón, 2005).

Las bebidas alcohólicas están llenas de singularidades, reseñadas desde hace mucho tiempo como depresivos y vivificantes. “En un análisis (Crowford , 1987) encontró que las personas beben alcohol por una variedad de Razones: razones sociales, que se refieren a obligaciones sociales y Celebraciones; efectos psicológicos o escape, que se refieren a Evitación ya la búsqueda de sensaciones; razones intrínsecas o "hedónicas", que se refieren al placer derivado del alcohol.

A partir de que en 1975 la cervecería Andina fuera comprada por Bavaria, y hasta 1992, prácticamente el mercado de la cerveza artesanal quedó completamente estancado. No es si no



hasta el final del siglo pasado cuando “La Cerveza de la Casa”, da el paso inicial, para que emprendieran pequeñas fábricas en casi todo el país. Un estilo que se propagó durante ese período, especialmente, en la costa atlántica, caribe y toda la zona andina, Así, cada vez más, se vuelve tendencia conocen de emprendimientos cerveceros, procedentes de personas interesadas en fabricar sus propias bebidas, característicamente de empresarios del sector de los restaurantes, así como por ciudadanos colombianos extranjeros residentes en Colombia. (Dominguez, 2018)

La forma en que el producto llegará a los consumidores en la zona turística de Cartagena, será mediante los bares, restaurantes y hoteles de la localidad de Getsemaní, ya que, al ser una zona turística y comercial, se encontrarán espacios en los cuales el consumidor final adquiera habitualmente una Cerveza. Para la puesta en marcha del presente proyecto se utilizará diferentes tipos de metodologías, el método inductivo, que transforma conclusiones generales, a partir de enunciados observacionales particulares, método analítico, que se utilizará en el análisis del entorno del mercado cervecero artesanal y, por último, el Métodos específicos estadísticos, con los que se evaluará la cadena y capacidad de producción.

En lo particular este proyecto de la empresa procesadora de cerveza artesanal se justifica teniendo en cuenta lo siguiente; Se efectúa este proyecto de investigación, con el fin principal de aplicar y profundizar los conocimientos obtenidos durante toda la carrera, y accediendo a que el proyecto sea una oportunidad de crear una empresa, que cree una contribución a la sociedad en la creación de nuevos puestos de trabajo, y con esta opción de generar nuevas vacantes de empleo, se contribuye al dinamismo económico y social del sector de Cartagena respectivamente.



3. Antecedentes

El estudio de factibilidad empresarial es uno de los puntos básicos para cualquier empresa que se quiera constituir sobre la base del análisis de las condiciones, el conocimiento del mercado y el estudio de los requerimientos legales y financiero necesario para garantizar la puesta en marcha de cualquier empresa.

De acuerdo con el informe “Como crear un plan de negocios” de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, se define al plan de negocios como: “como un proyecto que describe los objetivos que se pretende alcanzar con él y los motivos que lo llevan al éxito”, y teniendo como base esta descripción se puede afirmar que para que un negocio tenga éxitos y pueda ser rentable en el tiempo, debe tener ideas y objetivos claro de como alcanzara el éxito, que hará distinguirse del resto de la competencia y garantizar que pueda tener un espacio de dominio en el consumidor al que pretende alcanzar. Este estudio pasa por conocer el comportamiento del sector, el comportamiento del mercado, el gusto de los consumidores y las limitaciones o condiciones legales y financieras que cualquier proyecto exige.

Dentro de los estudios de mercado, de factibilidad de negocio y de factibilidad empresarial, el formato básicamente esta desarrollado para mostrar de la forma más clara posible los elementos básicos para la constitución de una empresa, constituido por la descripción del negocio, el resumen o plan ejecutivo, los objetivos, el equipo directivo, el análisis de la competencia, la estrategia de precios y la situación legal y financiera.



Este proyecto busca constituir un plan de negocios con las condiciones indicadas anteriormente, con el propósito de tener un abordaje integral de las condiciones necesarias para poder garantizar no solo la factibilidad, sino además el éxito de esta propuesta.

Son varios los estudios que diariamente se realizan para analizar la factibilidad de empresas y negocios en sector cervecero, este trabajo se referencia a varios de estos trabajos realizados en Colombia y a nivel mundial, también existen muchos modelos de negocios de este tipo que han logrado consolidar su posición y tener una parte importante del mercado de la cervecería artesanal, tomando como referencia en Colombia al éxito obtenido por empresas como Bogotá Beer Company (BBC) o 3 cordilleras; sin embargo, este sector es muy pequeño en cuanto al consumo de cerveza en Colombia, ya que ocupa sólo el 1% quedando en una posición de dominio indiscutible la cervecería comercial, con el grupo Bavaria a la cabeza con más 750 millones de hectolitros de producción a nivel anual (Euromonitor, 2021), estos datos no son desalentadores, ya que ha existido un aumento del consumo de cerveza en los últimos años, afectado por la pandemia, pero con clara tendencia a mantenerse en los próximos años. (Euromonitor, 2021), Lo que da un espacio para que el empresario de cerveza artesanal que desee incursionar en este mercado pueda, con medidas y decisiones acertadas, poder hacer rápidamente con una posición dentro del mismo.

En el desarrollo de esta investigación se utilizará el modelo de varios trabajos de investigación que al respecto se han realizado en el país, y análisis de base de datos actualizadas que mostrará el comportamiento y la evolución tanto de la competencia como de los consumidores. En lo que concierne a investigaciones especializadas en el campo, se encuentra:



Gonz, M. (2017). en su investigación titulada “*Principios de Elaboración de las Cervezas Artesanales*”, Explica de manera detallada y clara todos los aspectos de la fabricación de esta popular bebida, describe de forma precisa los estilos más difundidos en todo el mundo, equipos, ingredientes y técnicas de un modo totalmente accesible para el lector, adecuado para principiantes y para expertos.

Cueva y Morán (2019) expone en su investigación titulada “*Diseño de una fábrica de cerveza artesanal de café*” que estándares de calidad deben cumplir las cervezas artesanales, cual es la cantidad exacta de saborizante que incluye cada producto, además determina las áreas necesarias y la importancia de la ubicación de la empresa.

Ramirez, Villanueva (2020), en la investigación titulada “*Producción y comercialización de Cerveza Artesanal*”; presenta un plan de negocios que considera la implementación de una planta productora de cerveza artesanal tipo ALE en cuatro estilos y siete propuestas, y su comercialización a través de un bar cervecero de la marca.

3.1.Planteamiento del Problema y oportunidad de negocio

La cerveza es uno de los productos más consumido del mundo, sólo en el año 2021, la población mundial consumió más de 187.000 millones de litros de cerveza, en Colombia esta predilección por la cerveza es relativamente nueva, pero, según cifras de (Euromonitor, 2021), se estima que en los próximos 4 años, el consumo puede triplicarse, y dentro de este consolidado, el consumo de la cerveza artesanal representa el 1%, por lo que este rubro se convierte en un importante nicho dentro del mercado cervecero, en el caso de Cartagena, la producción de cerveza artesanal es insuficiente, por lo que las empresas de cerveza artesanal “Harlequín” en la región tendrán una importante oportunidad de insertarse en este mercado.



Esta es una de las razones para la formulación de un prospecto de negocio tomando en consideración criterios comerciales, técnicos y financieros, Buscando adentrarse en el estudio del mercado cervecero artesanal, conocer sus condiciones y obtener información que garantice definir si es factible establecer una empresa que produzca una cerveza de buena calidad, con un sabor y elementos que creen una caracterización del producto, pero además que sea rentable con proyección nacional e internacional.

Se pretende elaborar una cerveza tipo especial frutada, con una base de cerveza clara, a la que pueda agregarse frutas como maracuyá, mango biche, frutos rojos o una fusión de maracuyá con pomelo, de forma que su sabor, olor y color, cree vínculos perceptivos y emocionales en los consumidores que habitan o visitan la región de Cartagena.

También, se busca conocer cuáles son las condiciones técnicas, sanitarias, legales y financieras que nos pueden permitir alcanzar nuestros objetivos, constituir una empresa que produzca varias cervezas de este tipo, que pueda posicionarse en el mercado, adaptarse al gusto de los consumidores y mantenerse en el tiempo.

La carencia de empresas en el área de cobertura, la ausencia de unas garantías económicas, y la demanda creciente de este producto, crean este prospecto de negocio con una orientación industrial, intentando ofrecer una alternativa innovadora que compense las necesidades de consumo del público objetivo de la ciudad de Cartagena.

3.2. Formulación del Problema.

¿Resulta viable el diseño de un plan de negocios para el montaje y constitución de una empresa procesadora de cerveza artesanal en la ciudad de Cartagena?



3.3. Sistematización del Problema.

Considerando la problemática presentada, se trazan los siguientes interrogantes que le dan argumento a la presente propuesta:

¿Existe una demanda real para consumo de cerveza artesanal en la ciudad de Cartagena, y resultan fácilmente determinable los modelos comerciales empleados por la competencia directa en la ciudad?

¿Cuál es la viabilidad técnica que asumirá el proyecto en cuanto a su constitución tomando en consideración la infraestructura requerida y el estudio de puesta en marcha?

¿Muestra potencialidad económica la presente propuesta partiendo de la estimación el costo / beneficio al contrastar la inversión requerida para la realización del proyecto a futuro y los prospectos de ingreso a futuro.



4. Objetivos del proyecto

4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para el montaje y constitución de una empresa procesadora de cerveza artesanal a base de frutas en la ciudad de Cartagena.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para conocer la oferta, demanda, población objetivo, y la factibilidad comercial para la introducción de cerveza artesanal en la ciudad de Cartagena.
- Elaborar un estudio técnico para establecer los procesos necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal, así como los recursos físicos requeridos para su producción.
- Analizar los aspectos financieros y económicos que van a permitir conocer la inversión emplazada para la ejecución del proyecto, comprobando su viabilidad técnica y la correlación costo / beneficio.

5. Descripción del negocio

Un plan de negocio se organiza tomando como base un bosquejo eficaz que permita explorar, comparar y valorar, diferentes alternativas evaluando técnicamente las necesidades del cliente potencial logrando consigo garantías que permitan hacer sostenible la actividad en el largo plazo desde el punto de vista operativo y comercial. “La idea de negocios, debe surgir por necesidades, deseos o para satisfacer a los clientes; esta, debe generar una ganancia o rentabilidad; debe desarrollarse en función y capacidad del emprendedor y su empresa” (Ahmed & Shepherd, 2012)

Este plan de negocio como proyecto de inversión reduce algunas variables las cuales están enfocadas al fortalecimiento del mismo, y así conseguir un óptimo posicionamiento en horizontes futuros; A continuación, se resumen los criterios mínimos con los cuales figurara el negocio en materia de producción, examinando el portafolio empresarial de disposición, recursos técnicos – operativos empleados y la estructura de capitales necesaria para el montaje económico de la propuesta.

5.1. Concepto del negocio

La empresa procesadora de cerveza artesanal a base de fruta, tiene previsto el inicio de operaciones en la ciudad de Cartagena. A futuro se aspira desarrollar la actividad de comercialización en las islas Barú, punta Arena, Tierra Bomba e Isla del Encanto, manteniendo Cartagena como sede inicial y principal de la organización.

Se espera utilizar las redes sociales como medio alternativo de difusión y elementos físicos como vallas para estrategias de promoción y comunicaciones. Para la comercialización se

espera instalar en el mercado un producto 100% nativo, con certeza este producto va encaminado a el nuevo estilo de productos prácticos, la expectativa inicial es contar principalmente con 4 líneas principales de producción al momento de iniciar operaciones:

- Presentación comercial de 355 ml. Sabor maracuyá
- Presentación comercial de 355 ml. Sabor mango biche
- Presentación comercial de 355 ml. Sabor frutos rojos
- Presentación comercial de 355 ml. Sabor citrus punch

Las 4 líneas comerciales atienden un mismo proceso de producción, en el que se estima contar con la infraestructura requerida y la maquinaria adecuada para desempeñar los estándares de calidad solicitados y la unificación operativa por producto, pretendiendo responder de modo eficiente con la demanda total.

- Proceso 1. Maceración

Maquinaria requerida:

Figura 1 Olla maceradora



Fuente. Amazon

- Proceso 2. Lupulación

Maquinaria requerida:

Figura 2 Molienda



Fuente. Mercadolibre

Figura 3 Olla Maceradora



Fuente. Homecenter

- Proceso 3. Filtración, Recirculación, Rociado y Fermentación

Maquinaria requerida:

Figura 4 Fermentador



Fuente. Mercadolibre

- Proceso 4. Enfriamiento

Maquinaria requerida:

Figura 5 Congelador Freezer



Fuente. Alkomprar

- Proceso 5. Maduración, Reposo y Esencia Frutal

Maquinaria requerida:

Figura 6 Barril Acero Inoxidable



Fuente. Homecenter

Figura 7 Llenadora contra presión



Fuente. Aliexpress

Figura 8 Conector para barriles tipo C



Fuente. Homecenter

Figura 9 Regulador de presión



Fuente. Homecenter

- Proceso 6. Embotellado y Pasteurización

Maquinaria requerida:

Figura 10 Tapadora



Fuente. Mercadolibre

5.2. Descripción del producto a comercializar

El producto a comercializar consiste en una cerveza artesanal, cuyo nombre comercial es “Harlequín”, inicialmente se elaborará un tipo “ale”, uno de los tipos de cerveza más agotados en el mercado y que se reconoce por su particular color rubio, educadamente embotellada y que efectúe al pie de la letra las descripciones del ministerio de sanidad para hacer posible su comercialización.

Se suministrará una bebida alcohólica de alta calidad que recalque un sabor impulsado por las innovaciones tomadas de la rica variedad de frutas Características de la Región Caribe Colombiana como lo son la maracuyá, frutos rojos, mango biche y una fusión entre maracuyá y pomelo, encaminada a personas con un estilo de vida particular.



5.3. Ventaja competitiva y propuesta de valor

El mercado Colombiano de cerveza exhibe en la actualidad un panorama interesante para ser abordado desde el área de la gestión y para instaurar nuevas propuestas de emprendimiento, este sector comienza mostrando cambios significativos en los últimos años como consecuencia del impacto que ha tenido el desarrollo económico en el consumo de los Colombianos, quienes ahora siguen estilos internacionales que los inclinan a comprar productos especiales, estos cambios enuncian principalmente la cúspide y surgimiento de nuevos emprendimientos de cervecería artesanales, rompiendo con las barreras de entrada que habían impedido anteriormente a otras empresas ser sostenible.

La empresa amparará como propuesta de valor un bosquejo técnico de ejecución industrial, Bajo el parámetro productivo que se espera llevar a cabo, tomando en consideración las características diferenciales y así lograr un producto de calidad.

El producto será 100% natural, no se utilizarán aditivos ni saborizantes artificiales que empleará un proceso directo de fermentación, el sabor estará respaldado por el componente frutal esencial, maracuyá, frutos rojos, mango biche y una fusión entre maracuyá y pomelo, esto lo convierte en una apuesta comercial de alta explotación debido a que en el mercado actualmente no se localiza, el mercado meta al cual se pretende llegar implican toda la zona territorial de Cartagena con proyección futura a las islas que la acompañan, se espera tener una cobertura de nivel socio económico medio – alto estrato.

Se certificarán unos bajos costos de producción en comparación con otras compañías situadas en ciudades a mayor nivel, ya que las instrucciones asociadas a la disgregación de las grasas y sólidos del producto serán más resumidas y por ende se demandará menor gasto energético, Adicionalmente, la empresa contará simplemente en su cadena de valor con



actividades de producción (no de comercialización), y ello posibilita de una manera más sencilla el proceso de traslado hacia los bares y discotecas, que servirán como establecimientos de ventas; Simplificando el contacto comercial y una mayor cobertura del mercado.

5.4. Potencial del mercado en cifras

En lo que concierne al tamaño de este emprendimiento, dentro de los posibles establecimientos, se situara en un lugar de gran aglomeración turística y que en este momento se encuentra en expansión.

Después de estudiar con profundidad las distintas opciones, se obtiene como conclusión que el lugar correcto para localizar esta compañía, es el sector de *Getsemaní*, esta zona posee características para ser una empresa reconocida tanto para el público joven como para el de edad más avanzada, conserva la ventaja de agrupar clientes a lo extenso de las zonas horarias.

En Cartagena, la cerveza, no solo ha sido una de la bebida alcohólica predilectas para reuniones o conmemoraciones tradicionales, sino que, asimismo, las condiciones atmosféricas de la ciudad y región, proporcionan un consumo masivo.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por la (Cervecería Águila, 2020) en la ciudad de Cartagena, el dispendio de cerveza significa un 48% del consumo nacional, representado en un 65% en las cerezas nacionales y un 35% en las cervezas importadas. La empresa Bavaria controla el 92% del mercado cervecero costeño con sus productos Águila, Costeñita, Costeña, Bavaria y Leona, esta última adquirida al grupo Ardila Lule en el año 2002.

Del total de cervezas importadas que se consumen en la ciudad de Cartagena, la participación está distribuidas así; Heinekeng 25%, Budweiser 22%, Miller con un 17%, Corona

15%, Polar 12%, el 9% restante está repartido entre Brahmán, Quilmes, Modelo, Imperial del Ecuador, Dab, Bucker y Tecate. (Cámara de Comercio de Cartagena).

5.5. Inversiones necesarias

Teniendo en cuenta la acción a la que se tiene previsto acarrear la empresa, a continuación, se relacionan las necesidades técnicas generales para la realización de las actividades de producción, así como la inversión estimada por concepto:

Tabla 1

Inversiones en personal

CARGO	TIPO DE CONTRATO	TOTAL MES
Gerente General	Indefinido	\$ 3.241.260
Jefe de planta	Indefinido	\$ 2.463.780
Jefe de mantenimiento	Prestación de servicios	\$ 700.000
Community Manager	Fijo	\$ 1.874.462
Operario 1	Fijo	\$ 1.506.198
Operario 2	Fijo	\$ 1.506.198
Contador outsourcing	Prestación de servicios	\$ 500.000

Fuente. *Elaboración de autoras.*

NOTA: *Corresponde a la necesidad de mano de obra y personal operante en la compañía. En la columna total mes, se muestra el salario que obtendrá cada trabajador por el desarrollo de sus actividades, incluyendo auxilio de transporte, si aplica por tipo de contratación y límite salarial, salud, pensión, ARL, Primas, cesantías, intereses a cesantía, vacaciones, y caja de compensación. (Este fragmento se encuentra a detalle en el apartado de nómina, gastos administrativos, en el estudio técnico).*

Tabla 2

Inversiones dinerarias de iniciación y gastos de puesta en marcha

Gastos de puesta en marcha	Presupuesto
Costos de constitución y legalización de la empresa	\$ 500.000,00
* Constitución de sociedad (cámara de comercio)	
* Matricula persona jurídica (cámara de comercio)	
* Formulario de registro mercantil (cámara de comercio)	
* Impuesto de registro (cámara de comercio)	
* Inscripción de libros (cámara de comercio)	
Presupuesto para plan de mercadeo (promedio para 3 meses)	\$ 4.035.000,00
Arriendo inicial (presupuesto por 3 meses)	\$ 5.400.000,00
Servicios públicos (presupuesto por 3 meses)	\$ 2.280.000,00

Nómina del gerente general por 3 meses	\$ 9.723.780,00
Nómina del contador por 3 meses	\$ 1.500.000,00
Nómina de operario por 3 meses	\$ 4.518.414,00
Total gastos puesta en marcha	\$ 27.957.194,00

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: *Corresponde a los escenarios de legalización empresarial y gastos técnicos a nivel administrativo y de ventas para la preparación del negocio por un periodo de 3 meses. Durante este tiempo la empresa se preparará para el inicio de operaciones. (Este fragmento se encuentra a detalle en la sesión de Supuestos Económicos, estudio financiero).*

Tabla 3

Inversión en planta físico - técnica

Concepto	Requerimiento técnico	Valor estimado
Maquinaria y equipo de oficina	Total elementos materiales	\$ 4.170.000
Muebles y enseres	Total elementos materiales	\$ 2.100.000
Maquinaria para producción	Total elementos de maquinaria y producción	\$ 4.290.463
Inversión total en recursos físicos		\$ 10.560.463

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: *Corresponde a los elementos requerido para el impulso de la actividad operativa en la compañía. Las cotizaciones efectuadas previamente permitieron conocer la inversión total en recursos físicos, maquinaria y equipo, y de los muebles y enseres, así también como las capacidades de producción de la maquinaria industrial. (Este fragmento se encuentra a detalle en el estudio técnico, sesión de Necesidades y requerimientos).*

6. Análisis del mercado y de la competencia

6.1. Metodología de la investigación

La metodología mediante la cual se llevará adelante la investigación será tipo descriptiva, “Esta metodología suministra a el investigador herramientas del método científico teórico-práctico” (Muggenburg y Pérez, 2007). Primero se realizará un análisis de la situación actual del mercado de la cerveza en la ciudad de Cartagena, para luego cuidadosamente verificar la situación del segmento artesanal, inmediatamente se desarrollará el plan de negocio ya



mencionado, en el cual se incluirán las diferentes herramientas y modelos de análisis que se piensen oportunas.

6.1.1. Enfoque de la investigación

En todo lo que respecta al enfoque de la investigación, este estudio se constituirá bajo un enfoque cuantitativo, Qué “Consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población objeto de estudio” (Tamayo, 2017).

6.1.2. Método de investigación

Para el desarrollo de la investigación se empleará el método inductivo – deductivo; Este método hace deducción en la lógica y analiza hechos particulares, no obstante, es deductivo en un sentido (inicia de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

En el caso de cervecería este procedimiento perpetra un gran aporte a partir del estudio del consumo en el sector de bebidas alcohólicas no destiladas orientados en la parte turística de Cartagena, accediendo a captar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la cervecería artesanal que allí se muestren.

6.1.3. Alcance de la investigación

“Estos estudios nos permiten un acercamiento inicial y necesario al problema de investigación, contribuyen a compenetrarse con el problema de investigación, a reconocerlo, sentirlo, apreciarlo, estar cerca de éste, ubicar las posibles relaciones e interacciones con otros fenómenos o problemas” (ucn.edu.co, 2020).

El acercamiento inicial que se tiene frente a la temática permite finiquitar que el proceso investigativo inicialmente se dispondrá en un escenario de reconocimiento, haciendo uso de



herramientas secundarias de información tales como; documentos oficiales, periódicos y revistas, informes de páginas de internet y las distintas redes sociales, Igualmente se proyectará una encuesta para identificar las necesidades primarias del entorno, debido a que en un futuro este plan de negocios se realizara de manera completa, teniendo en cuenta el tamaño muestral que se fórmula en el apartado de Población y muestra.

6.1.4. Técnicas y herramientas de investigación (herramientas primarias y secundarias)

Para llevar a cabo esta investigación, se recolectará información requerida que nos permita conocer de cerca este mercado y la cual será obtenida a través de las fuentes tradicionales que son:

- Herramientas primarias: Estarán constituidas por la observación directa y la aplicación de encuestas.
- Herramientas secundarias: La constituirán todos y cada uno de los medios impresos que utilizaremos para obtener información pertinente que nos conduzca al enriquecimiento de nuestra investigación. Estos medios impresos son: documentos, periódicos y revistas, informes de página de internet y las distintas redes sociales.

6.1.5. Análisis y tratamiento de datos

Para el procedimiento de la información investigativa se espera contar con las fuentes definidas en el apartado anterior, además de un proceso riguroso de manejo de datos buscando el diseño de la propuesta final tanto a nivel numérico como conceptual.

De las herramientas primarias se extrae una noticia general del mercado de cobertura potencial de la actividad a futuro, teniendo en cuenta sus aspiraciones y necesidades. La



información lograda de esta herramienta se refuerza y tabula para el estudio de los escenarios que se tendrán en cuenta para el diseño de la propuesta final.

De las herramientas secundarias se extrae la información base que se utiliza para sostener conceptualmente la propuesta, y para sintetizar desde una reflexión teórica el modelo funcional con el que contará la empresa. Además, se toman datos comerciales para el diseño del apartado técnico final, manejando matrices de cálculo y demás estudios numéricos para conocer la eficacia y viabilidad del presente modelo de negocio.

6.1.6. Población y muestra

La muestra de esta investigación estará determinada por el muestreo aleatorio simple, el cual es característico para el estudio de mercado a ejecutar, de acuerdo con el censo poblacional realizado en 2020, la población de la ciudad de Cartagena es de 886.618 habitantes aproximadamente (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020).

Ahora, examinado la caracterización de la población principalmente puntualizada, para el caso de esta indagación, la muestra caracterizada es un total de 543.631 habitantes, equivalentes al 60% que se hallan entre los 20 y 65 años en la ciudad de Cartagena. De ese total, solo el 35.3% están en los estratos 3,4,5, es decir, 191.902 habitantes, esto muestra una muestra infinita.

Con el propósito de establecer el tamaño muestral se aplica la fórmula de cálculo probabilístico que a continuación se presenta:

$$n = \frac{Z^2pq}{e^2}$$

- Nivel de confianza (Z) = 1.96 (95%)
- Grado de error (e) = 0.05
- Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5

- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = \frac{0,9604}{0,0025} = 383.88 \approx \mathbf{384, 16 personas}$$

7. Análisis del sector

En Colombia, la mayor parte del mercado cervecero lo conserva la cervecería Bavaria, posesión del grupo SABMiller, la cual en 2015 efectúa una coalición con la empresa Brasileira AB InBev, operando 234 marcas que distribuyen a Europa, Australia, África, estados Unidos y Suramérica (El País, 2015), en la extensa historia del mercado cervecero, las marcas de cerveza con mayor demanda son; Pilsen, es la marca más antigua del portafolio, desde 1904; en los años 1949, Club Colombia, quien coexistió bajo el nombre Club sesenta en memoria a los sesenta años de la fundación Bavaria y fue la cerveza inaugural de la gama Premium de la compañía, la Cerveza águila en sus versiones lager clásica, lleva en el mercado más de un siglo; Light lanzada en 2002; y Cerveza Águila Cero, la primera cerveza sin alcohol de la cartera de Bavaria. (Bavaria S.A, 2018).

El sector cervecero en los últimos años en Colombia, puntualmente en el nicho artesanal ha iniciado desarrollándose con enorme rapidez, debido a la gran curiosidad que este estimula en los individuos. El sector comenzó su desarrollo en la ciudad de Bogotá, donde la compañía BBC emprendió siendo una pequeña productora artesanal y demostró que el mercado colombiano, tenía gran interés por cervezas de una calidad superior a las Tradicionales, inicio investigando ese factor diferenciador de las cervezas masificadas de las grandiosas multinacionales, con gran



éxito, el auge artesanal ha venido progresando en las principales ciudades de Colombia, mostrando gran oportunidad para una nueva cerveza en la ciudad de Cartagena.

7.1. El sector cervecero en el panorama nacional

A nivel nacional la cerveza es el licor más consumido (Vargas, 2019), basándose en un estudio ejecutado por (Euromonitor, 2018), la cerveza simboliza alrededor del 75% del gasto en los colombianos en licores. A nivel nacional, el consumo real de cerveza, según (Euromonitor, 2018) es de 51.1L per cápita, lo que posiciona a Colombia como el tercer país más derrochador de este tipo de bebidas a nivel suramericano, solo por detrás de México y Brasil.

La cerveza factura alrededor de 9,3 billones de pesos, lo que figura cerca del 1% de PIB nacional, esta cifra se fundamentó en una producción de 22 millones de hectolitros anuales (El Espectador, 2018). Según una premonición de (Euromonitor, 2022), el mercado de la cerveza lograra un valor de 28,9 millones de hectolitros, por lo que las oportunidades de negocio son bastante optimistas.

El crecimiento en la demanda de la cerveza artesanal en Colombia se debe no solo a los altos impuestos sobre las otras bebidas alcohólicas, sino a la creciente disponibilidad de cervezas artesanales en las tiendas minoristas, así como la expansión de los pubs en el país; además de la asequibilidad y diversificación de las marcas de cerveza (Euromonitor, COUNTRY REPORT | AUG , 2019 - 2020).

Asimismo, el crecimiento del mercado personifica una oportunidad para pequeñas y medianas cervecerías, se hallaron más de 255 cervecerías artesanales en el país mostrando una tasa anual de crecimiento del sector del 46%. En Colombia, la elaboración de cerveza artesanal ronda los 8 millones de litros (Revista semana, 2019). Con estos antecedentes, se estima a impactar, para así iniciar, un pequeño porcentaje del mercado (0.5%).



El sector cervecero del país cuenta con Bogotá Beer Company o BBC, la cervecera pequeña de mayor tradición, la cual fue adquirida por el grupo AB InBev.

BBC es la principal marca de este tipo de bebidas artesanales, está cuenta con participación en el mercado cervecero de la ciudad de Cartagena, con una bodega tipo “pubs”, ubicada por el monumento Pedro de Heredia. Los comensales expresan que “Su excelente cerveza artesanal hará que tu comida parezca aún mejor, lo que, con seguridad, te hará volver. La buenísima ubicación de este lugar hace que llegar a él incluso en hora punta sea muy sencillo. Su pulcro servicio es prueba del alto nivel de calidad de este lugar. Se dice que aquí los precios son bajos. Sin duda disfrutarás de su delicado ambiente.” (Restaurant Guru, 2022).

7.1.1. La industria cervecera en el plano internacional

En el 2020 a nivel internacional el consumo de cerveza alcanzo los 187.703 millones, Asia ha sido el mayor consumidor a nivel mundial con más de 64.259 millones de litros, América Latina ocupa el segundo lugar con 32.201 millones de litros consumidos, de los cuales Colombia ocupa casi 2.000 millones. (EL PAIS, 2021)

Según una investigación publicada por (Euromonitor, 2021), en países como Chile, la venta de cerveza artesanal se extendió, pasando de 894 millones de litros a 919,8 millones, un aumento de casi el 3%. En ese fragmento, las marcas más vendidas son Cristal, Escudo y Becker, las dos primeras pertenecientes al portafolio de la Compañía de Cervecerías Unidas CCU y la última a su principal rival local: Cervecería Chile.

7.1.2. Expectativas del consumidor actual

De acuerdo con las cifras de (Euromonitor, 2021), este sector tuvo, producto de la pandemia, un declive significativo en el consumo en Colombia de más del 7%, sin embargo, hace la aclaratoria de que, durante la pandemia, los pequeños artesanos de la cerveza en el país



se vieron favorecidos, esto en vista de que los consumidores optaron por hacer compras cerca de casa. Se estima que entre 2006 y 2025 la industria cervecera tendrá un volumen promedio de ventas totales de más de 2.179 millones de litros al año, y más de 1673 millones de litros de los que se consumen son cervezas tipo ale y lager, dejando a las cervezas negras tipo stout y dark, en último lugar, lo que demuestra que los consumidores siguen prefiriendo cervezas con amargor ligero, color y sabor refrescante y suave (Euromonitor, Passport, Country beer, mayo de 2021).

7.2. Análisis del mercado

Teniendo en consideración la disposición comercial de la empresa, se exhiben a continuación los criterios evaluativos en lo que concierne al reconocimiento del mercado disponible, potencial y objetivo con el cual se intenta tener cobertura desde el momento de iniciar operaciones.

7.2.1. Mercado disponible

Los productos primeramente estarán dirigidos para el Distrito Turístico y cultural de Cartagena de Indias, Capital del departamento de Bolívar, al norte de Colombia, la cual según apreciaciones del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020), está por encima de 543.631 habitantes. Para alcanzar esto, la compañía aspira a contar con una extensa cobertura de la base total de discotecas y bares ubicados en la ciudad.

7.2.2. Mercado objetivo

Siendo la cerveza un producto de consumo masivo, se establecerá diferentes tipos de consumidores, de diferentes edades, nivel sociocultural y económico, la cerveza no es un privilegio para una determinada parte de la población, sino que por el contrario es un producto consumido por cualquier tipo de persona, mayor de 18 años de acuerdo con la ley colombiana, sin embargo, se enfocará en un público más joven, comprendido entre los 18 y 35 años, tanto del



sexo femenino como masculino, y que nunca han conocido ni probado algún producto similar a este, por la gama estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Cartagena.

7.2.3. Segmento de mercado

Se prohíbe en todo el país la venta de cualquier tipo de bebidas alcohólicas a personas menores de 18 años (Ley 124, 1994). Es por eso, que el consumidor objetivo a atender, serán los Individuos mayores de edad que les gusta la cerveza artesanal en la ciudad de Cartagena, que sientan especial gusto por los sabores tropicales en bebidas alcohólicas, personas que frecuenten los sectores como los bares y discotecas, “Porque en Cartagena el baile tiene una íntima conexión con el pasado, es una forma de propinarle unos cuantos puntapiés a la miseria y el llanto, de injuriar a la muerte y celebrar a la vida, sencillamente porque el que baila es el que goza” (Colreservas, 2021).

Según la (Cámara de Comercio Cartagena, 2021), esta ciudad cuenta con un portafolio enorme de bares, discotecas y restaurantes, sitios como “Quiebra Canto”, “Bazurto Social Club”, “Café Havana”, “Bareke”, “Eivissa” y “Afrikan club”, poseen un ambiente especialmente particular costeño; exquisitos cocteles y cervezas muy heladas, acompañado de la mejor selección del crossover más sonado. Estos espacios locativos se convertirán en los clientes de la marca.

7.2.4. Mercado potencial

Grupo poblacional que no se encuentren categorizados dentro de la segmentación anterior, que cumplan con los rasgos socio demográficas del mercado objetivo en materia de estrato socio económico y que se localicen en zona jurisdiccional Cartagena, ubicada a orillas del Mar Caribe y sus calles coloridas llenas de encanto.

7.2.5. Justificación del mercado objetivo



Para la inauguración de actividades, se tendrá en cuenta la población de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad amurallada, teniendo en consideración el alcance real previsto con discotecas y bares (como canal inicial de comercialización), y el perfil de demanda con el cual se aspira para lanzar el producto al mercado para competir de manera directa.

7.3. Análisis de la competencia

En Colombia existen una gran diversidad de cervezas artesanales que dan al consumidor variadas opciones en el mercado nacional. Sin embargo, por la cuantía de alternativas, logran convertirse en amenazas y competencias entre sí, para este sector, siendo la cerveza industrial, así como otras bebidas alcohólicas y cocteles, los más característicos.

Tabla 4

Análisis del mercado competitivo

Nombre de la marca	Año de creación	Mercados de cobertura	Productos	Medios de comercialización
 Bogotá Beer Company	2002	Todo el país	Monserrate (Red ale) Chapinero (Porter) Cajicá (Honey ale) Bacatá (Witbier) Macondo (Ale stout) Candelaria (Kolsch) BBC Premium Lager	Pubs en Bogotá, Medellín Cartagena, Santa Marta y Barranquilla.
 Central Cervecería	2014	Todo el país	Andina (Lager) Heineken (Premium Lager) Coors Light (Lager) Tecate (Pilsner) Sol (Lager)	Supermercados de cadenas, Restaurantes, Medios propios.

Fierabrás 	2011	Barranquilla	Dulcinea (Brown ale) Juana de arco (Porter) Isabel La Católica (Blonde ale) María Antonieta (Pale ale)	Pubs propios, medios digitales propios.
3 cordilleras 	2008	Todo el país	Blanca (Wheat ale) Mona (Blonde ale)	Supermercados de cadenas, Restaurantes, Medios propios.
Bavaria 	1889	Todo el país	Aguila (Lager) Póker (Lager) Pilsen (Lager) Reed's (Lager) Aguila Light (Lager) Club Colombia (Lager) Corona (Lager) Budweiser (Lager)	Supermercados de cadena, Restaurantes, pubs propios.
Cerveza Apóstol Premium Artesanal 	2009	Medellin	Marzen (Lager) Weizen (Ale) Bock (Lager) Helles (Lager) Dubbel (Ale de abadía belga)	Supermercados de cadena. Restaurantes pubs propios.

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Dentro de la industria cervecera artesanal existen diversas empresas las cuales batallan por un puesto en el mercado y por posicionarse en la mente del consumidor.



7.4. Estrategias de mercados

7.4.1. Producto. Descripción, uso y especificaciones técnicas

El producto a brindar es una cerveza de primera calidad, hecha a partir de métodos de procesamiento artesanales, con una persistente innovación centrada en sabores únicos, tomados de la rica diversidad de frutas como lo son, la maracuyá, los frutos rojos, el mango biche y la combinación de maracuyá y pomelo. Principalmente se elaborará una cerveza tipo “ale”, uno de los tipos de cerveza más consumidos en el mercado y que se reconoce por su característico color rubio.

Para iniciar, la compañía enumerará en su menú cervezas tradicionales como las Pale Ale, hecha con malta pálida (razón de su color más claro), este es el tipo de cerveza que los consumidores buscan en mayor proporción, al momento de visitar sus bares y discotecas y así conseguir aceptación mientras se logra la penetración de mercado (Cerveceros de Mexico, 2018). En tal sentido, se busca alcanzar la diferencia en cuanto a sabores únicos frutales.

Con el paso del tiempo, la mejora de procesos y la ampliación de negocios, se buscará el desarrollo de nuevos sabores e innovación continua.

Nombre: Cerveza HARLEQUÍN.

Eslogan: La Rubia Cartagenera

Presentaciones: 4 tipos de cerveza con base líquida Pale Ale, con, máximo 5% de alcohol, embotellada en presentaciones de 355ml, especiadas con Maracuyá, Mango biche, Frutos rojos y una fusión con maracuyá y pomelo, con toque cítricos, sabores y olores característicos de la fruta seleccionada.

Análisis de los colores: De acuerdo con un estudio de la revista especializada (Food Quality and preference journal, 2012) , las preferencias de colores de los consumidores para las

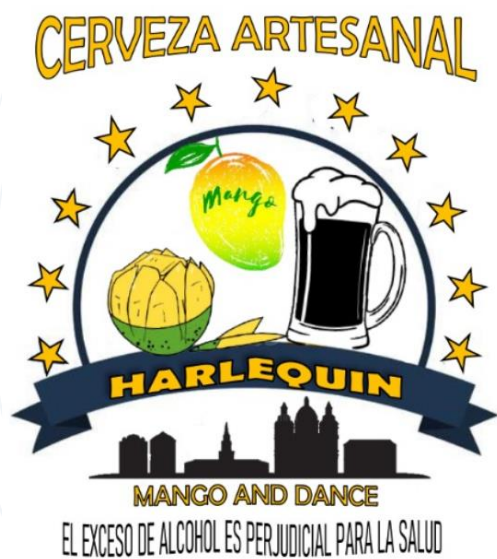
bebidas alcohólicas están dominadas por la preferencia por colores fríos, como el azul, verde o blanco. En vista de que este producto está identificado con la costa y que sus elementos más destacados son el mar y su precioso cielo, se utilizará el blanco como base de etiqueta, este color de fondo, unido a letras doradas enmarcadas en lazos tipo figuras azules, con iconos que representan a cada una de las frutas seleccionadas para especiar la cerveza, además de un plus en la parte inferior con la silueta del corralito de piedra, la fantástica o de los múltiples nombres que recibe Cartagena. Teniendo entonces cuatro presentaciones:

Figura 11 Presentación y Logo “HARLEQUÍN” maracuyá



Fuente. Elaboración de autoras.

Figura 12 *Presentación y Logo “HARLEQUÍN” Mango Biche*



Fuente. Elaboración de autoras.

Figura 13 *Presentación y Logo “HARLEQUÍN” Frutos Rojos*



Fuente. Elaboración de autoras.

Figura 14 *Presentación y Logo “HARLEQUÍN” fusión maracuyá y pomelo*



Fuente. Elaboración de autoras.

7.4.1.1. Uso del producto

La cerveza lo tiene todo, en sus diversas formas, pero, algunos platos la sacan del estadio; La cerveza es una bebida alcohólica que sirve para acompañar gran variedad de comidas, hasta un postre de chocolate, y aunque sola sabe muy bien, sabe aún mejor si la acompaña con algún plato o pasabocas, como: Frutos secos, fritos, nachos con salsas, y la pizza, o puede ser consumida directamente desde su empaque comercial, en cualquier bar o discotecas de la ciudad.

7.4.1.2. Ingredientes

Para la elaboración de la cerveza artesanal, es necesario acudir a los ingredientes que se relacionan a continuación:

Tabla 5

Ingredientes para la elaboración del producto

Insumos alimentarios	Categoría
Malta Château Pilsen. Tipo líquida	Base líquida
Lúpulo elaboración cerveza cascade 18 pellets	Cultivo
Levadura safale s-04	Cultivo
Esencia de maracuyá carolesen	Saborizante
Esencia de pomelo (Citrus Paradisi)	Saborizante
Esencia de mango biche	Saborizante
Esencia de frutos rojos	Saborizante
Dextrosa monohidrato	Disolvente

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde a los insumos necesarios para la producción de cerveza artesanal en todas sus presentaciones. Se tienen pronosticado agrupar el proceso de producción, y embotellar el producto en cada empaque para comercialización; El coste de acceso a los insumos se muestran en el posterior apartado de Precio.

7.4.1.3. *Empaque del producto y presentación comercial*

Para la presentación comercial del producto, se esperan introducir primeramente un envase de formato 355ml, este tamaño permite mantener fría la cerveza. El diseño de la botella incluye unas dimensiones claves, además de su icónico y largo cuello, esta botella tiene un panel para la etiqueta con una fisura pronunciada, esto la protege de los roces y ofrece una gran flexibilidad en las opciones de etiquetado y estampado. Además de que el envase es de color blanco considerándose este el color más común en las botellas de cerveza; La transparencia de este color muestra el color real de tu cerveza, a simple vista se logra apreciar en todo su esplendor la estética visual de la cerveza. Así mismo, las cervezas embotelladas en vidrio de color blanco no deben solicitar una protección estricta contra la luz ultravioleta. Las sidras

estables a los rayos UV y las bebidas de malta de sabores a menudo se embotellan en vidrio de color blanco. (O-I, 2019).

7.4.2. Precio

Para establecer el precio de la cerveza artesanal, se deben estudiar en profundidad los costos de producción de esta, el valor por el cual se elabora el producto, el volumen del pedido; al mismo tiempo, es de suma importancia que los precios al consumidor final no sean superiores a los de otras cervezas artesanales existentes en el mercado actualmente, principalmente durante la etapa de introducción al mercado. El estudio de costos y la matriz de estimación de precio de venta (con márgenes de ganancia), se muestran a continuación:

Tabla 6

Costo unitario del envase por línea comercial

Líneas comerciales	Insumo	Presentación (lt)	PCP	Cantidad (uds)	VUE
Presentación 355 ml	Vidrio	0,355 lt	\$ 29.000	24	\$ 1.208

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde al costeo general por el concepto de insumos para empaque y etiquetado.

Tabla 7

Costo de insumos alimentarios

Insumos alimentarios	Categoría	ITCP	PCP
Malta Château Pilsen. Tipo líquida	Base líquida	20 lt (20.000 ml)	\$ 115.000
Lupulo Elaboracion Cerveza Cascade 18 Pellets	Cultivo	100 gr	\$ 22.000
Levadura Safale S-04	Cultivo	11,5 gr	\$ 11.805
Esencia De Maracuya Carolesen	Saborizante	510 ml	\$ 21.250
Esencia de pomelo (Citrus Paradisi)	Saborizante	510 ml	\$ 4.200
Esencia de mango biche	Saborizante	510 ml	\$ 18.900
Esencia de frutos rojos	Saborizante	510 ml	\$ 12.000
Dextrosa Monohidrato	Disolvente	1 kg (1000 gr)	\$ 13.900

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde al costo total de aprovisionamiento por pedido comercial al proveedor, teniendo en cuenta el ITCP y el PCP.

Tabla 8

Costo total de producción. Línea Maracuyá

Tanque de procesamiento. LÍNEA MARACUYÁ	Cantidad	VUC	CTI	COMPRO
Malta Château Pilsen. Tipo líquida	20 lt	1,00	\$ 115.000	\$ 115.000,00
Lupulo elaboracion cerveza cascade 18 pellets	15 gr	6,67	\$ 3.300	\$ 22.000,00
Levadura safale s-04	11,5 gr	1,00	\$ 11.805	\$ 11.805,00
Esencia de maracuya carolesen	500 ml	1,02	\$ 20.833	\$ 21.250,00
Dextrosa monohidrato	21 gr	47,62	\$ 292	\$ 13.900,00
Producción 20 lt			\$	151.230

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 9

Costo total de producción. Línea Citrus Punk

Tanque de procesamiento. LÍNEA CITRUS PUNK	Cantidad	VUC	CTI	COMPRO
Malta Château Pilsen. Tipo líquida	20 lt	1,00	\$ 115.000	\$ 115.000,00
Lupulo elaboracion cerveza cascade 18 pellets	15 gr	6,67	\$ 3.300	\$ 22.000,00
Levadura safale s-04	11,5 gr	1,00	\$ 11.805	\$ 11.805,00
Esencia de maracuya carolesen	167 gr	3,05	\$ 6.958	\$ 21.250,00
Esencia de pomelo (Citrus Paradisi)	333 gr	1,53	\$ 2.742	\$ 4.200,00
Dextrosa monohidrato	21 gr	47,62	\$ 292	\$ 13.900,00
Producción 20 lt			\$	140.098

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 10

Costo total de producción. Línea Mango Biche

Tanque de procesamiento. LÍNEA MANGO BICHE	Cantidad	VUC	CTI	COMPRO
Malta Château Pilsen. Tipo líquida	20 lt	1,00	\$ 115.000	\$ 115.000,00
Lupulo elaboracion cerveza cascade 18 pellets	15 gr	6,67	\$ 3.300	\$ 22.000,00
Levadura safale s-04	11,5 gr	1,00	\$ 11.805	\$ 11.805,00
Esencia De Mango biche	500 ml	1,02	\$ 18.529	\$ 18.900,00
Dextrosa monohidrato	21 gr	47,62	\$ 292	\$ 13.900,00
Producción 20 lt			\$	148.926

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 11

Costo total de producción. Línea Frutos Rojos

Tanque de procesamiento. LÍNEA FRUTOS ROJOS	Cantidad	VUC	CTI	COMPRO
Malta Château Pilsen. Tipo líquida	20 lt	1,00	\$ 115.000	\$ 115.000,00
Lupulo elaboracion cerveza cascade 18 pellets	15 gr	6,67	\$ 3.300	\$ 22.000,00
Levadura safale s-04	11,5 gr	1,00	\$ 11.805	\$ 11.805,00
Esencia De frutos rojos	500 ml	1,02	\$ 11.765	\$ 12.000,00
Dextrosa monohidrato	21 gr	47,62	\$ 292	\$ 13.900,00
Producción 20 lt			\$ 142.162	

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde al costo total de producción de 20L de cerveza artesanal por línea, atendiendo cada requerimiento operativo, se procede al envase teniendo en cuenta la capacidad total del llenado por unidad.

Tabla 12

Valor unitario (alimentario) por línea comercial

Líneas comerciales	CLE	Vr. Unitario
Presentación 355 ml. Sabor maracuyá	56,33802817	\$ 2.684
Presentación 355 ml. Sabor Citrus Punch	56,33802817	\$ 2.487
Presentación 355 ml. Sabor Mango biche	56,33802817	\$ 2.643
Presentación 355 ml. Sabor Frutos rojos	56,33802817	\$ 2.523

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: En función a la capacidad de llenado por envase y partiendo de la capacidad total de procesamiento por línea comercial, se determina el valor unitario por unidad comercial, según cada línea respectivamente.

Tabla 13

Estimación de precio de venta al público y márgenes de ganancia por línea comercial

Líneas comerciales	VUE	VUI	VUT	% GAN	PVP	MC	GBT	GNT
Presentación 355 ml. Sabor maracuyá	\$ 1.208	\$ 2.684	\$ 3.893	40%	\$ 6.488	\$ 2.595	\$ 365.509	\$ 146.204
Presentación 355 ml. Sabor Citrus Punch	\$ 1.208	\$ 2.487	\$ 3.695	40%	\$ 6.158	\$ 2.463	\$ 346.955	\$ 138.782
Presentación 355 ml. Sabor Mango biche	\$ 1.208	\$ 2.643	\$ 3.852	40%	\$ 6.420	\$ 2.568	\$ 361.669	\$ 144.668
Presentación 355 ml. Sabor Frutos rojos	\$ 1.208	\$ 2.523	\$ 3.732	40%	\$ 6.220	\$ 2.488	\$ 350.395	\$ 140.158

Fuente. Elaboración de autoras.

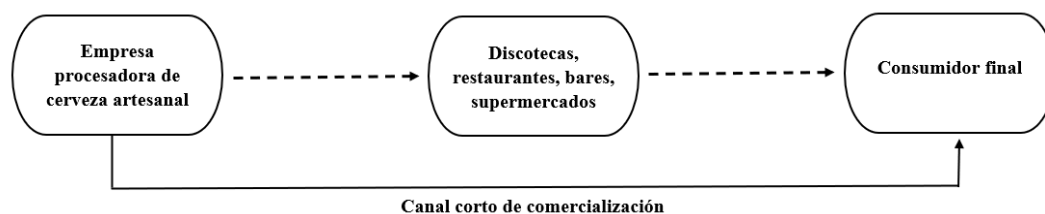
NOTA: Corresponde a la valoración en materia de costos por línea comercial, para el establecimiento del precio de venta al público, la ganancia total, teniendo en cuenta el valor unitario del envase, el valor unitario alimentario, el valor unitario total y el porcentaje de ganancia para la evaluación del PVP.

7.4.3. Plaza

Inicialmente, los bares y discotecas ubicados en la plaza del moderno barrio de Getsemaní, como atracción principal la Plaza de la Santísima Trinidad, en la que se reúnen grupos tranquilos de personas para beber cerveza, escuchar artistas callejeros y comer arepas asadas en los puestos vecinos.

Las calles cercanas, conocidas también por sus murales pintorescos, cuentan con pizzerías animadas y bistrós casuales en los que se sirven platos colombianos. Las cervecerías artesanales, las coctelerías y el bar de salsa Café Havana continúan la fiesta hasta las primeras horas de la mañana, y que se encuentran incluidos dentro de la clasificación Pink Market, serán el primero y principal establecimiento distribuidor de cerveza artesanal San Sebastián. (Así es Colombia, 2020).

Figura 15 Canal previsto de comercialización



Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde a las previsiones productivas de comercialización en el mercado objetivo en la ciudad de Cartagena.

7.4.4. Promoción

Se realizará publicidad, marketing digital y físico en los establecimientos en los cuales se ejecutarán las pruebas piloto que permitirá conocer la respuesta del mercado a este producto. La empresa para el ejercicio publicitario, espera contar con la siguiente estructura de costos y gastos en materia de gastos de promoción (gastos de ventas):

Tabla 14

Gastos de venta - promoción

Marketing estratégico	Estrategia	Cantidad al año (meses)	Vr. unitario	Vr. total año 2022	Vr. total año 2023	Vr. total año 2024
Publicidad	Página WEB	1	\$600.000,00	\$600.000,00	\$645.000,00	\$693.375,00
	Anuncios en redes sociales	12	\$20.000,00	\$240.000,00	\$258.000,00,00	\$277.350,00
	Vallas y avisos publicitarios	3	\$700.000,00	\$2.100.000,00	\$2.257.500,00	\$2.426.812,50
Relaciones públicas	Eventos empresariales	3	\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$1.290.000,00	\$1.386.750,00
Provisión para gastos de ventas	Gastos adicionales	12	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00	\$12.900.000,00	\$13.867.500,00
TOTAL CONSOLIDADO				\$16.140.000,00	\$17.350.500,00	\$18.651.787,50
			Promedio mensual	\$1.345.000,00		

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde a los gastos de venta teniendo en cuenta la estructura publicitaria esperada para el primer año de operación.

8. Plan técnico operativo

8.1. Ficha técnica

Enumerando las condicionantes técnicas del producto que se intenta industrializar, en la siguiente ficha técnica apuntan a las distintas variables técnicas según cada situación evaluativa.

Tabla 15

Ficha técnica del producto a comercializar

Condición	Variable técnica	Cerveza artesanal
Física	Presentación comercial (física)	- 355ml (0,35 lts)
	Material de empaque	Vidrio blanco tradicional. Material cristal
	Material de etiquetado	Etiqueta autoadhesiva en polietileno
	Embalaje	Caja de 56 unidades (requiere refrigeración)
Organoléptica	Sabor	Umami (Acido - maracuyá y mango biche / Agridulce – Pomelo y frutos rojos)
	Textura	Consistencia líquida - espumosa
	Color	Amarillo – Verde – Rojo
	Olor	Frutales
Química	Tiempo medio estimado de preservación	112 días posterior al proceso de envase a 4° C.
	Ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> - Malta Château Pilsen. Tipo líquida - Lupulo Elaboracion Cerveza Cascade 18 Pellets - Levadura Safale S-04 - Esencia De Maracuyá – Pomelo – Frutos rojos y mango biche - Dextrosa Monohidrato
	Información nutricional estándar (100 gr - porción)	<ul style="list-style-type: none"> - Kcal medias: 43 - Proteína: 0,5 g - Carbohidratos: 3,6 g - Azúcar: 0 g - Fibra: 0 g - Grasa total: 0 g - Sodio: 4 mg - Colesterol: 0 mg - Potasio: 27 mg
Comerciales	Precio estimado de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> - 355 ml (0,35 lts Maracuyá): \$6.488 - 355 ml (0,35 lts Pomelo): \$6.158 - 355 ml (0,35 lts Mango biche): \$6.420 - 355 ml (0,35 lts Frutos rojos): \$6.220
	Punto de venta	Discotecas y Bares de la ciudad de Cartagena.

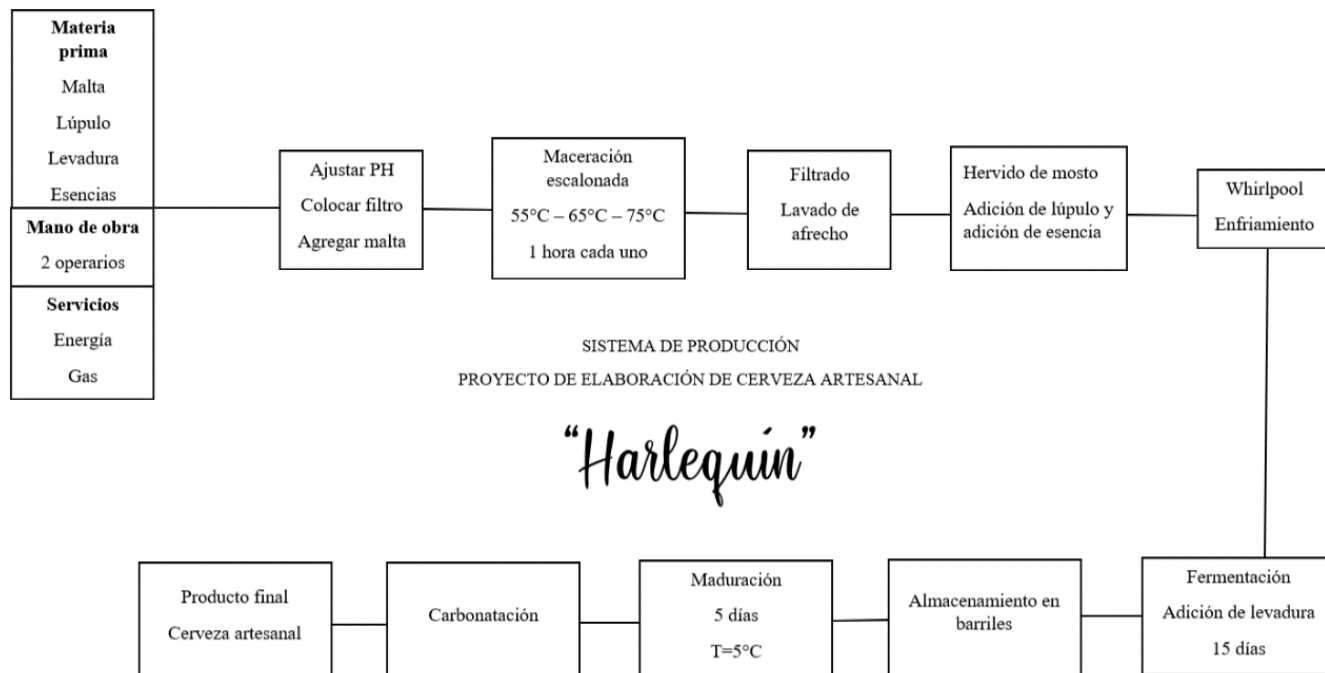
Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde al costo total de aprovisionamiento por pedido comercial al proveedor, teniendo en cuenta el ITCP y el PCP.

8.2. Diagrama de flujo

Teniendo en cuenta el esquema operativo de la empresa, se expone a continuación el flujograma de procesos para la elaboración de la cerveza artesanal:

Figura 16 *Flujograma de operaciones*



Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde al método de procesamiento a implementar para la elaboración de la cerveza artesanal, se examina la maquinaria, la mano de obra empleada en el proceso requerido por etapa.

8.3. Análisis DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) “es un instrumento de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas.” (Alan Chapman, 2019) DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.



Figura 17 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Como empresa nueva, ingresar al mercado de la cerveza requiere el desarrollo de nuevos servicios y productos de valor agregado.✓ Baja capacidad de producción para competir con empresas Artesanales de fabricación a gran escala.	<ul style="list-style-type: none">✓ La tendencia de consumir cerveza artesanal es cada vez mayor y los consumidores quieren diversificar los sabores y aromas.✓ Crecimiento del sector de cervecería artesanal en el país.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ El uso de productos autóctonos colombianos en la producción de cerveza permite una conexión emocional con el consumidor.✓ Mercado objetivo definido que permite centrarse en sus clientes, ofreciendo siempre oportunidades de mejora y corrección.	<ul style="list-style-type: none">✓ Reacción negativa al producto por parte del cliente y/o consumidor.✓ Costo unitario de la cerveza más elevado en comparación de las cervezas de tipo industrial.

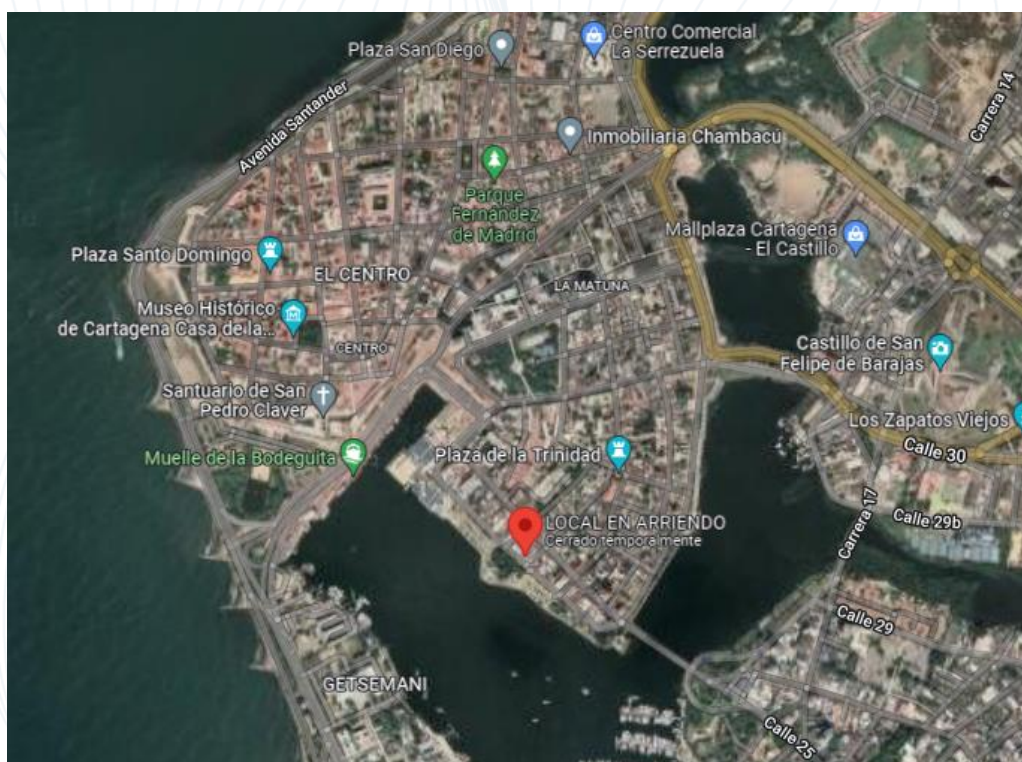
Fuente. Elaboración de autoras.

8.4. Estudio de localización

8.4.1. Macrolocalización

El proyecto tendrá lugar en la ciudad de Cartagena en el sector de Getsemaní, donde, cada calle o plaza muestra la cultura de la Cartagena de siglos anteriores, que cautiva a los turistas, un barrio donde los niños todavía juegan en la vía y los viejos luchan partidas de dominó, “Esa realidad cultural fue la que le permitió a Getsemaní estar entre los 12 barrios más "cool" del mundo junto al Sants (Barcelona), Amsterdam Noord (Amsterdam), Navy Yard (Washington) y Maboneng (Johannesburgo) (Forbes , 2018).

Figura 18 Macrolocalización prevista



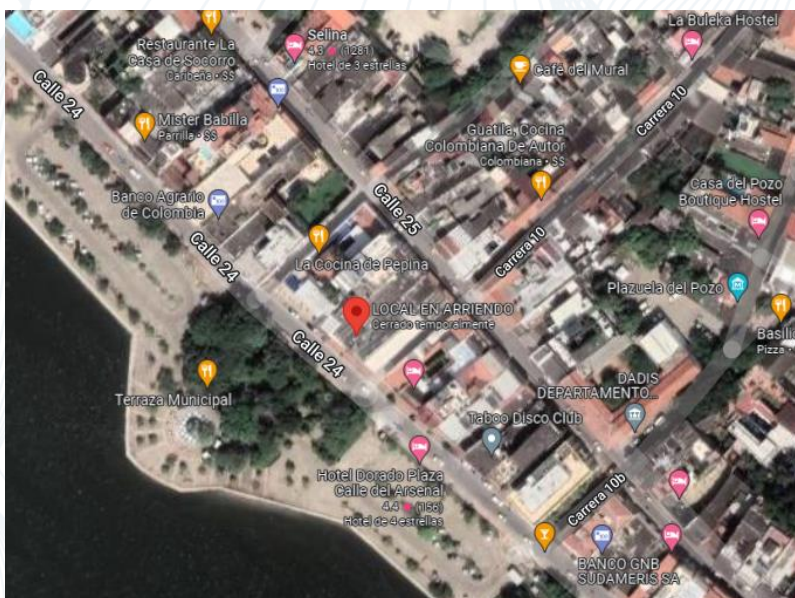
Fuente. Google Maps

8.4.2. Micro localización

Teniendo en cuenta el establecimiento zonal de la empresa, a continuación, se valoran los siguientes factores de micro localización:

- Ubicación: Cl. 24 # 9A-35, Getsemaní, Cartagena de Indias, Provincia de Cartagena, Bolívar.
- Vías de acceso: Está ubicado estratégicamente, cerca de las principales estaciones turísticas de la ciudad, a 5 minutos caminando de puerto duro, portal centro, y el camellón de martines y a 8 minutos de la vía 90 u el monumento de la India Catalina, zonas muy concurridas de la ciudad.
- Acceso a servicios públicos: El establecimiento cuenta con todos los servicios básicos disponibles, internet y acceso a redes de comunicación, energía eléctrica, agua potable - alcantarillado, además cuenta con el servicio de vigilancia privada.

Figura 19 *Micro localización*



Fuente. Google Maps



8.5. Necesidades y requerimientos

Para el inicio de actividades operativas, a continuación, se relacionan los recursos necesarios para el establecimiento de la plataforma operativa de la empresa.

Tabla 16

Recurso humano requerido

CARGO	TIPO DE CONTRATO	Valor total a asumir por el empleador (mensual)
Gerente General	Indefinido	\$ 3.241.260,00
Jefe de planta	Indefinido	\$ 2.463.780,00
Jefe de mantenimiento	Prestación de servicios	\$ 700.000,00
Community Manager	Fijo	\$ 1.874.462,00
Operario 1	Fijo	\$ 1.506.138,00
Operario 2	Fijo	\$ 1.506.139,00
Contador outsourcing	Prestación de servicios	\$ 500.000,00

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 17

Maquinaria y equipo de oficina

Cantidad	Artículo	Valor unitario	Valor total
3	Computador de escritorio HP All in One 20"	\$ 1.000.000,00	\$ 3.000.000,00
2	Impresora multifuncional láser HP	\$ 450.000,00	\$ 900.000,00
3	Teléfono fijo inalámbrico	\$ 90.000,00	\$ 270.000,00
Total consolidado			\$ 4.170.000,00

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 18

Muebles y enseres

Cantidad	Artículo	Valor unitario	Valor total
3	Escritorios de oficina	\$ 350.000,00	\$ 1.050.000,00
3	Sillas de oficina	\$ 150.000,00	\$ 450.000,00
3	Archivadores de oficina	\$ 200.000,00	\$ 600.000,00
Total consolidado			\$ 2.100.000,00

Fuente. Elaboración de autoras.

8.6. Gastos estimados de operación

Para la inauguración de operaciones y para la formalización industrial, se tienen previstos los gastos de: administración, nomina, venta, y puesta en marcha que se exponen en la parte inferior, desde la Tabla 17 a la Tabla 20. Durante el periodo de “Preparación”, la empresa no emprenderá actividad comercial, se preparará desde el punto de vista técnico y legal para entrar en operaciones; después de este periodo, se pronostica comenzar con las actividades comerciales y el sostenimiento económico del negocio.

8.6.1. Gastos de administración

Tabla 19

Gastos administrativos previstos

Concepto	Valor mes	Valor año 2022	Valor año 2023	Valor año 2024	Valor año 2025
Arriendo	\$1.800.000	\$21.600.000	\$23.220.000	\$24.961.500	\$26.833.613
Servicios públicos	\$760.000	\$9.120.000	\$9.804.000	\$10.539.300	\$11.329.748
Nómina	\$ 11.791.779,00	\$141.501.348	\$152.113.949	\$163.522.495	\$175.786.682
Dotación	\$33.333	\$400.000	\$430.000	\$462.250	\$496.919
Provisión gastos de administración	\$200.000	\$2.400.000	\$2.580.000	\$2.773.500	\$2.981.513
Total gastos administrativos	\$14.585.112	\$175.021.348	\$188.147.949	\$202.259.045	\$217.428.474

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: *Corresponde a los gastos de administración en los cuales incidirá el negocio para el comienzo de su actividad operativa y comercial.*



8.6.2. Gastos de nómina

Tabla 20

Gastos estimados de nómina

CARGO	TIPO DE CONTRAT O	ASIGNA CIÓN BASE	AUX. TRANSP	TOT. DEV	Aporte salud (8.50%)	Aporte pensión (12%)	ARL (1%)	Cesanti as (8.33%)	Int. Cesanti as (1%)	Primas (8.33%)	Vacacio nes (4.17%)	Caja mag (4%)	TOTAL MES	TOTAL AÑO	
Gerente General	Indefinido	\$ 2.200.000	\$ -	\$ 2.200.000	\$ 187.000,00	\$ 264.000,00	\$ 22.000,00	\$ 183.260,00	\$ 22.000,00	\$ 183.260,00	\$ 91.740,00	\$ 88.000,00	\$ 3.241.260,00	\$ 38.895.120,00	
Jefe de planta	Indefinido	\$ 1.600.000	\$ 106.500	\$ 1.706.500	\$ 136.000,00	\$ 192.000,00	\$ 16.000,00	\$ 133.280,00	\$ 16.000,00	\$ 133.280,00	\$ 66.720,00	\$ 64.000,00	\$ 2.463.780,00	\$ 29.565.360,00	
Jefe de mantenimiento	Prestación de servicios	\$ 700.000		\$ 700.000	N/A									\$ 700.000,00	\$ 8.400.000,00
Communit y Manager	Fijo	\$ 1.200.000	\$ 106.502	\$ 1.306.502	\$ 102.000,00	\$ 144.000,00	\$ 12.000,00	\$ 99.960,00	\$ 12.000,00	\$ 99.960,00	\$ 50.040,00	\$ 48.000,00	\$ 1.874.462,00	\$ 22.493.544,00	
Operario 1	Fijo	\$ 950.000	\$ 106.503	\$ 1.056.503	\$ 80.750,00	\$ 114.000,00	\$ 9.500,00	\$ 79.135,00	\$ 9.500,00	\$ 79.135,00	\$ 39.615,00	\$ 38.000,00	\$ 1.506.138,00	\$ 18.073.656,00	
Operario 2	Fijo	\$ 950.000	\$ 106.504	\$ 1.056.504	\$ 80.750,00	\$ 114.000,00	\$ 9.500,00	\$ 79.135,00	\$ 9.500,00	\$ 79.135,00	\$ 39.615,00	\$ 38.000,00	\$ 1.506.139,00	\$ 18.073.668,00	
Contador outsourcing	Prestación de servicios	\$ 500.000		\$ 500.000	N/A									\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00
Total consolidado													\$ 11.791.779,00	\$ 141.501.348	

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde al cálculo de la mano de obra total del negocio, teniendo en cuenta las necesidades Operativas.



8.6.3. Gastos de venta

Tabla 21

Gastos de venta

Marketing estratégico	Estrategia	Cantidad al año (meses)	Vr. unitario	Vr. total año 2022	Vr. total año 2023	Vr. total año 2024	Vr. total año 2025
Publicidad	Página WEB - diseño	1	\$600.000,00	\$600.000,00	\$645.000,00	\$693.375,00	\$745.378,13
	Anuncios en redes sociales	12	\$20.000,00	\$240.000,00	\$258.000,00	\$277.350,00	\$298.151,25
	Vallas y avisos publicitarios	3	\$700.000,00	\$2.100.000,00	\$2.257.500,00	\$2.426.812,50	\$2.608.823,44
Relaciones públicas	Eventos empresariales	3	\$400.000,00	\$1.200.000,00	\$1.290.000,00	\$1.386.750,00	\$1.490.756,25
Provisión para gastos de ventas	Gastos adicionales	12	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00	\$12.900.000,00	\$13.867.500,00	\$14.907.562,50
TOTAL CONSOLIDADO				\$16.140.000,00	\$17.350.500,00	\$18.651.787,50	\$20.050.671,56
		Promedio mensual		\$1.345.000,00			

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde a los gastos de venta y promoción en los cuales incidirá el negocio para el comienzo de su actividad comercial y operativa.



8.6.4. Gastos de puesta en marcha

Tabla 22

Gastos de puesta en marcha

Gastos de puesta en marcha	Presupuesto
Costos de constitución y legalización de la empresa	\$ 500.000,00
* Constitución de sociedad (cámara de comercio)	
* Matricula persona jurídica (cámara de comercio)	
* Formulario de registro mercantil (cámara de comercio)	
* Impuesto de registro (cámara de comercio)	
* Inscripción de libros (cámara de comercio)	
Presupuesto para plan de mercadeo (promedio para 3 meses)	\$ 4.035.000,00
Arriendo inicial (presupuesto por 3 meses)	\$ 5.400.000,00
Servicios públicos (presupuesto por 3 meses)	\$ 2.280.000,00
Nómina del gerente general por 3 meses	\$ 9.723.780,00
Nómina del contador por 3 meses	\$ 1.500.000,00
Nómina de operario por 3 meses	\$ 4.518.414,00
Total gastos puesta en marcha	\$ 27.957.194,00

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde a la estructura presupuestal total para el inicio de operaciones dentro de la organización.

9. Plan financiero

El estudio económico financiero conforma la tercera etapa de los proyectos de investigación en el que figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, en resultado a la exploración y análisis efectuado en la etapa anterior - Estudio Técnico- ; que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto (Gomez, 2018). Es por esto que en este apartado coleccionará la información financiera obtenida a través del desarrollo de este proyecto; Esta información se utilizará como base para edificar todos los elementos del flujo de fondos, con el fin de brindar las herramientas necesarias y las estrategias en cuanto a la puesta en marcha del proyecto.

9.1. Costos fijos estimados

Se relacionan a partir de aquí, los costos fijos estimados en los cuales se espera incidir una vez comiencen las operaciones de puesta en marcha.

Tabla 23

Costos fijos estimados

Concepto	Valor mensual	Valor año 2022	Valor año 2023	Valor año 2024	Valor año 2025
Arriendo	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000	\$ 23.220.000	\$ 24.961.500	\$ 26.833.612
Servicios públicos	\$ 760.000	\$ 9.120.000	\$ 9.804.000	\$ 10.539.300	\$ 11.329.747
Nómina del personal de planta	\$ 11.791.779	\$ 141.501.348	\$ 152.113.949	\$ 163.522.495	\$ 175.786.682
Procesos publicitarios (promedio)	\$ 1.345.000	\$ 16.140.000	\$ 17.350.500	\$ 18.651.787	\$ 20.050.671
Provisión gastos administrativos	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.580.000	\$ 2.773.500	\$ 2.981.512
Provisión gastos de ventas	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.900.000	\$ 13.867.500	\$ 14.907.562
Total costos fijos	\$ 16.896.779	\$ 202.761.348	\$ 217.968.449	\$ 234.316.082	\$ 251.889.788

Fuente. Elaboración de autoras.

9.2. Punto de equilibrio operativo

Considerando las previsiones en materia de costos de insumos, asignación de precios, y estimación de costos fijos operativos, se procede con el cálculo por línea comercial del punto de equilibrio para el primer año.

Tabla 24

Punto 1. Líneas comerciales

Línea comercial	Sublínea	CU	PVP (60%)	MC. REAL
Presentación 355 ml. Sabor maracuyá	N/A	\$ 3.893	\$ 6.488	\$ 2.595
Presentación 355 ml. Sabor Citrus Punch	N/A	\$ 3.695	\$ 6.158	\$ 2.463
Presentación 355 ml. Sabor Mango biche	N/A	\$ 3.852	\$ 6.420	\$ 2.568
Presentación 355 ml. Sabor Frutos rojos	N/A	\$ 3.732	\$ 6.220	\$ 2.488

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 25

Punto 2. Líneas comerciales

Líneas comerciales	MC.POND	VENTA	POND. DEM
Presentación 355 ml. Sabor maracuyá	\$ 2.595	-	25,0%
Presentación 355 ml. Sabor Citrus Punch	\$ 2.463	-	25,0%
Presentación 355 ml. Sabor Mango biche	\$ 2.568	-	25,0%
Presentación 355 ml. Sabor Frutos rojos	\$ 2.488	-	25,0%
TOTAL		20	100,0%

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 26

Punto 3. Líneas comerciales

MCPT	\$ 2.528,5
PEPT	6682,4

Fuente. Elaboración de autoras.

Tabla 27

Punto 4. Líneas comerciales

Lineas comerciales	PEM. UDS	PEM. \$	SUBLINE AS	PEM. SUB. UDS	PEM. SUB \$	PE. DIAR. UDS	PE. DIAR. \$
Presentación 355 ml. Sabor maracuyá	1670,609 27	\$ 4.335.420	1	1670,6	\$ 4.335.420	69,61	\$ 180.642,51
Presentación 355 ml. Sabor Citrus Punch	1670,609 27	\$ 4.115.340	1	1670,6	\$ 4.115.340	69,61	\$ 171.472,52
Presentación 355 ml. Sabor Mango biche	1670,609 27	\$ 4.289.874	1	1670,6	\$ 4.289.874	69,61	\$ 178.744,77
Presentación 355 ml. Sabor Frutos rojos	1670,609 27	\$ 4.156.144	1	1670,6	\$ 4.156.144	69,61	\$ 173.172,66
TOTAL	6682,437 07	\$ 16.896.779			TOTAL DÍA	278,43	\$ 704.032,46
					TOTAL MES	6682,437 07	\$ 16.896.779,00

Tabla 28

Punto de equilibrio previsto

Líneas comerciales	PEM. UDS	PEM. \$	PE. DIAR. UDS	PE. DIAR. \$
Presentación 355 ml. Sabor maracuyá	1670,60927	\$ 4.335.420	69,91	\$180.642,51
Presentación 355 ml. Sabor Citrus Punch	1670,60927	\$ 4.115.340	69,61	\$171.472,52
Presentación 355 ml. Sabor Mango biche	1670,60927	\$ 4.289.874	69,61	\$178.744,77
Presentación 355 ml. Sabor Frutos rojos	1670,60927	\$ 4.156.144	69,61	\$173.172,66
TOTAL	6682,43707	\$ 16.896.779		

Fuente. Elaboración de autoras.

NOTA: Corresponde a los gastos operacionales previstos, para dar inicio a las actividades comerciales.

9.3. Supuestos económicos

En este apartado, se presentan los supuestos económicos asociados al proyecto que se está planteando:

Tabla 29

Supuestos económicos

	Un.	2022	2023	2024	2025
Variables Macroeconómicas					
Inflación	%	6,50%	6,20%	6,00%	
Devaluación	%	2,00%	2,00%	2,00%	
IPP	%	4,00%	4,00%	4,00%	
Crecimiento PIB	%	4,00%	4,00%	5,00%	
DTF T.A.	%	2,00%	2,00%	2,00%	
Ventas, Costos y Gastos					
Precio Por Producto					
Precio Producto 1	\$ / unid.	6.488	6.974	7.497	
Precio Producto 2	\$ / unid.	6.158	6.620	7.117	
Precio Producto 3	\$ / unid.	6.420	6.901	7.419	
Precio Producto 4	\$ / unid.	6.220	6.686	7.187	
Precio Producto 5	\$ / unid.		0	0	
Unidades Vendidas por Producto					
Ventas Producto 1	unid.	20.047	21.551	23.167	
Ventas Producto 2	unid.	20.047	21.551	23.167	
Ventas Producto 3	unid.	20.047	21.551	23.167	
Ventas Producto 4	unid.	20.047	21.551	23.167	
Ventas Producto 5	unid.		0	0	
Total Ventas					
Precio Promedio	\$	6.321,3	6.795,4	7.305,1	
Ventas	unid.	80.189	86.203	92.669	
Ventas	\$	506.903.370,0	585.790.207,0	676.953.807,9	
Rebajas en Ventas					
Rebaja	% ventas	0,0%	0,0%	0,0%	
Pronto pago	\$	0	0	0	
Costos Unitarios Materia Prima					
Costo Materia Prima Producto 1	\$ / unid.	3.893	4.099	4.316	
Costo Materia Prima Producto 2	\$ / unid.	3.695	3.891	4.097	
Costo Materia Prima Producto 3	\$ / unid.	3.852	4.056	4.271	
Costo Materia Prima Producto 4	\$ / unid.	3.732	3.862	3.997	
Costo Materia Prima Producto 5	\$ / unid.	0	0	0	
Costos Unitarios Mano de Obra					



Costo Mano de Obra Producto 1	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Producto 2	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Producto 3	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Producto 4	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Producto 5	\$ / unid.
Costos Variables Unitarios	
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.
Otros Costos de Fabricación	
Otros Costos de Fabricación	\$
Costos Producción Inventariables	
Materia Prima	\$
Mano de Obra	\$
Materia Prima y M.O.	\$
Depreciación	\$
Agotamiento	\$
Total	\$
Margen Bruto	\$
Gastos Operacionales	
Gastos de Ventas	\$
Gastos Administración	\$
Total Gastos	\$
Capital de Trabajo	
Cuentas por cobrar	
Rotación Cartera Clientes	días
Cartera Clientes	\$
Provisión Cuentas por Cobrar	%
Inventarios	
Invent. Prod. Final Rotación	días costo
Invent. Prod. Final	\$
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días
Invent. Prod. Proceso	\$
Invent. Materia Prima Rotación	días compras
Invent. Materia Prima	\$
Total Inventario	\$
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$
Gastos Anticipados	
Gastos Anticipados	\$
Cuentas por Pagar	
Cuentas por Pagar Proveedores	días

	0	0
	0	0
	0	0
0	0	0

3.792,8	3.977,0	4.170,4
0,0	0,0	0,0
3.792,8	3.977,0	4.170,4

0	0	0
---	---	---

304.142.022	342.833.580	386.468.423
0	0	0
304.142.022	342.833.580	386.468.423
2.093.843	2.223.661	3.629.080
0	0	0
306.235.865	345.057.241	390.097.504
39,59%	41,10%	42,37%

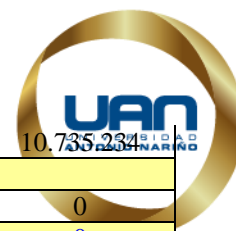
16.140.000	17.350.500	18.651.788
175.021.348	188.147.949	202.259.045
191.161.348	205.498.449	220.910.833

10	10	10
14.080.649	16.271.950	18.804.272
0%	0%	0%

0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0

\$	0	0	0	0
----	---	---	---	---

10	10	10
----	----	----



Cuentas por Pagar Proveedores	\$	10.000.000	8.448.390	9.523.155	10.735.234
Acreedores Varios	\$				
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0
Inversiones (Inicio Período)					
Terrenos	\$		0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	4.170.000	2.000.000		2.000.000
Muebles y Enseres	\$	2.100.000			
Equipo de Transporte	\$	4.290.493	5.000.000	0	10.000.000
Equipos de Oficina	\$				
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0
Cultivos Permanentes		0	0	0	0
Total Inversiones	\$		7.000.000	0	12.000.000
Otros Activos					
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0
Impuestos					
Renta					
Renta Presuntiva sobre patrimonio Liquido	%		3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	%				
Estructura de Capital					
Capital Socios	\$	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Obligaciones Financieras	\$				
Dividendos					
Utilidades Repartibles	\$		-	7.827.831	38.791.627
Dividendos	%		0%	0%	0%
Dividendos	\$		-	-	-

Fuente. Elaboración de autoras.



9.4.Estados financieros

9.4.1. Balance general

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	44.439.507	38.407.247	74.748.889	131.003.198	238.588.808	394.323.936
Cuentas X Cobrar	5.000.000	14.080.649	16.271.950	18.804.272	21.730.687	25.112.526
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	49.439.507	52.487.897	91.020.839	149.807.470	260.319.496	419.436.461
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	4.170.000	5.913.945	5.582.764	7.086.014	6.502.355	5.812.161
Muebles y Enseres Neto	2.100.000	1.789.200	1.425.098	1.007.069	533.747	0
Equipo de Transporte Neto	4.290.493	8.904.938	8.406.261	17.336.807	16.072.756	14.567.070
Equipo de Oficina Neto	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	10.560.493	16.608.083	15.414.123	25.429.890	23.108.858	20.379.231
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	60.000.000	69.095.979	106.434.962	175.237.360	283.428.354	439.815.692
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	10.000.000	8.448.390	9.523.155	10.735.234	12.102.238	13.644.047
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
TOTAL PASIVO	30.000.000	28.448.390	29.523.155	30.735.234	32.102.238	33.644.047
Patrimonio						
Capital Social	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	869.759	4.310.181	10.837.027	15.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	7.827.831	38.791.627	97.533.244	195.808.152
Utilidades del Ejercicio	0	8.697.590	34.404.218	65.268.464	102.437.881	146.820.054
Revalorización patrimonio	0	1.950.000	3.810.000	6.131.855	10.517.964	18.543.440
TOTAL PATRIMONIO	30.000.000	40.647.590	76.911.807	144.502.126	251.326.115	406.171.645
TOTAL PAS + PAT	60.000.000	69.095.979	106.434.962	175.237.360	283.428.354	439.815.692

9.4.2. Estado de resultados



	2023	2024	2025	2026	2027
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	506.903.370	585.790.207	676.953.808	782.304.744	904.050.920
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	304.142.022	342.833.580	386.468.423	435.680.578	491.185.682
Depreciación	2.093.843	2.223.661	3.629.080	3.846.825	4.069.941
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	200.667.505	240.732.966	286.856.304	342.777.341	408.795.297
Gasto de Ventas	16.140.000	17.350.500	18.651.788	20.050.672	21.554.472
Gastos de Administracion	175.021.348	188.147.949	202.259.045	217.428.474	233.735.609
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	9.506.157	35.234.517	65.945.472	105.298.196	153.505.216
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	-1.950.000	-1.860.000	-2.321.855	-4.386.108	-8.025.476
Ajuste Activos no Monetarios	1.141.432	1.159.519	1.911.687	2.026.388	2.076.372
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-129.818	-266.839	-500.594	-736.058
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	-808.568	-830.299	-677.008	-2.860.315	-6.685.162
Utilidad antes de impuestos	8.697.590	34.404.218	65.268.464	102.437.881	146.820.054
Impuestos (35%)	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	8.697.590	34.404.218	65.268.464	102.437.881	146.820.054

Fuente. Elaboración de autoras



9.4.3. Flujo de caja

	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	9.506.157	35.234.517	65.945.472	105.298.196	153.505.216
Depreciaciones	2.093.843	2.223.661	3.629.080	3.846.825	4.069.941
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Operativo	11.600.000	37.458.177	69.574.552	109.145.021	157.575.157
Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	-9.080.649	-2.191.301	-2.532.322	-2.926.415	-3.381.838
Variación Inv. Materias Primas e insumos	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	-1.551.611	1.074.766	1.212.079	1.367.004	1.541.808
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	-10.632.260	-1.116.536	-1.320.243	-1.559.411	-1.840.030
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-2.000.000	0	-2.000.000	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	-5.000.000	0	-10.000.000	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-7.000.000	0	-12.000.000	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-17.632.260	-1.116.536	-13.320.243	-1.559.411	-1.840.030
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-6.032.260	36.341.642	56.254.309	107.585.610	155.735.128
Saldo anterior	44.439.507	38.407.247	74.748.889	131.003.198	238.588.808
Saldo siguiente	38.407.247	74.748.889	131.003.198	238.588.808	394.323.936

Fuente. Elaboración de autoras.



9.4.4. Criterios de decisión

	2023	2024	2025	2026	2027
Supuestos Macroeconómicos					
Variación Anual IPC	6,50%	6,20%	6,00%	6,00%	5,80%
Devaluación	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Variación PIB	4,00%	4,00%	5,00%	5,00%	6,00%
DTF ATA	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Supuestos Operativos					
Variación precios		7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Variación Cantidades vendidas		7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Variación costos de producción		12,7%	13,1%	12,7%	12,7%
Variación Gastos Administrativos		7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Rotación Cartera (días)		10	10	10	10
Rotación Proveedores (días)		10	10	10	10
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados					
Liquidez - Razón Corriente	6,21	9,56	13,95	21,51	30,74
Prueba Acida	6	10	14	22	31
Rotación cartera (días)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9
Nivel de Endeudamiento Total	41,2%	27,7%	17,5%	11,3%	7,6%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	1,9%	6,0%	9,7%	13,5%	17,0%
Rentabilidad Neta	1,7%	5,9%	9,6%	13,1%	16,2%
Rentabilidad Patrimonio	21,4%	44,7%	45,2%	40,8%	36,1%



Rentabilidad del Activo	12,6%	32,3%	36,1%	33,4%
-------------------------	-------	-------	-------	-------

Flujo de Caja y Rentabilidad

Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad. Cifras en Miles de Pesos

Flujo de Operación		11.600.000	37.458.177	69.574.552	109.145.021
Flujo de Inversión	-55.000.000	-17.632.260	-1.116.536	-13.320.243	-1.559.411
Flujo de Financiación		0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-55.000.000	-6.032.260	36.341.642	56.254.309	107.585.610
Tasa de descuento Utilizada		10%	10%	10%	10%
Flujo de caja descontado	-55.000.000	-5.483.872	30.034.415	42.264.695	73.482.419

Criterios de Decisión

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	13%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	45,73%
VAN (Valor actual neto)	73.093.881
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,13
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación). en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)	50,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	36 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	60 mes

Fuente. Elaboración de autoras.



10. Conclusiones y logros

El sector productivo de cerveza artesanal en la ciudad de Cartagena, muestra la oportunidad de fortalecer esta actividad en el país. La popularización de estos productos en las discotecas y bares, y el alto grado de innovación por parte de los nuevos productores, demuestra la aceptación por parte del mercado a nuevas opciones de consumo de un producto que se considera monopolizado.

La población de estrato 3,4 y 5, representa un mercado objetivo potencial para la Cervecería Artesanal HARLEQUIN, debido a su favoritismo por los productos y servicios exclusivos. Se dispone de cuatro líneas de cerveza artesanal, la primera a base de maracuyá, la segunda y tercera, de mango biche y frutos rojos respectivamente y, por último, una fusión de maracuyá con pomelo. Se establece la ficha técnica del producto como herramienta esencial de aseguramiento de la calidad.

Basándose en todos los supuestos comerciales, operativos, técnicos y económicos financieros exhibidos en el presente modelo de negocios, se muestra una alta potencialidad en la realización de la actual propuesta, se requiere, que, para efectos de cumplimiento de cada una de las directrices operativas, se alcance cada lineamiento de actuación planteados con la finalidad de lograr cumplir las previsiones estimadas.

En cuanto a logros obtenidos, a continuación, se realiza el balance en cada uno de los apartados desarrollados para la puesta en marcha de este proyecto:



10.1. Conclusiones del estudio de mercados

Tomando como base el estudio de mercados manifestado en el presente modelo de negocio, se observa la potencialidad que ofrece el mercado objetivo de la ciudad de Cartagena, en especial en la zona de Getsemaní, para la puesta en marcha futura de esta propuesta empresarial.

Como principal logro sobresale el modelo de desarrollo de mercados dirigidos al cliente (4 p's), producto, precio, plaza y promoción, basada en esta estructura se construye la propuesta desde el punto de vista técnico y económico, facilitando la adecuación de todos los escenarios.

Desde el análisis del precio de venta, se establecen los criterios del punto de equilibrio, de este se parten las valoraciones tanto del servicio que presta la empresa, como de criterios técnicos, estos se observan en los gastos operativos y los costos fijos.

10.2. Conclusiones del estudio técnico – operativo

Del análisis técnico se lograron fijar los criterios técnicos – operativos precisos para la puesta en marcha a futuro del presente proyecto. Como eje central de este proyecto, y exclusivamente de este capítulo, resalta, la localización empresarial a futuro partiendo de la evaluación de unas variables específicas, el esquema funcional operativo, el análisis de los gastos operativos que parten de una estimación de datos reales a nivel administrativo y comunicacional – promocional y el análisis de las necesidades y requerimientos en materia operativa (empleados) e infraestructura. La inversión total solicitada para el presente modelo de negocio, es de \$38.517.687, haciendo realidad con esto los requerimientos en maquinaria técnica que ascienden a una suma de \$10.560.493, y unos gastos previstos iniciales de puesta en marcha de \$27.957.194. La empresa estará inicialmente ubicada para efectos productivos en la ciudad de Cartagena, en especial es la zona de Getsemaní.



10.3. Conclusiones del estudio financiero

El primordial logro en este apartado, sin duda fue la valoración de las cifras técnicas y económicas, se logró comprender la viabilidad de la ejecución de la propuesta y consigo las conjeturas futuras de cumplimiento en materia financiera.

El estudio general proyectó una viabilidad positiva, respaldada por una VAN positiva que fue de \$73.093.881, una TIR también positiva del 45,73%. Esto sin duda es una señal muy positiva para este proyecto, estos criterios están sujetos al desempeño de todos los supuestos técnicos, comerciales y económicos del presente proyecto.



11. Referencias

Arriaca. La cerveza artesana de Guadalajara. (2015). *La cerveza artesanal*. Arriaca.

<https://arriaca.es/en/blog-arriaca/88-cerveza-artesana-arriaca/224-la-levadura-emplacerveza-diferencia-entre-ale-y-lager>

Cervecera, E. (2017, 14 septiembre). *Receta: American Pale Ale (APA)*. Escuela Cervecera.

<https://blog.escuelacervecera.com/2017/09/01/receta-american-pale-ale-apa/>

Cultivos mixtos y las fermentaciones alcohólicas. (2021). Bibliotecas Universidad de la Salle.

<https://login.hemeroteca.lasalle.edu.co/login?url=https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Diaz, J. D. P. (2006). *La Cerveza Poesia Liquida Un Manual Para Cervesifilos*. Qdoc.Tips.

<https://qdoc.tips/la-cerveza-poesia-liquida-un-manual-para-cervesifilos-steve-huxley-copia-1-1-2-pdf-free.html>

Editorial. (2022, 27 enero). *Propiedades del lúpulo*. Botanical-online. <https://www.botanical-online.com/plantas-medicinales/lupulo-propiedades>

<https://www.botanical-online.com/plantas-medicinales/lupulo-propiedades>

Espinosa, R. (2017, 13 mayo). *BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos*.

<https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

GISBERT VERDÚ, M. G. (2020). *DISEÑO DEL PROCESO INDUSTRIAL PARA LA ELABORACIÓN DE CERVEZA*. Universidad Politécnica de Valencia.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/73275/Dise%C3%B1o%20y%20puesta%20en%20marcha%20de%20una%20planta%20elaboradora%20de%20cerveza.pdf?sequence>



P. (2021, 7 noviembre). *Logística, un sector que apuesta al 100% por la digitalización.*

Portafolio.co. [https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-
artesanales-en-colombia-513904](https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904)

Valencia, B. (2012). *American Pale Ale.* Birrapedia. [https://birrapedia.com/enciclopedia-de-la-
cerveza/american-pale-ale/a](https://birrapedia.com/enciclopedia-de-la-cerveza/american-pale-ale/a)

Wolfgang Vogel. (2005). *Elaboracion Casera De La Cerveza.* Köngo.

[http://www.loscastro.org/marcelo/brew/Elaboracion%20Casera%20De%20La%20Cerveza%20-%20Wolfgang%20Vogel%20\(5%20Edicion\)..pdf](http://www.loscastro.org/marcelo/brew/Elaboracion%20Casera%20De%20La%20Cerveza%20-%20Wolfgang%20Vogel%20(5%20Edicion)..pdf)

Heraldo, E. (2017). *Noticias de Barranquilla, la región Caribe, Colombia y el mundo -*

EL HERALDO.CO. EL HERALDO. [https://www.elheraldo.co/economia/un-colombiano-
tomaen-promedio-514-litros-de-licor-al-ano-328237](https://www.elheraldo.co/economia/un-colombiano-tomaen-promedio-514-litros-de-licor-al-ano-328237)

Las limitaciones de la cerveza artesanal. (2018, 6 septiembre). ANEIA - Universidad de Los

Andes. [https://agronegocios.uniandes.edu.co/2018/09/06/las-limitaciones-de-la-cerveza-
artesanal/](https://agronegocios.uniandes.edu.co/2018/09/06/las-limitaciones-de-la-cerveza-artesanal/)

P. (2018, 4 febrero). *Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en*

Colombia. Portafolio.co. [https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-
cervezas-artesanales-en-colombia-513904](https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904)

Chanduví, D. G. A. (2018, 1 marzo). *Diseño de una línea de producción para la elaboración de
cerveza artesanal de maracuyá.* HANDLE.

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3229>

El mercado de cerveza artesanal se destapa. (2019). Semana Económica.

[https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/329916-el-mercado-
de-cerveza-artesanal-se-destapa](https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/329916-el-mercado-de-cerveza-artesanal-se-destapa)



Tipos de cerveza. (2017). CERVECEROS. <http://www.cervezaartesanal.com/tag/tipos-de-cerveza>>

Garrigós, A. J. (2020, 11 noviembre). *Plan de empresa de una fábrica de cerveza artesanal.*

HANDLE. <https://riunet.upv.es/handle/10251/55115>

BUIATTI, S. (2009). *Beer composition: an overview.* Beer in Health and Disease Prevention. USA.

Calvillo, E. (2017, 20 diciembre). *Cerveza artesanal.* Deloitte México.

<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/cerveza-artesanal.html>

Kutyauripo, J., Parawira, W., Tinofa, S., Kudita, I., & Ndengu, C. (2008). *Investigation of shelf-life extension of sorghum beer (Chibuku) by removing the second conversion of malt.*

International journal of food microbiology.

Las limitaciones de la cerveza artesanal. (2018, 6 septiembre). ANEIA - Universidad de Los

Andes. <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2018/09/06/las-limitaciones-de-la-cerveza-artesanal/>

P. (2018, 4 febrero). *Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en*

Colombia. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

Palmer, J. J. (2017). *How to brew: everything you need to know to brew beer every time* (4.^a ed.).

Colorado: Brewers Association.

Torres, J. P. C. (2022, 11 marzo). *Estas son las bebidas alcohólicas que más consumen los*

colombianos. El País. <https://www.elpais.com.co/colombia/estas-son-las-bebidas-alcoholicas-que-masconsumen-los-colombianos.html>



Craft beer in Colombia, a rising trend. (2021, 16 febrero). Colombia Country Brand.

<https://www.colombia.co/en/colombia-culture/gastronomy/craft-beer-in-colombia-meet-every-brewery-behind-the-best-brands/>

Dr. Robert Riggleman. (2013). *Craft Beer Production*. Department of Chemical and Biomolecular Engineering.

https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1049&context=cbe_sdr

Goldfarb, A. (2018, 1 junio). *An Illustrated History of Craft Beer in America*. First We Feast.

<https://firstwefeast.com/features/illustrated-history-of-craft-beer-in-america>

Greco, J. (2022, 8 abril). *Project Brew Spring 2022: Craft beer and culture on tap for «Brew Orleans»*. InsideNC. <https://www.niagaracollege.ca/insidenc/2022/04/08/project-brew-spring-2022-craft-beer-and-culture-on-tap-for-brew-orleans/>

N. (2021, 14 abril). *The History of Craft Beer*. Nick's Of Calvert.

<https://www.nicksofcalvert.com/the-history-of-craft-beer/#:%7E:text=The%20craft%20beer%20movement%20began,Fritz%20Maytag%20fo-cuses%20on%20flavor.>



ANEXOS

ANEXO A. Encuesta de recolección de datos.

Objetivo: Conocer la admisión que tendría la introducción de una nueva cerveza artesanal en la ciudad de Cartagena; esta encuesta es de carácter académico.

1. Usted, ¿Consume cerveza?
__Sí __No

2. ¿Repetidamente?
__Si __No

3. ¿Con qué frecuencia consume?
__Semanal __Quincenal __Mensual

4. ¿Qué tipo de cerveza usualmente consume?
__ Tradicional __Artesanal __Ambas

5. ¿Dónde compra la(S) cerveza(s) que consume? (*puede seleccionar más de una respuesta*) __ Bares o pubs __Restaurantes __Tiendas __Supermercados __Licoreras
__Otro ¿Cuál?_____



6. ¿Estaría dispuesto/a a consumir o continuar consumiendo cerveza artesanal?
__Sí __No
7. ¿Qué marcas de cerveza artesanal ha consumido? (*puede marcar más de una respuesta*)
__Bogotá Beer companie __3 cordilleras __Chicamocha __Apostol __Otra
¿Cuál?_____
8. ¿Qué factor considera usted que determina su consumo de cerveza? (**puede marcar más de una respuesta**)
__Reconocimiento de la marca __Sabor __Precio __Calidad __Presentación
9. ¿Estaría dispuesto a consumir una nueva marca de cerveza artesanal?
__Si __No
10. ¿Según las siguientes categorías de precio cuanto ha pagado por una cerveza artesanal?
__Menos de 4000 __Entre \$4.000 y \$6.000 __Entre \$6.000 y \$8.000 __Entre \$8.000 y \$10.000 __Entre \$10.000 y \$12.000 __Más de \$12.000