

PLAN DE EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE CERVEZA DE PIÑA



**DANIEL AUGUSTO DIAZ SÁNCHEZ
NATALIA YEPEZ ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
SANTANDER DE QUILICHAO
2021**

PLAN DE EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE CERVEZA DE PIÑA



**DANIEL AUGUSTO DIAZ SÁNCHEZ
NATALIA YEPEZ ORTIZ**

Trabajo de grado en modalidad de Estudio de profundización Seminario de Grado en
Habilidades Gerenciales, Emprendimiento e Innovación, para optar por el título de
Ingeniero Agropecuario e Ingeniera Agroindustrial

**Director
Mg. LENIN ALONSO MUÑOZ GIRALDO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
SANTANDER DE QUILICHAO
2021**

Nota de aceptación

El Director ha leído el presente documento y lo encuentra satisfactorio.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lenin Muñoz Giraldo', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Mg. Lenin Alonso Muñoz Giraldo
Director

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	11
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 IDENTIDAD EMPRESARIAL	13
1.2.1 Misión	13
1.2.2 Metas y Objetivos	13
1.3 MERCADO OBJETIVO	14
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	14
1.5 LICENCIAS O PERMISOS	14
1.6 FORMA JURÍDICA	15
2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	16
3. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE	21
3.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO	21
3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS EXPERIMENTOS REALIZADOS PARA VALIDAR EL MERCADO	22
4. PRODUCTO Y/O SERVICIO	24
4.1 VENTAJAS DE LA CERVEZA ARTESANAL	24
4.2 BENEFICIOS DE LA CERVEZA ARTESANAL ORO S.A.S.	24
4.3 SEGUIMIENTO DE COMPRA	24
4.3.1 Cambios y devoluciones	25

	pág.
5. DATOS ACERCA DE LA INDUSTRIA	26
5.1 TAMAÑO TOTAL DEL MERCADO	26
5.2 PORCENTAJE ESPERADO DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	26
5.3 DEMANDA ACTUAL DEL MERCADO OBJETIVO	27
5.4 PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL MERCADO OBJETIVO	28
5.5 BARRERAS DE ENTRADA AL INGRESAR AL MERCADO	29
5.6 ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS	29
5.7 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE CLIENTE DEL PROYECTO	30
5.8 COMPETENCIA	31
5.8.1 Descripción de la mayor fortaleza y debilidad de la empresa	32
5.9 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	32
5.9.1 Factores internos y externos de la empresa	32
5.9.2 Método de fijación de precio de cerveza ORO	33
5.9.3 Importancia del precio como factor competitivo	34
5.9.4 Los clientes y la decisión de compra basado con el precio	34
5.10 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y DE CRÉDITO	34
5.11 ANÁLISIS DE PORTER	35
5.11.1 Distribución	35
5.11.2 Canales de Distribución	36
5.11.3 Directo	36
5.11.4 Minorista	36
5.11.5 Online	36
6. PLAN OPERACIONAL	38

	pág.
6.1 PRODUCCIÓN	38
6.1.1 Recepción y adecuación de materia prima (piña)	38
6.1.2 Elaboración	38
6.2 LOCALIZACIÓN	40
6.2.1 Macrolocalización	40
6.2.2 Microlocalización	40
6.3 DISEÑO DE LA PLANTA	42
6.3.1 Tabla de interrelaciones	42
6.3.2 Diagrama relacional de las áreas	43
6.3.3 Área de la planta	44
7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	46
7.1 PERSONAL	46
7.1.1 Evaluación de los empleados	46
7.2 DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD A LOS EMPLEADOS	47
7.3 MÉTODOS DE DISCIPLINA PARA LOS EMPLEADOS	48
7.4 PROCEDIMIENTO EN CASO DE QUE UN EMPLEADO RENUNCIE	48
8. PLAN FINANCIERO	49
8.1 FLUJO DE CAJA	49
8.2 INFORME FINAL FINANCIERO	50
8.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	51
8.3.1 Escenario pesimista	51
8.3.2 Escenario moderado	52

	pág.
8.3.3 Escenario optimista	52
9. ANÁLISIS DE RIESGO	53
9.1 EXPECTATIVA DE DESARROLLO DEL MERCADO MÁS LENTO O MÁS RÁPIDO DE LO ESPERADO	53
9.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR ANTE LOS DESAFÍOS DE LA COMPETENCIA	53
9.3 ESCASEZ DE MANO DE OBRA	54
10. IMPACTOS	56
10.1 SOCIO ECONÓMICO	56
10.2 AMBIENTAL	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	59

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Escala de magnitud	33
Cuadro 2. Matriz DOFA	33
Cuadro 3. Pronóstico de ventas	36
Cuadro 4. Materiales y equipos necesarios para la obtención de 20 L de cerveza artesanal	38
Cuadro 5. Tabla de relaciones	43
Cuadro 6. Área de la planta	44
Cuadro 7. Costos primer año de producción de cerveza oro	45
Cuadro 8. Supuestos	49
Cuadro 9. Flujo de caja a 3 años	49
Cuadro 10. Estado de resultados a tres años	50
Cuadro 11. Estado de situación financiera a tres años	51
Cuadro 12. Escenario pesimista	51
Cuadro 13. Escenario moderado	52
Cuadro 14. Escenario optimista	52

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Macrolocalización	40
Figura 2. Microlocalización	41
Figura 3. Plano de vivienda adecuado como planta de transformación	42
Figura 4. Tabla de interrelación	43
Figura 5. Diagrama relacional de áreas	44
Figura 6. Diseño de planta	45
Figura 7. Organigrama 1 - Jerarquía de administración	48

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta a la población	59
Anexo B. Perfil del grupo	62
Anexo C. Proceso de elaboración de la cerveza	64
Anexo D. Socios estratégicos	66
Anexo E. Matriz de análisis competitivo	69

RESUMEN EJECUTIVO

Cerveza ORO, es una bebida artesanal a base de piña, obtenida a partir de la selección de la mejor fruta producida por los piñacultores quilichagueños, con una presentación en botella de 330ml, la cual se caracteriza por ser natural, con un exquisito sabor, olor y textura, destinada a satisfacer las necesidades de consumo de personas entre los 30 y 60 años, los cuales buscan el equilibrio entre el consumo de bebidas alcohólicas y el cuidado a la salud.

Cerveza ORO es un producto que nace como una alternativa de solución a las limitaciones e inconvenientes dentro del canal de comercialización de la piña, ya que por muchos años han causado pérdidas económicas a los productores de la zona, por tal razón el sentido social de cerveza ORO la hace diferente a las cervezas tradicionales, debido a que más que buscar un beneficio económico, se quiere aportar desde el conocimiento, y generar alternativas de comercialización viables para los productores de piña y de este modo, contribuir al fortalecimiento de este importante sector.

En cuanto a la ventaja competitiva, cerveza ORO ha sido obtenida de manera natural, sin la adición de saborizantes ni conservantes artificiales, donde la selección de la mejor piña para la extracción de la pulpa y el exhaustivo cuidado en los procesos de fermentación, hacen de cerveza ORO un producto de excelente calidad, destacando sobre la gran oferta de bebidas tradicionales y buscando configurarse como una fuerte competidora en el mercado creciente de la cerveza artesanal.

El plan de negocio que se presenta a continuación, pretende iniciar labores de producción a comienzos del próximo año, debido a la actual coyuntura social y política de la zona se considera conveniente esperar un tiempo, y aprovechar el resto del año para realizar labores de mejora a la casa que se va adecuar como planta de transformación, estrechar el vínculo comercial con los piñacultores de la zona.

La empresa va a ser liderada por Natalia Yépez quien será la encargada de las labores de transformación y proceso, ya que cuenta con el conocimiento y habilidades para esta labor gracias a su profesión como Ingeniera Agroindustrial. En el aspecto de las relaciones con los piñacultores para la compra de la piña y las actividades de transporte y almacenamiento de la fruta, estarán a cargo del Ingeniero Agropecuario Daniel Díaz. Estas personas, han ideado y concebido cerveza ORO, fusionando sus conocimientos, pasiones y habilidades para hacer realidad esta apuesta y que todos los procesos internos se lleven de la mejor manera y así contribuir con el éxito del proyecto de emprendimiento.

Oportunidad de mercado

Cerveza ORO es un producto destinado a consumidores de bebidas alcohólicas suaves, donde la población entre los 30 – 60 años representan para la empresa, los clientes

potenciales, ya que algunas personas prefieren la ingestión de productos alcohólicos suaves en comparación con los de mayor de concentración, además de optar por adquirir bebidas sin conservantes, ni saborizantes artificiales.

Los habitantes de Santander se caracterizan por consumir cerveza tradicional, en ambientes de integración familiar, planes sociales con amigos y celebración de eventos propios del territorio, hábitos de consumo que han pasado de generación en generación, en base a esto, se identificó la oportunidad de establecer una planta de transformación artesanal a base de piña, en busca de brindar a las personas otras alternativas de consumo de productos alcohólicos obtenidos de manera artesanal, sin perjudicar la salud.

La población de Santander se encuentra estimada en 95.041 habitantes, según datos proporcionados por el DANE en el año 2016, de los cuales en su mayoría hacen parte de la población adulta que es a quienes va dirigida la cerveza, por lo que se espera una participación de 0.2 % del total de la población adulta, donde al hacer las proyecciones de venta, se van a comercializar un promedio de 27. 636 botellas el primer año de establecida la planta de transformación de cerveza ORO. Para el segundo año, se proyecta un crecimiento en la tasa de consumo de 212 personas, donde se obtendrá un aumento de producción de 10.212 L/año y ventas por día de 84 botellas. El tercer año la participación incrementara, pasando de 10.212 L en el segundo año, a 11.273 L de cerveza oro obtenidos en el tercer año.

Financiamiento

El plan de negocio requiere un capital inicial de veinte millones de pesos (\$ 20.000.000), recurso que será destinado para la financiación de inversiones iniciales, dentro de este presupuesto también están incluidos el pago de servicios públicos, la cantidad de piña utilizada para cumplir con las proyecciones de ventas, la cancelación del salario de las personas vinculadas a la empresa y el transporte de materias primas, teniendo en consideración que se iniciará con una producción a pequeña escala, se decidió que los socios hagan un aporte de patrimonio por el 50 % del total del recurso requerido para dar inicio a la producción, es decir que cada uno va a proporcionar diez millones de pesos (\$ 10.000.000) del total del acumulado y de este modo iniciar con las operaciones de obtención de cerveza ORO.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

Según el Ministerio de Agricultura (2019) los cultivos de piña se distribuyen principalmente en los departamentos de Santander, Valle, Risaralda y Cauca, siendo la Perolera, Manzana y Cayena Lisa las variedades más cultivadas en el país. Y que además el departamento del Cauca es un gran productor de piña, con una cantidad 280.760 ton/año, y en especial el municipio de Santander de Quilichao aporta a esa producción 244. 448 tn/ año. Sin embargo en los últimos 5 años se han presentado diversos elementos económicos y comerciales que han afectado a los cultivadores de piña, lo que ha creado un impacto significativo en la producción y un incremento en la deserción de estos campesinos en el sector al 40% de los productores asciende el porcentaje de abandono del cultivo de piña en Santander de Quilichao, esta cifra fue estimada a partir de la reunión y entrevistas realizadas por Daniel Díaz y Natalia Yepes a la comunidad Piñacultora. Según se logró identificar en distintos procesos de interacción con estos productos, las dificultades y desestímulo a la producción se debe a que competir con las grandes empresas, que también están apostando al cultivo de la piña (*Ananas comosus*), es cada vez más difícil para estos pequeños y medianos productores. Actualmente no hay grandes empresas, procesos, ni alternativas de transformación a la piña, no hay cadenas de valor para ella en la zona de Santander de Quilichao. Además, se logró determinar que hoy, los productores solo están concentrado en cultivar y no han optado por otras opciones como la transformación del producto. Adicional a las anteriores características cabe resaltar que los piñacultores no cuentan con un comprador fijo ni canales de distribución que aporten a la comercialización o generen valor al sector. Por ello se identificó la necesidad de potencializar el desarrollo rural de Santander de Quilichao, y en particular del cultivo, producción y comercialización de la piña por medio de la transformación logrando generar una oferta de un producto agroindustrial con valor agregado.

1.2 IDENTIDAD EMPRESARIAL

1.2.1 Misión. Generar una alternativa para favorecer los procesos de transformación de piña y con ello mejorar las condiciones de las/los campesinos productores de piña de la zona de Santander de Quilichao, todo esto a partir de la producción de la mejor y única cerveza artesanal a base de piña, y de esta forma aportar en el desarrollo y progreso del norte del Cauca.

1.2.2 Metas y Objetivos. Aportar a la estrategia de salvaguarda los cultivos de piña del municipio de Santander de Quilichao, promoviendo contratos de compra con los productores y aumentar el porcentaje de comercialización de la piña hasta en un 20% para el 2023 en el municipio.

Convertir la cerveza ORO en la cerveza más consumida por los quilichagueños en el 2024.

Para el 2027 lograr incursionar en el mercado nacional, como una empresa líder en la elaboración y comercialización de cerveza artesanal del mercado del suroccidente colombiano.

1.3 MERCADO OBJETIVO

El segmento de mercado que se ha identificado es la población adulta, entre 30 a 60 años tanto hombres como mujeres con capacidad económica por encima de dos salarios mínimos, que opten por cervezas artesanales, que suelen realizar compras por internet y visiten bares y restaurantes de Santander de Quilichao como parte de sus hábitos de consumo y diversión.

La cerveza se planea comercializar a través de una página web, igualmente se podrá acceder a ella en restaurantes, bares y en el punto de venta oficial el cual será ubicado en el municipio de Santander de Quilichao, este centro de comercialización se configurará a modo de bar donde se venderá el producto al por mayor y al detal.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

Colombia es un país consumidor de cerveza y se mantiene como el tercero en América Latina, con un consumo estimado de 48 litros por persona al año. Además a ello, la cerveza se encuentra dentro del segmento de bebidas alcohólicas más consumidas en Colombia con una participación del 66,1%, sus principales motivos de alto consumo es que es una bebida de fácil acceso y bajo precio (Ortiz y Alarcón, 2019). Según el periódico el tiempo el 97% del mercado de la cerveza lo atiende (Bavaria) por medio de cerveza industrial (Domínguez, 2018).

El mercado de la cerveza artesanal mundial en 2015 estaba avaluado en 85 mil millones de dólares y para 2025 se tienen estimaciones de que puede llegar a los 502.9 mil millones de dólares, con un crecimiento anual del 19.9% (Grand View Research, 2017); en Colombia la cerveza artesanal presenta un crecimiento anual en los últimos 10 años del 30%. A pesar de que hay una importante tendencia en el crecimiento de cervecerías artesanales, se encuentran concentradas en muy alta proporción en las grandes ciudades, como Bogotá, Cali y Medellín. En los últimos años se ha superado el número de cervecerías creadas a lo largo de la historia, lo que revela el gran interés y el potencial que tiene este mercado en las diferentes regiones del país (Restrepo, 2020).

1.5 LICENCIAS O PERMISOS

Bien sabemos que para todo tipo de emprendimiento o nueva empresa que desee la comercialización de productos, debe cumplir con una serie de requisitos legales, la industria

de la cerveza artesanal no es la excepción; pero además de todos aquellos requisitos como son: Marca, registro mercantil, los requisitos que exige la DIAN en el área tributaria, y el registro de industria y comercio municipal, se debe de contar con registro INVIMA y Buenas Prácticas y Manufacturas (BPM). Los planes que se tienen como empresa para obtener todos los requisitos legales, es adecuar la planta de procesos con todo lo establecido en la norma.

1.6 FORMA JURÍDICA

La empresa será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) denominadas en el Código de Comercio colombiano Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S). Es un tipo societario que vio la luz con la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 y que reúne todas las cualidades para convertirse en el modelo de constitución que se impondrá en los próximos años. Las sociedades por acciones simplificadas no exigen un número mínimo de accionistas y, de hecho, permiten la unipersonalidad. Además, se constituyen por documento privado que ha de registrarse en la Cámara de Comercio.

Su simplicidad se da tanto en el momento de su constitución, como en su funcionamiento, no estando obligadas a especificar el objeto social. Tampoco se les exige crear una junta directiva ni la revisoría fiscal. La responsabilidad se limitará a la aportación de cada accionista.

2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

2.1 DESCUBRIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD

Santander de Quilichao es un municipio que se caracteriza por la producción de diferentes productos de índole agropecuaria, donde la caña, el café, la piña, la yuca y el plátano son cultivos que por muchos años han predominado en este territorio contribuyendo al sustento económico de familias campesinas. Según datos suministrados por la Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao, la caña tiene gran predominancia en la distribución geográfica del territorio con un 47,12 % del área agrícola de Santander, después encontramos el café con un 23,55 % establecido principalmente en la zona rural del municipio, la piña se lleva el tercer lugar con 9,73 % representando una fuente importante de ingresos económicos para los piñacultores de la zona, cultivos como la yuca con 6,79 % , caña panelera con 2,78 % y el plátano 1,87 %, son sembradíos transitorios que impulsan el desarrollo y fomento de la población rural quilichagueña.

La piña representa así una alternativa viable de emprendimiento, ya que es un cultivo que posee gran intervención productiva en la zona, además de sus características y valor para la transformación agroindustrial, esto llevo a conocer el estado actual del sector piñero del municipio de Santander de Quilichao, donde fue posible evidenciar una serie de falencias e inconvenientes que aquejan a los piñacultores.

Una de las principales problemáticas que aqueja el sector piñero se encuentra en las dificultades y limitaciones para la comercialización de la piña, esto fue puesto en evidencia a partir de que gran parte de los piñacultores no cuenta con el músculo financiero para realizar la venta directa de su producción a otras ciudades, lo que genera una dependencia muy alta de los intermediarios de origen externo para la comercialización de la piña, los cuales tardan mucho tiempo en pagar el producto, además de ofrecer precios desfavorables. Incluso muy por debajo de los establecidos en el mercado. Esto se pudo constatar mediante la puesta en marcha de diferentes actividades en conjunto con los actores que intervienen dentro de la cadena de comercialización. Para conocer y redefinir el problema se hizo necesario adelantar reuniones y visitas a los productores, tomar la posición de vendedores, hacer contacto con los intermediarios, entre otras actividades.

Para aumentar el éxito en la elaboración de la propuesta, se empleó la metodología de Design Thinking, la cual se caracteriza por centrarse en las personas, comprendiendo las necesidades y requerimientos de los clientes, entendiendo las cualidades y beneficios que estos buscan al adquirir un bien o un servicio determinado. Esta metodología hace uso de cinco fases, las cuales fueron abordadas de manera metódica y analítica con el propósito de incrementar el éxito del negocio.

El contacto con los productores y demás actores de la cadena, representó para el presente proyecto una fase importante en el desarrollo de la metodología, ya que fue aquí donde se

pudo tener contacto directo con los productores, realizando una serie de actividades para conocer toda la cadena de comercialización de la piña; en esta fase fue donde se asumió el papel de los piñacultores, para conocer todas las actividades y trabajos que deben pasar al momento de vender su producto. Además, sirvió de base para validar la hipótesis inicial, donde la falta recursos económicos representa una de las principales limitantes para llevar a cabo la comercialización de la piña.

En primera instancia se realizó una caracterización de los productores de la zona; para ello se adelantaron una serie de visitas a las asociaciones Piñeras, con el propósito de conocer aspectos relevantes de cada piñacultor, además de recolectar información sobre la estructura organizacional de cada asociación, en primer lugar se indago sobre las fuentes de ingresos, tenencia de tierras, tipo de cultivos que se dan en la región, cantidad de cargas producidas por hectárea, pico de producción al año, convenios establecidos por las asociaciones, matriz de evaluación de recursos, línea de tiempo de los últimos años y gráfico histórico de la comunidad. Esta primera actividad se desarrolló con el objetivo de conocer a cada productor y el papel que desempeña al interior de la asociación, pero además de identificar sus problemáticas y necesidades (ver Anexo B).

También fue fundamental conocer la experiencia de la población consumidora de piña, ya que ellos representan parte de los clientes a los cuales va destinado el producto, para ello fue esencial realizar unas encuestas a lo largo de la galería comercial del municipio de Santander De Quilichao, donde la ubicación estratégica de los puntos de venta de variedades piña oro miel y manzana, fue esencial para cumplir con esa actividad, posteriormente a los compradores del producto (fruto entero o en tajadas), se les pidió realizar una encuesta de manera autónoma y con la mayor sinceridad posible. La encuesta fue breve y consistió de solo cinco preguntas:

- ¿Con que frecuencia usted compra piña?
- ¿Siempre encuentra piña de alta calidad en el mercado?
- ¿Cree que el precio de la piña en el mercado es justo?
- ¿Usted prefiere comprar piña entera o en tajadas?
- ¿Le gustaría encontrar en el mercado un producto a base de piña?

Al terminar dicha actividad se procedió a revisar la información recolectada, para medir el nivel de satisfacción o inconformidad por parte de los clientes, donde se obtuvo como resultado que 75% de las personas compran piña cada 8 días, el 25% lo hacen esporádicamente, el 90% encuentran siempre piña de alta calidad y un 10% manifiesta que no siempre, 80% creen que el precio de la piña en el mercado es justo, 20% consideran que no es justo, 95% prefieren comprar piña entera y el 5% prefieren en tajadas, 100% de las personas indicaron que si les gustaría encontrar un producto a base de piña en el mercado.

Otro aspecto importante correspondió a vivir la experiencia de los piñacultores al momento de vender su producto, por lo que fue esencial ponerse en su lugar a la hora de ofrecer una canastilla de piña, esta actividad se dividió en dos etapas, la primera de ellas consistió

en ir a la galería comercial y colaborar a los vendedores de piña con todas las actividades correspondientes a dicha labor, fue aquí donde se vivió la experiencia y obstáculos que deben sopesar los vendedores para sacar un producto al mercado, desde madrugar a coger un puesto en la plaza comercial, acomodar parcelas y poli sombras para evitar el contacto directo con el sol o lluvia, cumplir con la normativa decretada por la alcaldía para ofrecer los productos, competir directamente con otros vendedores de la zona, transportar las canastillas desde su lugar de almacenamiento al punto de venta y todos los aspectos que hay que tener en cuenta para lograr el éxito al convencer a los clientes potenciales de adquirir un producto.

Como segunda actividad se desarrolló la venta de piña en un puesto provisional ubicado en la vía panamericana, ya que algunos productores tienen establecidos puntos de venta en veredas aledañas y en la zona comercial del municipio de Santander, representando una fuente de ingresos importante para el sector piñero, por tal motivo fue esencial identificar las principales falencias e inconvenientes a los cuales están sujetos para lograr generar ingresos económicos a sus familias, al igual que con la actividad expuesta anteriormente, se realizó el contacto con dos de estos productores, para solicitar el favor de que permitieran durante el transcurso de un día realizar el acompañamiento de todas las actividades que deben desarrollar y de este modo comprender a fondo los inconvenientes que estos pueden tener a la hora de ejecutar la comercialización de la piña.

La última actividad que se ejecutó, para identificar las causas raíz de la problemática en los canales de distribución, consistió en realizar una entrevista presencial a los intermediarios de la cadena, inicialmente se pidió el contacto telefónico de los principales intermediarios, donde fue necesario programar una reunión, entre los aspectos de mayor relevancia a tratar fueron los precios de compra del producto a los piñacultores y el valor por el cual los llevan a los almacenes de cadena y centros comerciales, el tiempo que transcurre entre la entrega de las canastas de piña y el desembolso del dinero a los piñacultores, pérdidas generadas en el lapso de tiempo de transporte del producto a su lugar de destino.

Al concluir con las actividades propuestas y al recolectar el testimonio e información de los actores involucrados en la cadena de comercialización se pudo evidenciar que la hipótesis inicial sobre la falta de recursos para llevar a cabo la comercialización es una de las causas raíz de la problemática, debido a que de la mano con los productores fue posible evidenciar que la mayoría concuerda con que la falta de recursos económicos ha sido una de las principales limitantes para llevar a cabo el proceso de venta de la piña, además se pudo escuchar el testimonio de los piñacultores donde en ocasiones han preferido perder gran parte de sus cosechas, al evitar invertir esfuerzo y recursos que no se van a ver recompensados. También fue posible identificar que la intervención negativa por parte de los intermediarios contribuye al problema de comercialización, por lo que también fue necesario abordar e indagar sobre la interferencia de este actor clave dentro del proceso de comercialización.

Teniendo en cuenta el resultado de las actividades anteriores, donde fue posible conocer desde la experiencia y acompañamiento, las limitaciones y problemáticas que presentan

los piñacultores de la zona, a la hora de comercializar sus cargas del fruto, se pudo identificar que el canal de comercialización de la piña se encuentra altamente influenciado por intermediarios, los cuales definen los precios de venta y fecha de pago de las cargas de piña, ya que cuando existe alta producción del fruto, los precios se reducen notablemente, obligando a los piñacultores a vender a un bajo costo o por el contrario cuando existe baja producción de piña, el valor por fruto se eleva y los precios ascienden considerablemente, en base a lo anterior fue posible reconocer que una de las causas más importante que desencadena dicha situación, consiste en que los productores solo tienen como única opción la recolección y venta del fruto entero y no son conscientes del potencial agroindustrial que posee la piña, por tal motivo al redefinir el enfoque de la problemática fue posible darse cuenta que este fruto tropical posee grandes características nutritivas y organolépticas para pensar en alternativas de transformación, de esta manera se podría reducir la incidencia y participación de los intermediarios y se lograría hacer un uso más eficiente y óptimo de las cargas de piña, beneficiando tanto a los productores individualmente, como a nivel de asociación.

Para conocer las bondades y potencial de transformación agroindustrial de la piña, se llevó a cabo una lluvia de ideas, para identificar los procesos de transformación a los cuales está sujeta la piña, en este sentido se lograron discernir las alternativas agroindustriales que se pueden realizar con el fruto, donde la obtención de vinagre, extracción de la pulpa de fruta, dulce de piña, néctar, mermelada, elaboración de cerveza artesanal y la producción de fibras de papel fueron las opciones que se pudieron recolectar. En este sentido fue fundamental seleccionar una alternativa de las ya mencionadas, para ello se tuvieron en cuenta aspectos como la cantidad de piña producida en la zona, beneficios económicos para los productores, procesos de transformación, tendencias en el mercado, clientes potenciales del producto final y la cultura y tradiciones de las familias caucanas establecidas en la cabecera municipal y en las zonas rurales del municipio de Santander de Quilichao, en base a lo anterior se decidió escoger la elaboración de cerveza como la opción de mayor probabilidad de éxito para ejecutar la iniciativa de emprendimiento y de esta manera solucionar el problema de la comercialización por parte de los piñacultores, reducir el nivel de participación de intermediarios.

Posteriormente, y una vez seleccionada la opción de producir y comercializar cerveza artesanal con base en piña, se prosiguió con la validación de la idea a partir de pruebas de prototipo. Para esto fue necesario elaborar 20 litros de cerveza artesanal a base de piña, esto se hizo con dos propósitos fundamentales, uno de ellos consistió en evaluar las características organolépticas de la cerveza, midiendo el sabor, color, textura del líquido, además de observar la apariencia de la cerveza al concluir el proceso de fermentación, también se buscó evaluar la aceptación del producto en el mercado objetivo.

El segundo propósito consistió en la elaboración de la presentación y embotellado de la cerveza, donde inicialmente fue necesario elegir el nombre del producto, por lo que en conjunto se decidió nombrarla cerveza ORO, ya que el municipio de Santander es conocido a nivel departamental como la tierra de oro, por lo que fue conveniente hacer alusión al territorio donde se va a establecer la empresa, después se procedió a realizar la elaboración de la etiqueta, para ello se hizo énfasis en resaltar las bondades y

particularidades del producto y adicional a eso, se consolido es eslogan de la bebida (La cerveza de la tierra de oro).

Para la selección del envase, se tuvieron en cuenta aspectos como forma, material, color y capacidad del contenido, donde se optó por elegir una botella tubular en la parte superior, de vidrio color oscuro para conservar en mayor medida las características de la cerveza y un volumen de 330 ml.

3. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

3.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta (Anexo A), con respecto a las preferencias de la presentación de la cerveza, se decidió ofrecer solo una presentación, la cual va dirigida a satisfacer las necesidades de consumo individual por persona, para ello fue necesario diseñar un envase de 330 ml, con las características y distinción de cerveza ORO, esta va a ser de vidrio de color oscuro, para conservar las propiedades de la bebida, con forma tubular en la parte superior y circular en la inferior, una tapa negra para mantener la armonía en los tonos oscuros del envase, en cuanto a la etiqueta, esta se caracteriza por tener dos colores, uno negro en el fondo y uno marrón claro en la mitad resaltando el nombre de cerveza oro en letras blancas (ver Anexo C).

Para llevar a cabo la validación, fue necesario ejecutar una serie de actividades, con el propósito de identificar el comportamiento del producto al irrumpir en el mercado, inicialmente se realizó la publicación de la cerveza en los perfiles de Facebook, compartiendo con amigos y conocidos las propiedades y beneficios que posee la cerveza, calidad de las materias primas utilizadas para obtener el producto final con respecto a la tradicional, el sentido social de la iniciativa de emprendimiento y las condiciones de cultivo y extracción de la piña, por parte de los piñacultores, esta actividad tuvo como finalidad conocer el recibimiento, acogida y críticas del producto ante los posibles clientes. La segunda fase de la validación fue dirigida a las personas que hacen parte de la cotidianidad, en este sentido se publicaron en los estados de WhatsApp, el prototipo de la bebida, además de colocar como encabezado generalidades e información referente a el lanzamiento de la cerveza, donde fue posible conocer la cantidad de personas interesadas en el producto, el número de veces que se etiqueto la publicación, y recomendaciones generadas a al producto.

Como tercer paso en el proceso de validación, se hizo uso de otra red social que en los últimos tiempos ha tenido una acogida e impacto social de gran importancia, estamos hablando de Instagram, al igual que con Facebook y WhatsApp, se llevó a cabo la publicación del producto, en conjunto se realizó un post para determinar cuántas personas estaban dispuestas a comprar la bebida colocando la foto de cerveza ORO, con una pregunta; ¿te gustaría probar la nueva cerveza de piña?, donde también se aprovechó para hacer la revisión de los comentarios y recomendaciones por parte de los seguidores y analizar el impacto generado al introducir el producto al mercado.

La segunda etapa de la validación consistió en una experiencia más directa con los clientes, al tener las botellas de cerveza previamente empacadas y selladas, se procedió a realizar las degustaciones del producto en un punto geográfico estratégico en la cabecera municipal, por lo que el parque principal de Santander fue el sitio escogido para el desarrollo de esta actividad, ya que al ser un lugar es donde hay mayor aglomeración de la población quilichaguëña, representó el escenario perfecto para dar a conocer a cerveza ORO.

La última parte de la validación estuvo dirigida a los aliados comerciales de cerveza ORO, donde los bares, restaurantes y hoteles del municipio, abrieron sus puertas para permitir un diálogo con cada uno de los dueños de los establecimientos, para de esta forma establecer una relación comercial para el beneficio económico de ambas partes, además de potencializar el reconocimiento y distribución de la cerveza, por lo que se realizó un sondeo para identificar el número de establecimientos que desean realizar el convenio con la empresa, luego se procedió a dar las degustaciones ubicándose a fuera de los bares y restaurantes, donde se repartieron las muestra en pequeñas copas y en conjunto se indagó sobre la experiencia y recomendaciones por parte de los clientes.

El mínimo producto viable consistió en presentar a los clientes, un envase con las siguientes características, una botella de 330 ml, de vidrio oscuro, para conservar las propiedades intactas de la cerveza, en la parte superior posee una forma tubular y en el extremo inferior es plana y circular a la vez, la etiqueta se caracteriza por poseer dos tonalidades, una coloración negra en el fondo y una marrón claro en la mitad, donde además de resaltar el nombre cerveza oro en letras blancas, se muestra el eslogan (la cerveza artesanal de la tierra de oro) y se resalta lo artesanal de su elaboración, se pegó en el extremo medio de la botella y en la parte de atrás se colocó toda la información del producto, nivel de azúcar, grado de alcohol, contenido y fecha de vencimiento.

Las primeras unidades van a ser comercializadas desde los hogares, compartiendo información en redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram, para que las personas interesadas en el producto, contribuyan con su adquisición, además de ser un medio de dispersión en el entorno social y de este modo hacer que cerveza ORO vaya acaparando la atención de más consumidores.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS EXPERIMENTOS REALIZADOS PARA VALIDAR EL MERCADO

La elaboración de 20 litros de cerveza artesanal, fue la primera fase en el proceso de validación, ya que para la obtención de los prototipos fue necesario realizar previamente la fermentación de la cerveza, esta actividad se llevó a cabo en la casa de Natalia Yepes Ortiz, haciendo uso de las buenas prácticas de manufactura, además se tuvieron en cuenta parámetros como el control de la temperatura, que fueron esenciales para contribuir a la obtención del producto final (ver Anexo C).

Después de tener la cerveza previamente elaborada, se procedió a evaluar las características organolépticas de la bebida, midiendo el sabor, olor y la observación de la apariencia de la cerveza.

En cuanto a la validación hecha en las redes sociales, se obtuvo información necesaria con respecto al número de personas que se interesaron por adquirir el producto que fueron 38 personas, interesados en comprar la cerveza, además de observar la propagación y

etiquetas realizadas entre usuarios de estas redes sociales que fueron 9 en total, se analizaron las recomendaciones y preguntas hechas por los posibles clientes, donde posteriormente se dieron respuesta a dichas inquietudes, entre las preguntas más frecuentes fueron; ¿si el producto ya estaba en el mercado? ¿Si Daniel Díaz y Natalia Yepes hacían la bebida?, entre las recomendaciones más relevantes, la de mayor recurrencia fue que la etiqueta de la botella estaba muy opaca y le faltaba un poco de brillo a la impresión. También se recibieron muchas felicitaciones y apoyo por parte de amigos y contactos en redes sociales. Finalmente fue indispensable realizar una serie de agradecimientos a las personas que se tomaron el trabajo sobre indagar más sobre la nueva bebida.

Con respecto a las degustaciones hechas en la plaza comercial y en los establecimientos de expendio de alcohol y alimentos, se evaluaron parámetros como sabor, olor y apariencia física de la cerveza, fue aquí donde se preguntó a los clientes sobre su experiencia y punto de vista de los factores ya mencionados, además de conocer la cantidad total que fue 80% de personas que les gusto la nueva cerveza y también a las que no que fue un 20%, a los consumidores que dijeron que no, se abordaron y se escucharon sus críticas y recomendaciones, una de las recomendaciones que fue más común escuchar fue que olía a piña pero que no tenía un sabor a piña como tal, también que les gustaría que fuera un poco más dulce, por otra parte, a las personas que si les gustó, manifestaron que a pesar de que era de piña no perdía el sabor característico de la cerveza y que ese sabor suave a piña la hacía muy rica.

4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

La cerveza es una bebida altamente consumida que tiene un mercado creciente, esto hace que el mercado sea cada vez más exigente, por tal razón los estándares de calidad deben ser cada día más altos, y además requiere de una innovación constante, por ello la empresa tiene altos estándares de calidad e innovación. Se cuenta con materia prima seleccionada directamente del campo, la cerveza no contiene aditivos, conservantes ni saborizantes artificiales. Cerveza ORO es la única empresa en Colombia comercializadora de cerveza artesanal a base de piña.

4.1 VENTAJAS DE LA CERVEZA ARTESANAL

Entre las ventajas de consumir cerveza artesanal están su sabor y aroma únicos, gracias a los lúpulos y calidad de la malta; ayuda al sistema digestivo y es relajante, si se toma dos vasos al día; proporciona gran cantidad de minerales la cebada malteada; es baja en calorías y tiene propiedades diuréticas; ayuda a la hipertensión, enfermedades cardiovasculares, artritis, colesterol, diabetes, alzhéimer, osteoporosis y cáncer, si se bebe con moderación (Cervecería Artesanal van Stolk, 2013); es más beneficiosa que el vino si se consume menos de dos vasos; tiene mayor cantidad de alcohol que una cerveza industrial.

4.2 BENEFICIOS DE LA CERVEZA ARTESANAL ORO S.A.S.

Para ser una empresa competitiva primero se debe conocer muy bien a la competencia y de esta manera ofrecer productos con un diferencial o un valor añadido, además teniendo siempre en cuenta la necesidad del mercado, por ello la empresa pretende brindar a los consumidores una experiencia diferente y a su vez potencializar la cerveza de piña como producto típico de Santander de Quilichao. Se espera que cerveza artesanal ORO s.a.s sea símbolo de desarrollo rural y peculiaridad, comprometida con el sentido social, por lo que cada cerveza que las personas adquieran están aportando un granito de arena para salvar la producción de piña y favorecer a las familias campesinas productoras, se cuenta con materia prima seleccionada directamente del campo, la bebida es natural, sin conservantes ni saborizantes artificiales.

4.3 SEGUIMIENTO DE COMPRA

Este tipo de postventa se da en compras en línea donde una vez el cliente ha hecho la compra se le informa paso a paso dónde se encuentra el producto y cuánto tiempo llevará para recibirlo que es máximo dos días. Es importante mantener al tanto al cliente sobre la ubicación del paquete y si se presenta algún problema. Si por algún motivo surge un atraso se debe informar inmediatamente al comprador, no esperar a que el cliente note que su producto demorará más de lo esperado o que está estancado con algún inconveniente

logístico, por ello se estará un paso adelante y se hará saber con el máximo de antelación posible el retraso en la entrega.

4.3.1 Cambios y devoluciones. Cuando el cliente realiza la compra ya sea en físico o virtual, inmediatamente después de recibir su compra, el comprador obtendrá información de las políticas de cambio y devoluciones, el tiempo máximo para hacerlo son dos meses después de la compra, se debe presentar la factura y se debe explicar claramente el motivo de la devolución o cambio. En caso de productos en mal estado se entregará otro producto o se devolverá el dinero. El lote será revisado aleatoriamente para comprobar si hay problemas en otras botellas. Se realizarán encuestas mensuales a los clientes para poder identificar fallas en el producto o servicio, y obtener retroalimentación del negocio, con este registro se tomarán los correctivos necesarios.

5. DATOS ACERCA DE LA INDUSTRIA

5.1 TAMAÑO TOTAL DEL MERCADO

Teniendo en cuenta que la empresa apenas se va a establecer y que no posee con reconociendo en el departamento del cauca, se plantea los primeros 3 años de producción enfocarse en satisfacer las necesidades de consumo de los habitantes del municipio de Santander de Quilichao. Una de las razones que llevaron a tomar esta decisión, consistió principalmente en que no se cuenta con el potencial económico para producir cerveza a gran escala.

Por otro lado es importante mencionar los atributos y ventajas que proporciona este territorio en cuanto a la disponibilidad de personas y ambientes de comercialización, ya que Santander se caracteriza por ser muy comercial, debido a que en los últimos años, se ha llevado el primer lugar en la comercialización e intercambio de productos comparado con otros municipios del Departamento del Cauca, además de tener la mayor concentración de sus habitantes en la cabecera municipal que en la zona rural, esto según las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, para el año 2016) donde señalo que la población total del municipio asciende 95.041 personas, de las cuales 54.362 se encuentran en la zona urbana y 40.697 en lo rural, presentando una densidad poblacional promedio de 210,69 personas por kilómetro cuadrado.

Después del cuarto año, de dar inicio al proyecto, se espera contar con mayor experiencia y recursos económicos, Para hacer la expansión de la producción, donde se destinarán recursos y esfuerzos en abrir nichos de mercado a nivel departamental, encaminados a realizar el posicionamiento de cerveza oro en otros municipios y territorios del Departamento del Cauca.

5.2 PORCENTAJE ESPERADO DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

El producto va destinado a consumidores de bebidas alcohólicas suaves, donde la población entre los 30 – 60 años representan para la empresa los clientes potenciales, ya que algunas personas prefieren la ingestión de productos alcohólicos suaves en comparación con los de mayor de concentración, además de optar por adquirir bebidas sin conservantes, ni saborizantes artificiales, la población quilichagueña oscila en un promedio de 95.041 habitantes, según datos proporcionados por el DANE en el año 2016, de los cuales en su mayoría hacen parte de la población adulta que es a quienes va dirigida la cerveza, ya que son ellos que poseen una estabilidad económica y destinan parte de sus recursos a la adquisición de bebidas alcohólicas, con base a lo anterior se espera una participación del 0.2 % del total de la población adulta, lo que quiere decir que se proyecta vender la cerveza a un promedio de 190 personas, que multiplicado por el consumo per cápita de cerveza que es de 48 L / persona año, arrojó una cantidad de consumo de 27.636 botellas / año, lo que quiere decir que se obtendrá una cantidad de 2.303 botellas / mes

y siendo más preciso de 76 botellas al día que se deben producir para satisfacer las necesidades de consumo de los habitantes quilichagueños.

El segundo año de establecimiento de la empresa, se espera un crecimiento en la tasa de consumo de 212 personas, donde se obtendrá un aumento de producción de 10.212 L/año y ventas por día de 84 botellas, para el tercer año se pronostica un nivel de participación de 234 personas, las cuales consumirán un promedio de 11.273 L / año, contribuyendo con la venta de 93 botellas cerveza al día.

Para el cuarto año se tiene planeado aumentar la producción de cerveza para expandir el mercado, donde la meta va a ser abarcar los nichos de comercialización del departamento del Cauca, se va a realizar de esta manera, ya que para esa época se tendrá una mayor capacidad económica y experiencia en los procesos de transformación para adquirir la cerveza, además de contar con el reconocimiento y divulgación del producto, por parte de los consumidores quilichagueños.

El mercado total disponible hace referencia a la cantidad de personas mayores de edad que consumen cerveza, por lo que se trae a colación un estudio realizado por las estudiantes Jessica Estrada y Jenny Montoya en el año 2019, donde por medio del muestreo hecho a 80 personas, pudieron definir que el mayor porcentaje de consumo de cerveza se encuentra entre las edades de 26-35 años con un 36% de participación, seguido por edades entre 18-25 con un 34%, posteriormente las personas entre 36-50 tiene un consumo de 24% y por último la población Mayor a 50 años tiene una incidencia del 6%.

5.3 DEMANDA ACTUAL DEL MERCADO OBJETIVO

El consumo de cerveza en Colombia es una tradición que ha pasado de generación en generación, ya que la mayoría de la población relaciona la cerveza con momentos de felicidad, y entretenimiento con sus familias y amigos, por tal razón se espera aprovechar dicha situación y promover en mayor medida a que la población adulta opte por adquirir cerveza artesanal, en la actualidad el consumo per cápita de cerveza en el territorio nacional es de 48 Litros por persona al año según datos suministrados por los almacenes de cadena éxito (2018), es fundamental mencionar que este dato tiene inmerso el consumo tanto de cervezas tradicionales al igual que las artesanales, por tal motivo se toma como indicador para establecer el volumen de consumo que se quiere lograr, dicho esto se espera que los clientes potenciales consuman un total de 30 litros de cerveza de piña al año.

Los aliados comerciales de cerveza ORO, van hacer un importante medio de distribución de la bebida, ya que los establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas en el municipio de Santander de Quilichao, hoteles y lugares de ambiente que tengan incluido en su servicio proporcionar a los clientes la posibilidad de consumir derivados alcohólicos a base de materias primas de la región, contribuirán con la adquisición y distribución del producto, por lo que fue necesario identificar la cantidad de bares, hoteles y restaurantes

que existen en Santander de Quilichao, para así tener conocimiento de los aliados comerciales y la ubicación de sus establecimientos en la cabecera municipal y cerca de la vía panamericana (ver Anexo D).

5.4 PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL MERCADO OBJETIVO

La industria cervecera ha representado en los últimos años una importante fuente de ingresos económicos para el país, debido a su constante crecimiento y adaptabilidad a las nuevas tendencias exigidas por el mercado de consumidores, anualmente esta industria aporta al país un estimado de 9,1 billones de pesos y una producción de 22 millones de hectolitros, además los colombianos ocupan el tercer lugar en Latinoamérica en consumo de cerveza, con un promedio de 48 litro por persona al año, detrás de Brasil con 58,1 litros por habitante al año, donde México se lleva el primer lugar con 68,8 litros, según datos aportados por Euromonitor.

Un estudio realizado en el 2019 por Valora analitik dio a conocer que el 77 % de los hogares colombianos incluyen la cerveza dentro de los productos de la canasta familiar, ya que, por cultura y tradiciones ancestrales, se tiende a relacionar el consumo de productos alcohólicos con diversión, integración y felicidad con las familias, pasatiempos con amigos y reencuentros con personas que no se miran en mucho tiempo. La investigación también logró evidenciar que la compra de cerveza se puede categorizar de acuerdo al estrato social de los colombianos, donde las familias pertenecientes a niveles socioeconómicos altos tienen una penetración del 76 % del mercado, en comparación con el 56% de los estratos uno, es decir la población de mayor vulnerabilidad, los hogares pertenecientes al estrato tres destinan gran parte de sus ingresos a adquirir cerveza con un 11 % más que los anteriores, aportando en mayor medida al crecimiento del sector cervecero en el país.

Las tendencias en las preferencias de los consumidores, van encaminadas a la adquisición de productos inocuos, es decir que generen el menor impacto negativo a la salud de los consumidores, por tal razón, la cerveza artesanal es una bebida que en los últimos años ha ganado un crecimiento ante los consumidores de cerveza en Colombia, ya que en la actualidad las personas buscan ingerir una bebida lo más natural posible, es aquí donde las cervezas artesanales entran como producto sustituto de las llamadas cervezas tradicionales, donde la ausencia de conservantes artificiales y el valor agregado que posee en cuanto a sus características organolépticas y procesos de fermentación ha contribuido a aumentar su consumo al interior del país.

En cuanto a las tendencias en el desarrollo de productos, es evidente resaltar que los consumidores de cualquier tipo de bien o servicio buscan adquirir productos de excelente calidad, al menor precio posible satisfaciendo sus necesidades y viviendo gratas experiencias. Al hablar de cerveza, es inevitable observar que gran parte de las marcas han optado por diversificar la presentación de sus envases ya que en la actualidad se encuentran que las botellas de vidrio marcan cada día un diferencial en las cervezas, es decir estas se han preocupado por mejorar constantemente su diseño, además del

contenido en cada una de sus presentaciones, indagando un poco con respecto a dicha situación se pudo observar que esto se debe a dos razones de gran importancia, la número uno consiste en que los monopolios de cerveza en Colombia han desarrollado la botellas de vidrio, para reducir costos de producción, ya que en su mayoría les brindan un incentivo a sus acreedores por devolver la canasta de cerveza con todas sus botellas intactas y así poder reutilizarlas, a simple vista esto no tiene nada nuevo, pero si se analiza un poco más se puede ver que estos han aprovechado una situación que aqueja al país y es la contaminación medioambiental por residuos plásticos, por tal razón han vendido al consumidor la idea de la contribución al medio ambiente al hacer una reutilización de sus envases, cuando lo único que en realidad buscan es ahorrar en costos de producción.

La otra razón es debido a que en las botellas de vidrio se conservan mejor las características organolépticas de la cerveza, prolongando así la vida útil del producto y asegurando que la cerveza llegue casi intacta al consumidor final.

5.5 BARRERAS DE ENTRADA AL INGRESAR AL MERCADO

Una de las barreras que se tiene para dar inicio al proyecto, consiste en la inversión inicial de recursos económicos destinados a la adquisición de maquinaria y equipos para llevar a cabo el proceso de transformación, ya que son relativamente costosos y sin ellos es imposible llevar a cabo la obtención de la cerveza, además la infraestructura física requerida representa otra fuerte inyección de capital, sumado a esto se tiene el sostenimiento de los recursos de la empresa y la adquisición de materias primas para dar inicio a la producción.

La experiencia también es una barrera que no juega mucho a favor, debido a que, para montar una empresa de cualquier sector, es importante contar con cierto grado de experiencia en el manejo de cualquier organización, para prever posibles contingencias en los procesos internos y externos de una empresa y así plantear alternativas de solución y aun que se poseen conocimientos del sector agropecuario y agroindustrial, realmente no se tiene la experiencia que se requiere para manejar una producción de esta magnitud.

La cultura de las personas y fidelización a las marcas de cerveza tradicional es otra de las barreras que se deben superar, en primera instancia porque la cerveza convencional ha captado la atención de los clientes haciendo uso de precios bajos e invirtiendo esfuerzos y dinero en las campañas de publicidad, logrando quedar inconscientemente en la mente del consumidor, además de que las personas por mucho tiempo han consumido las mismas marcas de cerveza, por lo que cambiar esa cultura de consumo va a ser un poco difícil.

5.6 ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

La primera barrera con respecto a la fuente de financiación inicial, se pretende superar haciendo uso del aporte de patrimonio por parte de los socios, donde Natalia Yepes y Daniel

Díaz, aportaran a nivel individual el 50% del total de los veinte millones (\$20.000.000) requeridos para la puesta en marcha del proyecto, es decir un monto de diez millones de pesos (\$10.000.000).

En cuanto a la experiencia, es fundamental asesorarse con una persona que conozca todos los aspectos y conocimientos administrativos requeridos para manejar una empresa de esta magnitud, donde inicialmente se hará énfasis en los procesos de gestión de mercado, producción y manejo de capital, para de este modo tener una mayor intervención en los procesos internos de la empresa, optimización de recursos y manejo de las personas al interior de la organización.

La tercera barrera es la cultura de consumo de la población de Santander, ya que por muchos años han optado por adquirir las mismas marcas de cerveza, por lo que se ha creado una fidelización indirecta a dichas bebidas, es aquí donde se entrara a romper esa fidelización, haciendo uso de estrategias de comercialización encaminadas a resaltar las propiedades y características de la cerveza artesanal, al ser comparada con las convencionales, cerveza ORO, es una bebida que concentra el esfuerzo y dedicación de productores agrícolas de piña que cansados de no tener un mercado adecuado para su producto, optaron por ser aliados estratégicos para hacer de esta cerveza una representación quilichagueña de que con esfuerzo y dedicación es posible obtener un producto natural, inocuo y de excelente calidad, además de que en la actualidad los consumidores buscan productos que contribuyan a satisfacer sus necesidades de consumo, pero que además al ser ingeridos no causen daño ni destruyan la salud de las personas y es aquí donde el distintivo de lo artesanal y la no adición de conservantes, ni saborizantes artificiales, representa para la empresa una ventaja competitiva digna de ser resaltada ante la típica bebida tradicional.

Otra forma de hacer frente a la cultura de consumo, es hacer uso del recurso tecnológico, donde hoy en día las redes sociales se han consolidado como uno de los principales medios de difusión de información, por lo que se enfocara gran parte de la estrategia de mercadeo a las publicaciones hechas en Facebook e Instagram sobre la cerveza, dando a conocer la información necesaria con respecto al producto, respondiendo las inquietudes de los usuarios y realizando sorteos para los clientes hijos.

5.7 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE CLIENTE DEL PROYECTO

El proyecto tiene como clientes potenciales, a la población femenina y masculina entre los 30 – 60 años, ya que la mayoría de personas a esta edad poseen una formación académica profesional, lo que les ha ayudado a conseguir un empleo fijo, con ingresos económicos por encima de dos salarios mínimos, contribuyendo al fortalecimiento de su poder adquisitivo para adquirir bienes y servicios, además, las personas en este rango de edad, tienen la suficiente autonomía y libertad de elegir los productos que desean adquirir, ya que son capaces de hacer la comparación de las características, bondades y tendencias establecidas en el mercado.

Con respecto a sus preferencias de consumo, tienden en su mayoría a ser conscientes de que existen ofertas de marcas de cerveza en el mercado que aun que poseen precios económicos bajos, también se caracterizan por tener dentro de sus ingredientes conservantes y saborizantes artificiales que son perjudiciales para la salud, por lo que disponer a su alcance una cerveza tradicional a base de piña, que este destinada a satisfacer sus necesidades de consumo, pero que además no sea nociva para la salud, convierte a hombres y mujeres por encima de los 30 años y debajo de los 60 años como clientes potenciales de cerveza ORO.

Los establecimientos comerciales como restaurantes, bares y hoteles, ubicados en la cabecera municipal de Santander y cerca de la vía panamericana, representan para la empresa aliados comerciales, la razón de dicha distinción, es porque ellos van a ser un medio para llevar a cabo la distribución de la bebida, donde al ser incluida dentro de su oferta de servicios, van a contribuir a dar a conocer a lo largo del territorio quilichagueño las características y beneficios brindados por la cerveza.

Estos lugares tienen la particularidad de que en su mayoría son negocios pequeños que pertenecen a familias de estrato uno y dos, donde el administrador por lo general es el miembro o cabeza del hogar, el cual busca mejorar los atributos de su establecimiento, además de generar ingresos económicos para cubrir las necesidades de su familia, otro aspecto de su importancia es el beneficio que van a obtener por hacer la adquisición del producto ya que el precio para ellos va a ser menor que el valor de venta de la cerveza a los clientes individuales, debido a que al ser un relación comercial, el beneficio generado va a ser mutuo, tanto para ellos, como para la empresa.

5.8 COMPETENCIA

Dentro del marco de la competencia, cerveza oro es un producto que entra a competir directamente con cervezas tradicionales y artesanales ya posicionadas en el mercado, donde marcas como póker, águila, club Colombia, y BBC han acaparado el sector cervecero del país y esto por nombrar las marcas de mayor prestigio y reconocimiento en la industria, ya que existen otras cervezas que están surgiendo en menor incidencia en mercado, pero que de igual forma están ganando popularidad y posicionamiento en el territorio nacional. Según datos proporcionados por Euromitor “Póker es la cerveza más consumida en Colombia con una participación de 32,5%, le sigue Águila, con 29,8%, y su versión light, 7 con 11,8%, el top cinco lo cierra Pilsen, con 10,9%, y Club Colombia, con 6,2%, estas cervezas tienen una característica en común y es que todas son propiedad de SABMiller”, analizando el entorno es evidente observar que el sector cervecero del país está siendo manejado por un monopolio, que durante mucho tiempo han producido la cerveza que adquieren gran parte de los colombianos, además de poseer los recursos económicos para invadir más nichos de mercado.

Cabe la pena resaltar que aun que cerveza ORO tiene el distintivo de lo artesanal en su obtención, esto no quiere decir que se entra a competir solamente con este tipo de bebidas,

ya que por disponibilidad y oferta de las llamadas cervezas tradicionales en la industria, también representan para la empresas un fuerte competidor por captar y satisfacer las necesidades de consumo de la población, dicho esto, es fundamental analizar el entorno y fortalezas de los competidores, para así plantear la posición y pasos a seguir por la empresa, para contrarrestar el efecto que puedan ejercer sobre el producto y de este modo hacer que cerveza ORO sea reconocida como una bebida de calidad ante los consumidores.

A continuación, se llevará a cabo una descripción más detallada de las marcas que se consideran de mayor incidencia para cerveza ORO y se hará hincapié en las ventajas y debilidades que se poseen con respecto a ellos (ver Anexo E).

5.8.1 Descripción de la mayor fortaleza y debilidad de la empresa. La mayor fortaleza de la empresa, radica en las características de la cerveza, principalmente porque al ser artesanal, cerveza ORO ha enfocado gran parte de su proceso en cuidar la ejecución de cada una de las actividades llevas a cabo para obtener el producto final, donde en conjunto con los productores piñeros de Santander de Quilichao se fusionaron esfuerzos para seleccionar piña de excelente calidad, en cuanto a la extracción de la pulpa de fruta y adición de ingredientes, se cuenta con el conocimiento en procesos agroindustriales de transformación, donde hacer hincapié en el uso de los equipos de protección personal también será importante para lograr dar al consumidor una bebida de excelentes características organolépticas.

La cultura de consumo representa una debilidad, comparado con la competencia, ya que al ser un producto nuevo en el mercado, no se posee con el reconocimiento por parte de los clientes, por dicha razón, cervezas convencionales como póker, águila, y club Colombia han acaparado por muchos años el mercado nacional, haciendo que las personas creen fidelización a sus marcas, dicho esto, es para la empresa un reto cambiar esa cultura de consumo, por lo que es necesario resaltar las bondades y beneficios que aporta la ingestión de productos naturales, en comparación con los convencionales y de este modo hacer que las personas se preocupen más por su salud y opten por comprar productos con dichas características.

5.9 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación, se presenta un análisis (DOFA) realizado a la productora artesanal cerveza ORO, para identificar esas fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización, pero también donde se tendrán en cuenta factores de origen externo como amenazas y oportunidades de los cuales no se tiene ningún control.

5.9.1 Factores internos y externos de la empresa. En los cuadros siguientes, la magnitud indica que tan fuerte afecta cada elemento a la propuesta de negocio, y, la importancia muestra que tan fuerte afecta cada elemento a la iniciativa de negocio (Ver cuadros 1 y 2).

Cuadro 1. Escala de magnitud

Escala	Magnitud	Factor
1	Baja	Fortalezas y oportunidades
2	Media	
3	Alta	
-1	Débil	Debilidades y amenazas
-2	Promedio	
-3	Principal	

Cuadro 2. Matriz DOFA

		Fortalezas (+)			Debilidades (-)					
		M	I	R	M	I	R			
Factores internos	1	Trato al cliente.	1	2	2	1	Falta de experiencia por ser una empresa nueva.	-1	2	2
	2	Horarios de atención.	1	3	3	2	Pocos clientes.	-1	3	3
	3	Fácil consecución de las materias primas.	2	3	6	3	Baja competitividad en precios frente a la Competencia.	-2	1	2
	4	Idea de negocio que se ajusta a las necesidades de la región.	3	3	9	4	Infraestructura.	-3	3	9
	5	Conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria.	2	3	6	5	Presupuesto económico limitado para dar inicio al proyecto.	-3	3	9
		Oportunidades (+)			Amenazas (-)					
		M	I	R	M	I	R			
Factores externos	1	Apalancamientos financieros gubernamentales y préstamos bancarios.	2	3	6	1	Alta capacidad económica de la competencia.	-3	2	6
	2	Posibilidades de expansión de la empresa por la alta demanda de cervezas artesanales.	3	3	9	2	Mejor infraestructura de la competencia.	-3	3	9
	3	Precios favorables de la materia prima.	3	3	9	3	Productos en el mercado más baratos.	-2	1	2
	4	Favorece el desarrollo socio económico de la región.	1	2	2	4	Efectos climáticos negativos sobre los cultivos de piña.	-3	2	6
	5	Santander de Quilichao es una zona comercial.	2	3	6	5	Problemas de orden público (paros)	-2	2	4
	6	Disponibilidad de mano de obra.	2	2	4	6	Costo elevado de insumos en el mercado.	2	3	6

	7	Desarrollos tecnológicos y marketing digital.	2	3	6	7	La competencia cuenta con posicionamiento en el mercado.	-3	2	6
--	---	---	---	---	---	---	--	----	---	---

M = Magnitud del elemento; I = Importancia del elemento; R= Calificación total del elemento

5.9.2 Método de fijación de precio de cerveza ORO. El método que se escogió para la fijación del precio del producto, consistió en hacer la comparación de cerveza ORO, con marcas artesanales de reconocimiento en el sector cervecero, para ello fue necesario analizar aspectos como: La presentación, volumen del contenido y las materias primas de dichos productos, además de indagar en mayor medida sus valores de comercialización, donde fue posible identificar la variedad de precios ofertados en el mercado, valores que oscilan entre los \$5.000 y los \$15.000.

La adquisición de botellas de cerveza artesanal de 330ml, fue otra actividad que se llevó a cabo para hacer la comparación, ya que se realizó con dos propósitos, uno de ellos consistió en hacer la elaboración de los prototipos, para dar a conocer a las personas la cerveza en la presentación con la cual se va a lanzar al mercado, y el otro, hacer la degustación de cervezas artesanales, para comparar las características con cerveza oro, analizando aspectos como olor, sabor, cantidad de espuma y contenido incluido dentro de las botellas, estas actividades ayudaron a tener criterios y bases apropiadas para definir un precio fijo de comercialización para el producto, donde al hacer el ponderado general del valor de bebidas similares a cerveza oro, se estableció como precio de comercialización un valor de \$6000 por botella.

5.9.3 Importancia del precio como factor competitivo. El precio es un factor de suma importancia al momento de elegir entre la oferta de cervezas que existen en el mercado, ya que los consumidores tienden a seleccionar productos de bajo costo, sopesando factores como calidad, nivel de ingresos económicos y la satisfacción de sus necesidades de consumo, es por esta razón que para cerveza ORO, el precio no es un factor determinante en el ámbito competitivo, ya que al ser una bebida artesanal, su precio de venta es similar, comparado con otras cervezas artesanales, para dar un ejemplo más claro, la marca de cerveza BBC poseen la suficiente solidez en los procesos de obtención a gran escala de cerveza, que pueden presentar una gama variada de productos, con el mínimo costo posible, haciendo que sus bebidas sean más económicas, en comparación con otras cervezas, dicho esto no se entraría a competir directamente con el precio, ya que el producto va a tener un valor de compra similar, sino que se competiría con el diferencial, donde lo artesanal de la obtención de la cerveza y las bondades y beneficios para la salud ayudaran a capturar la atención de esas personas que buscan estar en armonía con el consumo de bebidas alcohólicas y su salud.

5.9.4 Los clientes y la decisión de compra basado con el precio. Como se mencionó anteriormente el producto está destinado a la población entre los 30 y 60 años, que en su mayoría tienen una economía estable y poseen buenos ingresos económicos; es una población con autonomía y libertad de seleccionar productos de acuerdo a su beneficio y

necesidades, aspectos que han contribuido a que las personas en muchas ocasiones prefieran pagar un costo adicional por productos de calidad. Cerveza ORO es una bebida que por su elaboración artesanal y la no adición de conservantes ni saborizantes artificiales, apuntara a que los clientes paguen ese valor adicional por botella, haciendo que el precio no sea determinante para comprar la cerveza.

5.10 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y DE CRÉDITO

La relación con los clientes es supremamente importante a la hora de llevar acabo un emprendimiento, por ello se ha hecho énfasis en la construcción de un buen relacionamiento con los consumidores. En la plataforma virtual las personas podrán comprar fácil, rápido y sin demoras, además lo podrán hacer en cualquier día de la semana las 24 horas del día.

También se realizará el seguimiento de compra, donde una vez el cliente ha hecho el pedido de la bebida, se le informará paso a paso dónde se encuentra el producto y el lapso del tiempo que transcurrirá en ser entregado, con un periodo máximo de dos días. Es importante mantener al tanto al cliente sobre la ubicación del paquete, de presentarse algún problema, se debe informar inmediatamente al comprador, no esperar a que el cliente note que su producto se demorara más tiempo del previsto, por ello, los agentes de servicio al cliente estarán un paso adelante y le harán saber con antelación de la tardanza en la entrega.

Cuando el cliente realice la compra ya sea en físico o virtual, inmediatamente después de recibir la cerveza, la persona recibirá información de las políticas de cambio y devoluciones, el tiempo máximo para hacerlo son dos meses después de la compra, se debe presentar la factura y deben explicarse claramente el motivo de la devolución o cambio. En caso de productos en mal estado se entregará otro producto o se devolverá el dinero, se dispondrán en una base de datos todos los correos y teléfonos de los clientes para estar en contacto con ellos, con el fin de enviar información como promociones o nuevos productos, cupones, regalos publicitarios, premios de fidelidad y descuentos (Ver Anexo E).

5.11 ANÁLISIS DE PORTER

5.11.1 Distribución. La planta de transformación de cerveza ORO, se establecerá en la cabecera municipal, ya que es fundamental lograr desde un inicio el reconocimiento de la ubicación de la empresa, por lo que la casa se adecuara de tal forma que los consumidores relacionen la producción de cerveza, con la marca y expendio de la bebida.

Para los clientes potenciales, la ubicación juega un papel determinante a la hora de comprar un producto, ya que las personas entre los 30 y 60 años, tienden en su mayoría a adquirir bienes que estén a fácil alcance, donde la ubicación de la empresa cumple perfectamente

con esta exigencia de consumo, ya que el lugar destinado para su establecimiento es predominantemente transcurrido y de fácil acceso, además de estar influenciado por la cercanía con el centro del municipio, barrios aledaños, restaurantes, parques y lugares públicos de gran reconocimiento en la zona.

En el caso de los aliados comerciales, como bares, restaurantes y hoteles, la ubicación de la empresa también representa un factor clave a la hora de realizar los pedidos por parte del distribuidor, ya que la cercanía de cerveza oro, con los establecimientos comerciales va a ser predominantemente cerca, facilitando el transporte y entrega de las bebidas, donde también es importante resaltar que se reducirá en gran medida las pérdidas ocasionadas por accidentes relacionados con el daño mecánico a las botellas.

Al realizar un sondeo y análisis de los competidores, es evidente resaltar que para cerveza ORO las marcas de cerveza tradicionales como póker, águila y BBC representan una fuerte competencia por captar la atención de los clientes, ya que, por tradición y cultura de consumo, las personas han fidelizado estas marcas, haciendo de ellas las más vendidas en Colombia, en el caso de BBC, tiene incluido en su proceso de producción lo artesanal, representando para nosotros un competidor directo.

Aunque llevan mucho tiempo en el mercado, las plantas de transformación de estas marcas, se encuentran ubicadas en los departamentos del Valle del Cauca, Antioquia, Cundinamarca, Boyacá, Santander y Bolívar, donde es evidente observar que no existe ninguna planta de producción de estas marcas en el departamento del Cauca y en menor medida en el municipio de Santander de Quilichao, lo que representa una ventaja comercial, debido a que si bien tienen incidencia de sus productos en el municipio, no atienden a todos los clientes de este territorio, haciendo que el establecimiento de una planta artesanal como es el caso de cerveza oro tenga mayor viabilidad al iniciar con las labores de producción.

5.11.2 Canales de Distribución. Se comercializará por tres canales: directos, minoristas y online, ya que es importante brindar a los clientes una experiencia de compra gratificante a la hora de adquirir la cerveza, con precios favorables para los aliados comerciales y con las redes sociales para dar a conocer los beneficios y propiedades de cerveza oro.

5.11.3 Directo. El establecimiento de un bar al interior de la planta de transformación, con la marca de cerveza oro, será el principal punto de venta al por mayor y al detal, este lugar estará a cargo de una persona con capacitación en atención al cliente, donde además su personalidad extrovertida y relación con las personas debe ser de excelente calidad.

5.11.4 Minorista. Los aliados comerciales (bares, restaurantes y hoteles), representan para cerveza oro una importante fuente de distribución, ya que ellos van a incluir dentro de su paquete de servicios la bebida, por lo que se ofrecerán descuentos en el precio de adquisición por unidad de botella.

5.11.5 Online. Se tendrá una tienda virtual donde se facilitará la compra de la bebida a los clientes, enfocándose en el buen servicio.

Cuadro 3. Pronóstico de ventas

Mes	Unidades producidas y ventas/mes	Precio de venta unitario por botella (\$)	Ingresos por ventas mensuales
1	200		
2	2280	6.000	13.680.000
3	2293	6.000	13.759.344
4	2307	6.000	13.839.148
5	2320	6.000	13.919.415
6	2333	6.000	14.000.147

Cuadro 3. (Continuación)

Mes	Unidades producidas y ventas/mes	Precio de venta unitario por botella (\$)	Ingresos por ventas mensuales
7	2347	6.000	14.081.348
8	2361	6.000	14.163.020
9	2374	6.000	14.245.166
10	2388	6.000	14.327.788
11	2402	6.000	14.410.889
12	2416	6.000	14.494.472

6. PLAN OPERACIONAL

6.1 PRODUCCIÓN

Cerveza ORO se va a producir de una manera artesanal, donde al iniciar como una productora a pequeña escala, se hará el alquiler de una vivienda tradicional, ubicada en la cabecera municipal cerca a la vía principal, esta será adecuada de tal forma que se integre tanto la producción de la bebida, como el establecimiento de un punto de venta y distribución de la cerveza, además de la integración de un cuarto de acopio, donde se almacenara la piña que se va a utilizar como materia prima para la adición.

A continuación, se muestra el proceso, materiales y equipos necesarios para la obtención de 20 L de cerveza oro, para dar a conocer el paso a paso que se realizó para la obtención de la muestra.

Cuadro 4. Materiales y equipos necesarios para la obtención de 20 L de cerveza artesanal

Materia prima	Equipo	
4 kg malta Pilsen 200g malta Melano 35g lúpulo Bravo 1 sobre de levadura US-05 1 pastilla Whirfloc 1300g piña	1 olla de 25 a 30 litros para macerar con llave de salida inferior y falso fondo (en caso de no tener falso fondo usar bolsa para maceración). 1 olla de 25 a 30 litros para cocción del mosto 1 olla de 25 a 30 litros para calentar agua 1 cucharón para revolver 1 jarra de 2 litros	1 balde o caneca plástica grado alimenticio de 30 litros para fermentar con cierre hermético 1 airlock. 1 olla para hervir con capacidad de 30 litros aprox. 1 termómetro 1 densímetro 1 probeta de 120ml aprox. Estufa

6.1.1 Recepción y adecuación de materia prima (piña). Se hace la recepción de la materia prima, la cual debe cumplir con los estándares de calidad, posterior a ello se realiza un lavado para eliminar todas las macro impurezas, se procede a pelar la fruta, luego se corta en pequeños cuadros se pesa y se extrae el jugo en una licuadora (ver Anexo C).

6.1.2 Elaboración.

1. Maceración: se vierten 15 litros de agua previamente desclorado en la olla de maceración y se calienta a 69°C. Una vez alcanzada la temperatura se adicionan las maltas molidas y se revuelve suavemente con el cucharón haciendo que todos los granos entren en contacto con el agua. Al agregar las maltas la temperatura del agua baja a 65°C aproximadamente, se mantiene esa temperatura durante 60 minutos revolviendo suavemente cada 10 o 15 minutos. Se aumenta la temperatura a 70°C y se mantiene durante 10 minutos. Recirculación del mosto abriendo la llave de la parte inferior de la olla

de maceración recogiendo el mosto en la jarra de 2litros y se vierte de nuevo en la olla de macerado lentamente hasta que el mosto que salga se vea más brillante.

2. Filtración: se calienta en otra olla 20 litros de agua desclorada a 76°C. Se abre la llave de salida de la olla de maceración para pasar el mosto a la olla de cocción o hervido, una vez se ha sacado todo el mosto se cierra la llave inferior de la olla y se vierte un poco del agua caliente en la olla de maceración para realizar un lavado a los granos para arrastrar los azúcares presentes en las cascaras de la malta. Se abre la llave inferior de la olla de maceración para dejar pasar el agua del lavado hacia la olla de cocción o hervido.

3. Cocción: hervir vigorosamente durante 60 minutos, se adiciona 22g de lúpulo bravo cuando se rompe el hervor, adicionar a los 40 minutos el jugo de la piña, Añadir a los 45 minutos los 13 g de lúpulo restante y por último la pastilla de whirfloc 5 minutos antes de terminar el hervido, una vez culminado los 60 minutos de hervido se procede a realizar el Whirlpool que consiste en crear un remolino con el mosto utilizando el cucharón para lograrlo, esto hace que todas las partículas de lúpulo se concentren en el remolino y decanten en el centro de la olla.

4. Enfriado: bajar la temperatura del mosto a 25°C, por ser un momento donde se tiene más riesgo de contaminación, esta operación se debe realizar lo más rápido posible.

5. Fermentación: el fermentador debe ser un recipiente que sea grado alimentos, hermético y que permita la instalación de una trampa de aire (airlock). Depositar el mosto en el fermentador y adicionar la levadura del sobre esparciéndola de forma progresiva sobre la superficie del mosto, asegurando que la misma cubra toda el área disponible, evitando la formación de grumos. Se deja en reposo por 30 minutos y luego se mezcla el mosto agiténdolo levemente o utilizando aireación durante 2 minutos. Cerrar el fermentador y dejar fermentar por 7 días a temperaturas entre 15 – 20°C. Sacar una muestra de mosto en una probeta y medir su densidad (para sacar la muestra de mosto se recomienda que el fermentador tenga una llave de salida en la parte inferior para evitar abrir el fermentador y oxigenar la cerveza, en caso de no haberse terminado el proceso de fermentación).

El proceso de fermentación ha culminado cuando, al medir la densidad de la cerveza, esta no muestra variaciones entre un día y otro.

6. Envasado: se debe tener como primera instancia las botellas limpias y sanitizadas. En este proceso también se realiza la carbonatación, Para carbonatar la cerveza se utiliza el método de re-fermentación en botella o carbonatación natural, agregando 7 g de azúcar por litro de cerveza. Para lograr que la cantidad de azúcar sea igual en cada botella, se prepara un almíbar con la cantidad calculada de azúcar en 200ml de agua, se hierve durante 15 minutos, se enfría y por último se agrega a la cerveza realizando un suave mezclado tratando de no oxigenarla para evitar oxidación. se procede a embotellar la cerveza, dejando entre 3 y 4 cm libres en el cuello de la botella. Tapar la botella verificando que no

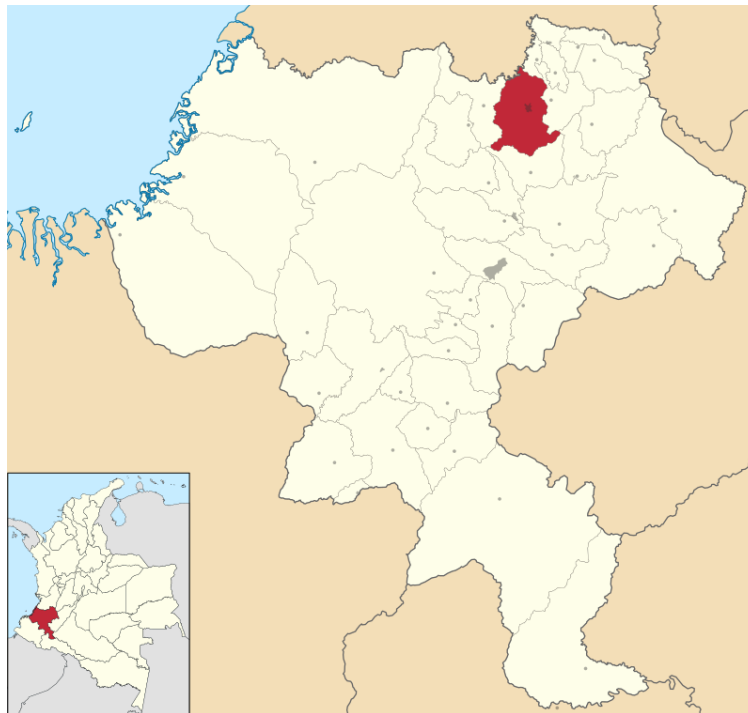
queden espacios por donde se pueda escapar el gas. Después de embotellar dejar los envases en reposo a temperatura entre 14 – 24°C durante ocho días. En este tiempo la cerveza ya está en su etapa de maduración.

7. Enfriamiento: por último, se coloca en el refrigerador por ocho días para terminar su etapa de maduración (ver Anexo C).

6.2 LOCALIZACIÓN

6.2.1 Macrolocalización. El proyecto de emprendimiento quedará comprendido dentro del departamento del Cauca, más exactamente en el municipio de Santander de Quilichao.

Figura 1. Macrolocalización

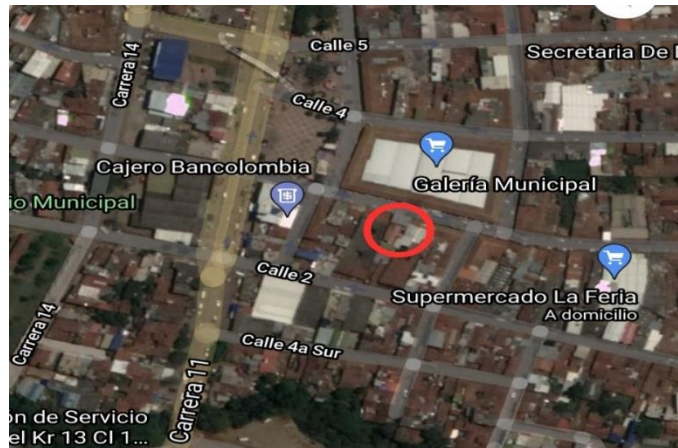


Fuente: Wikipedia, s.f.

6.2.2 Microlocalización. La planta de transformación de cerveza ORO, quedara ubicada en la cabecera municipal de Santander, donde como se mencionó anteriormente, se van hacer las modificaciones y adecuaciones de una vivienda tradicional, para hacerla optima como establecimiento de procesamiento y obtención de la cerveza, además de un punto de venta, esta se encuentra ubicada en el barrio Morales Duque, en la Cra 11 1 S02. 2ª.

La localización del terreno se puede apreciar mejor en la figura siguiente:

Figura 2. Microlocalización



Fuente: Google Maps, 2021.

El entorno donde se encuentra localizado el terreno, cuenta con la infraestructura y servicios públicos necesarios como son agua potable, electricidad, pavimentación, drenaje, teléfono, correo, transporte terrestre, centros comerciales, bancos, centro de salud, escuelas, parques, pero sobre todo la cercanía con el centro del municipio. Por otra parte, uno de los aspectos que podría causar un impacto favorable al proyecto, se refiere a que el lugar donde se sitúa el terreno se encuentra en una zona altamente estratégica, dado que existe mucho tránsito alrededor del mismo, ya que se ubica sobre una de las principales calles del municipio, al ser ésta una arteria vial importante que conduce a otros barrios. Es en esta zona donde converge gran cantidad de personas provenientes de zonas rurales y población urbana, lo que representa para el proyecto una ventaja comercial para realizar la venta de la cerveza.

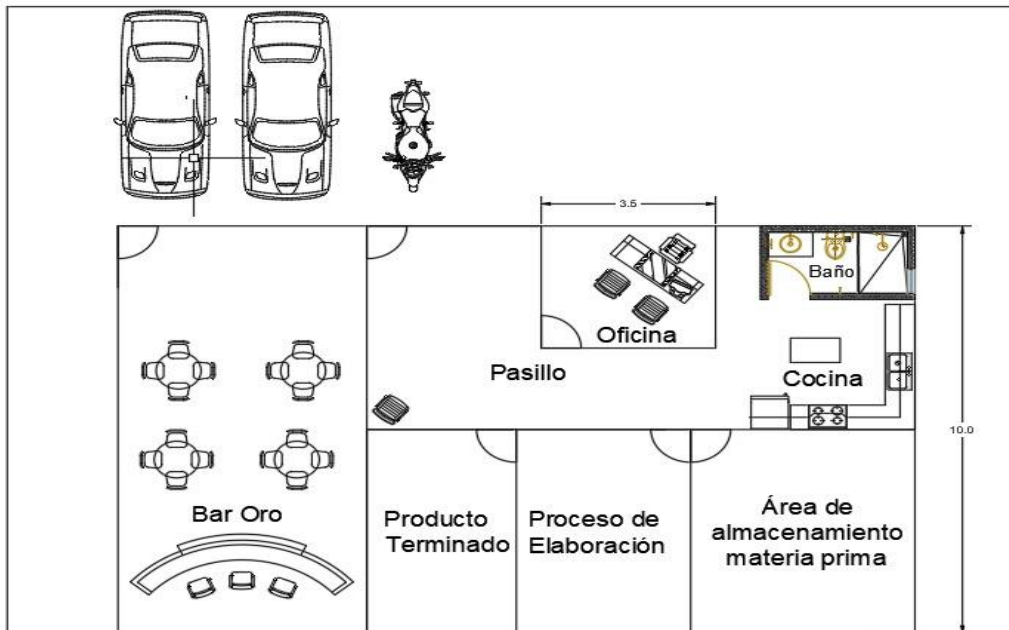
Por otro lado, la vivienda cumple con las especificaciones legales y de mercado necesarias para su instalación, al no existir impedimento alguno por parte de las autoridades municipales que de una u otra forma restrinjan o prohíban el uso comercial que se le dará al mismo y por otra parte, existe la posibilidad de acceso al mercado de consumo y a fuentes de abastecimiento de materiales, mano de obra y recursos financieros necesarios para la operación de la oficina, cumpliéndose de esta manera factores imprescindibles que deben contemplarse en todo proyecto de inversión.

Para la elaboración de la cerveza artesanal ORO s.a.s es necesario elaborar un diseño de la casa que se va a adecuar como planta de transformación, para tener en claro el espacio requerido y la distribución de las instalaciones del procesos. se ha optado por ubicar esta fábrica en Santander de Quilichao Cauca en el barrio moral Duque, porque tiene excelentes conexiones de logística y transporte, queda cerca de la vía panamericana y cerca del centro de Santander Quilichao, ya que la materia prima principal para el proyecto estará disponible en zonas rurales cercanas a la cabecera municipal, lo cual facilita la llegada a la planta procesadora de cerveza artesanal, de igual forma facilita la entrega del producto ya terminado en los diferentes hoteles, restaurantes, bares y el punto principal de distribución que será en el centro del Santander de Quilichao.

6.3 DISEÑO DE LA PLANTA

Para el diseño de planta es necesario hacer énfasis en que, al inicio del proyecto, dentro de los primeros tres años de producción, se van realizar todas las actividades de procesamiento y transformación al interior de la vivienda, cumpliendo a cabalidad con los requerimientos exigidos para la transformación de alimentos, pero al concluir con este periodo de tiempo y para comienzos del cuarto año se tiene previsto realizar la adecuación de una planta de transformación con todo el equipamiento y magnitud requerida para llevar a cabo la obtención de la cerveza. Para ser más claros, se muestra el diseño de planta para iniciar con el emprendimiento, pero también se da a conocer la infraestructura que se proyecta tener a nivel de empresa dentro de cuatro años.

Figura 3. Plano de vivienda adecuado como planta de transformación



6.3.1 Tabla de interrelaciones. Las interrelaciones entre las nueve áreas dentro la planta de cerveza artesanal ORO S.A.S, se relacionaron de esta manera se observa que el área de Producción y laboratorio, almacenes es especialmente necesario por motivo de flujo de materiales, mientras los SSHH con la producción, laboratorio y almacenes es altamente no deseable que se encuentren juntos por motivo de higiene de alimentos o posible contaminación, Esta información es de vital importancia para elaborar el diseño potencial de la planta, que tiene como finalidad optimizar la ubicación de las áreas y espacios dentro de la empresa (Ver figura 4).

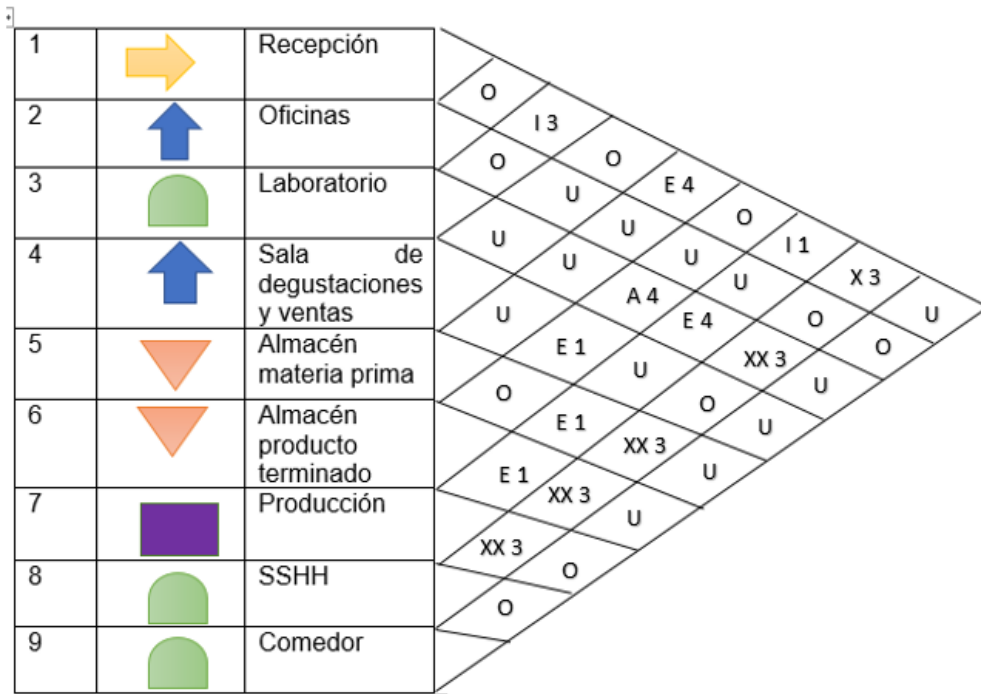
Motivos:

1. Flujo de materiales
2. Servicio
3. Higiene de alimentos
4. Comodidad del personal

Relación:

- A. Absolutamente necesario
- E. Especialmente necesario
- I. Importante
- O. Normal
- U. sin importancia
- X. No deseable
- XX. Altamente no deseable

Figura 4. Tabla de interrelación

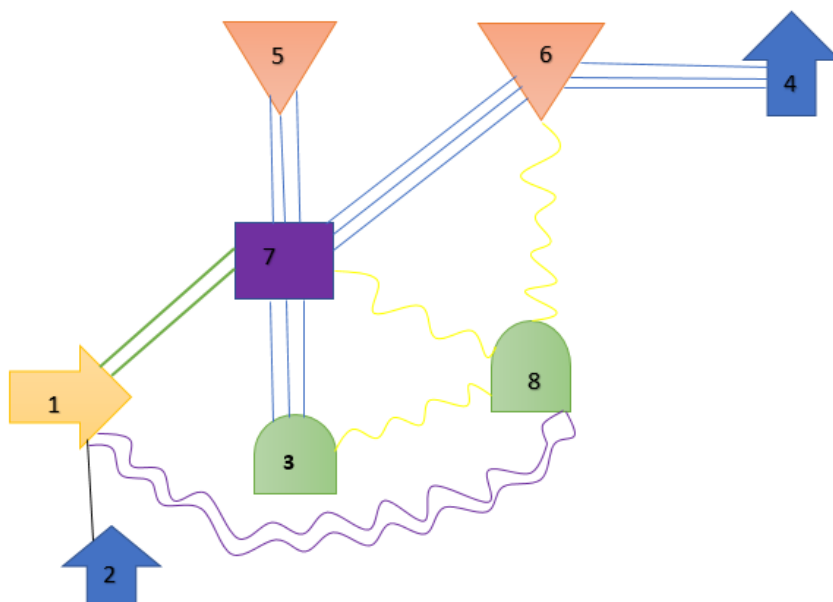


6.3.2 Diagrama relacional de las áreas. En la siguiente tabla se muestra la lista de códigos y líneas que serán utilizados en el siguiente diagrama que permiten determinar la proximidad de las actividades y relación de las áreas dentro de la planta.

Cuadro 5. Tabla de relaciones

Proximidad	Código	Color	Líneas
Absolutamente necesario	A	Rojo	
Especialmente necesario	E	Azul	
Importante	I	Verde	
Normal	O	Negro	
Sin importancia	U		
No deseable	X	Morado	
Altamente no deseable	XX	Amarillo	

Figura 5. Diagrama relacional de áreas



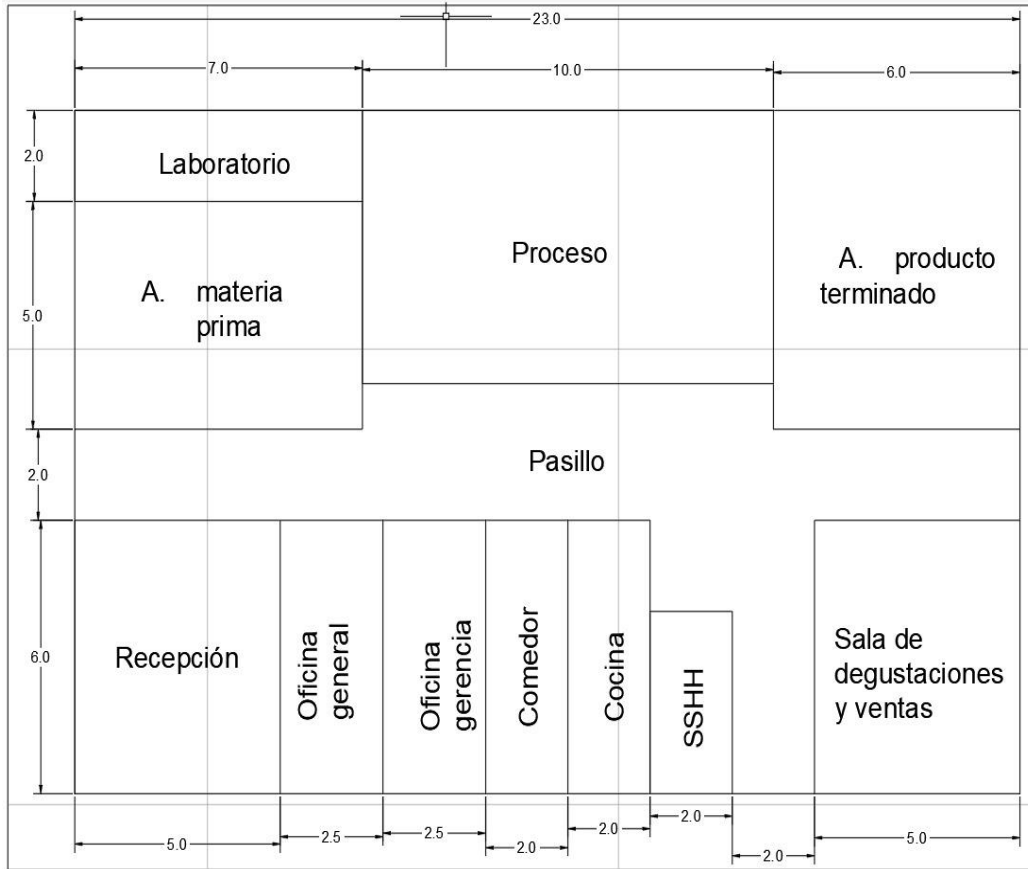
6.3.3 Área de la planta. En la siguiente tabla se ilustra las medidas de cada área correspondiente para el cálculo mínimo requerido del área de la planta de cerveza artesanal ORO S.A.S.

Cuadro 6. Área de la planta

Nombre del área		Equipos/espacio	Área (m ²)	Total área (m ²)
1	Recepción	Recepción	30	30
2	Oficinas	Oficina Gerencia	14.6	32
		Oficinas generales	14.6	
3	Laboratorio	Control de calidad	14	14
4	Sala de degustaciones y ventas	Degustación y ventas	30	30
5	Almacén materia prima	Almacén materia prima	48.6	48.6
6	Almacén producto terminado	Almacén producto terminado	13.5	13.5
7	Producción	Tanque de maceración	3.24	29,16
		Tanque de cocción	3.24	
		7 Tanque de fermentación	22,68	
8	SSHH	Servicios higiénicos	4.05	4.05
9	Comedor	Cocina	12	24
		Comedor	12	
			Área total	225,4

6.3.4 Layout. Después de haber realizado el análisis respectivo a la disposición en planta, se procede a realizar un diseño basados en la técnica layout de lo que será la planta de producción de cervezas artesanales a base de piña ORO, donde se obtuvo el siguiente diagrama:

Figura 6. Diseño de planta



Cuadro 7. Costos primer año de producción de cerveza oro

Ítem	Valor
Arrendo mensual	\$ 12.000.000
Mano de obra	\$ 59.928.000
Costos de productos terminados	\$ 136.815.352
Total	\$ 208.743.372

7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

7.1 PERSONAL

Al inicio del emprendimiento se tendrá un número de 4 empleados, que se les designaran tareas específicas; se ocuparan dos puestos de trabajo, donde Natalia Yepes y Daniel Díaz estarán liderando la empresa, Natalia Yepes, será la encargada del área de procesos y obtención de la cerveza, además de coordinar actividades al interior de la planta de transformación.

Daniel Díaz tendrá a cargo las actividades de recolección y transporte de la piña, de la zona rural donde se produce el fruto, a la casa que se adeco como planta de transformación, otra de las tareas a su responsabilidad son las capacitaciones a los piñacultores.

Se incluirán dentro de la nómina a un operario de producción, el cual será el apoyo en la elaboración de cerveza oro, donde realizará el proceso de maceración, adición de los insumos. Un distribuidor encargado de toda la parte de entrega de pedidos a los distintos bares, restaurantes y hoteles, por último, el punto de ventas estará a cargo de Natalia Yepes y Daniel Díaz.

El personal será contratado en Santander de Quilichao, preferiblemente que residan en la zona, el carácter de contrato será a término indefinido, donde se les pagara un salario mínimo legal vigente y todas las prestaciones sociales exigidas por la ley, el horario de trabajo será de 8 horas diarias y se pagara horas extras de ser requerido, además la cancelación salarial se realizara mediante depósito bancario a sus cuentas personales.

Se inclinará por personal sin experiencia laboral, esto con el fin de capacitarlos y darle oportunidad a las personas que tal vez en otro lugar no la tienen, el nivel de estudio que se requiere es que sea bachiller o que por lo menos lo esté terminando. Para dar a conocer las vacantes al interior de cerveza oro, se van a realizar la publicación en Facebook, además de pegar folletos, donde se mostrará las características y exigencias requeridas para las personas interesadas en vincularse a la empresa, además de exigir la hoja de vida en físico y al correo electrónico, para seleccionar los perfiles que se deseen integrar.

7.1.1 Evaluación de los empleados. Para evaluar el recurso humano que compone la empresa, se va a tener en cuenta 4 factores de suma importancia a la hora de ver la efectividad de los empleados, ya que estos ayudaran a determinar de manera más completa el desempeño individual de una persona al interior de la organización.

La productividad y calidad del trabajo, representa esa primera característica a tener en cuenta al momento de ver que tan productivo es esa persona para desempeñar las tareas

concernientes a su cargo, ya que si se habla de productividad es necesario brindar un concepto más claro de lo que este término significa, el cual hace referencia a la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral, por lo que desde el primer día de vinculación de un empleado, se realizara seguimiento de su trabajo, mediante el uso de plantillas productivas, las cuales tendrán información de la hora de llegada y salida de la empresa, labores realizadas durante el día y disponibilidad de permisos semanales, estas plantillas se revisarán al terminar cada semana, para evidenciar el comportamiento productivo de los empleados.

El segundo factor a tener presente al momento de realizar la evaluación, es la eficiencia, la cual hace referencia al resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gastos, por lo que un empleado que sea capaz de llevar acabo sus labores con el mínimo tiempo posible, representa para cerveza ORO una persona de gran aporte, además es fundamental , tener en cuenta que en la evaluación de esa eficiencia es indispensable brindar a los trabajadores las herramientas y materiales que contribuyan a expresar todo su potencial.

El conocimiento es un aspecto importante a la hora de evaluar a un empleado, contribuyendo de esta manera con sus saberes al fortalecimiento y desarrollo de la empresa, mediante el aporte de nuevas ideas e iniciativas para mejorar la organización y producción, pero también es crucial que las personas que integran el recurso humano de cerveza ORO, sientan las ganas y expectativas de aprender cada día más sobre los procesos de producción, asistiendo a las capacitaciones brindadas por la empresa.

El último factor que se tendrá presente para realizar esa evaluación, consiste en los objetivos conseguidos, donde para el buen rendimiento laboral, es indispensable dar a conocer a cada empleado los objetivos que se esperan obtener de cada cargo desempeñado, por lo que se debe pactar con los trabajadores unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto, para que las personas tengan presente que deben intentar en lo máximo de sus capacidades lograr cumplir con dichos objetivos.

7.2 DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD A LOS EMPLEADOS

Los empleados estarán bajo supervisión, ya que tanto Natalia Yépez, como Daniel Díaz, serán las personas que tendrán únicamente la autoridad dentro de la empresa, ya que es importante dejar claro que las decisiones concernientes a todos los aspectos de cerveza ORO, tendrán que ser acordadas y aprobadas por las dos partes, por lo que el recurso humano no es la excepción, los trabajadores serán conscientes de que la autoridad es un aspecto que solo será manejado por los socios.

Es importante hacer la aclaración de que el ambiente de trabajo esta presto a las sugerencias y recomendaciones de cada empleado, donde se dé la disposición para que las personas expresen su opinión si algún proceso o actividad se está llevando de manera

incorrecta, siempre y cuando se busque el beneficio de la organización, pero respetando la autoridad que se tiene como dueños y líderes de la empresa.

7.3 MÉTODOS DE DISCIPLINA PARA LOS EMPLEADOS

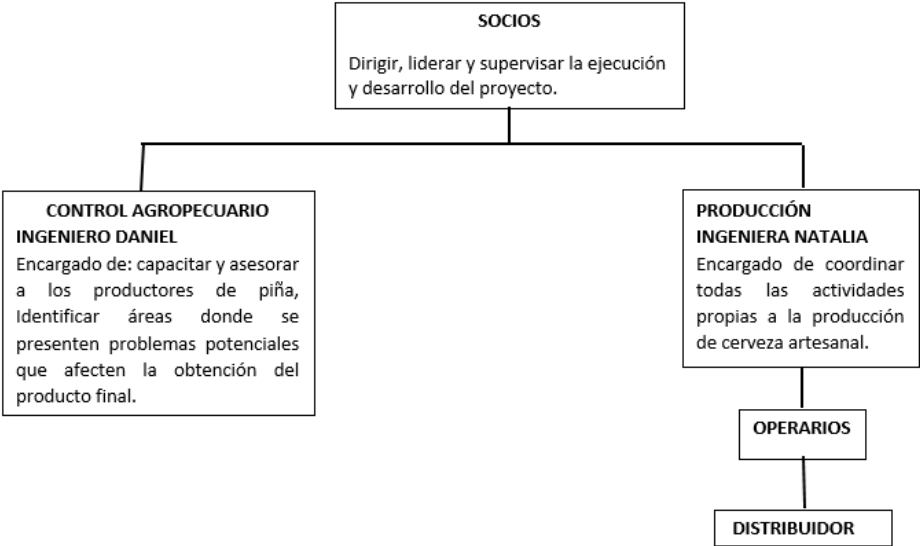
El recurso humano será disciplinado haciendo uso de un tipo de disciplina denominado preventiva, donde se llevará a cabo todos los esfuerzos necesarios como empresa, para hacer que los empleados cumplan a cabalidad con las labores propias a sus cargos de trabajo.

Con la disciplina preventiva se busca crear un ambiente de trabajo sólido, donde cada empleado debe velar por evitar en gran medida la ausencia laboral, aceptación de las nuevas reglas que deben cumplir dentro de la empresa, pero sobre todo corregir aspectos a nivel individual que estén causando interferencia con el desempeño de los trabajadores.

7.4 PROCEDIMIENTO EN CASO DE QUE UN EMPLEADO RENUNCIE

Dado el caso que uno de los empleados renuncie, el paso a seguir como empresa, consiste en identificar las causas que intervinieron para la toma de esta decisión, al conocerlas, se intentara persuadir a la persona de no abandonar la empresa, dando la posibilidad de tomar un tiempo prudencial para la solución de su problema. Pero si la causa de su renuncia es por una mejor oferta laboral, es algo que monetariamente se sale de las manos, por consiguiente, se prescindirá de sus servicios y se buscara a otra persona, ya que las operaciones de producción no se pueden detener.

Figura 7. Organigrama 1 - Jerarquía de administración



8. PLAN FINANCIERO

La importancia del plan financiero para la empresa radica en que es el sustento en cifras de la cantidad de recursos económicos destinados para dar inicio a las operaciones. Se incluyen valores determinantes para el funcionamiento y operaciones productivas para la obtención de la cerveza, se muestran las utilidades generadas por la venta de la cerveza, el costo de la adquisición de la materia prima, el dinero destinados para solventar el recurso humano de la organización, costos de producción y las ventas generadas anualmente.

8.1 FLUJO DE CAJA

Cerveza ORO requiere de una inversión inicial de \$ 20.000.000 colombianos por parte de los socios, para iniciar con el proyecto y poner en marcha todo lo nombrado anteriormente. Los gastos de inversión inicial de equipos que se requieren para la producción de cerveza artesanal es de \$12.950.000 y el valor el cual se pretende vender la cerveza oro es de \$6.000. Teniendo estos valores en cuenta y otros, se ha realizado la construcción de la tabla de supuestos y de allí es posible calcular un pronóstico de flujo de caja a tres años.

Cuadro 8. Supuestos

Ahorros/Equity/Patrimonio	\$20.000
Crédito	\$-
Costo unitario Pdt 1 (cerveza)	\$2.850
Inversión fija	\$12.950.000
Stock seguridad Pdt 1 (unidades)	200
Arriendo mensual	\$1.000.000
Aumento anual costo materia prima	1,0%
Aumento anual salarios	6%
Precio de venta unitario Pdt 1	\$6.000
Aumento anual precio de venta	2,80%
Impuesto de renta	33%
Número de unidades vendidas M1	2.280
Aumento mensual unidades vendidas	0,58%
Gasto servicios públicos	\$300.000,00
Aumento anual arriendo	3,50%
Aumento anual servicios públicos	1,50%

Cuadro 9. Flujo de caja a 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
Total Ingresos	\$154.920.740	\$ 185.690.172	\$204.607.528
Total Egresos Operativos	\$149.385.352	\$ 174.175.995	\$188.536.645
Total Egreso no Operacional	\$ 12.950.000	\$-	\$-
Subtotal ingresos financieros	\$ 20.000.000	\$ -	\$-
Total Egresos Financieros	\$-	\$-	\$-
Total Impuestos	\$-	\$1.256.548	\$3.041.448
Caja del periodo después de Impuestos	\$ 12.585.389	\$10.257.629	\$13.029.434

En el flujo de caja de los primeros tres años de inicio de la empresa, se puede observar que la empresa tiene un total de ingresos mayores a los totales egresos operativos, además se puede evidenciar que la caja del periodo después de impuestos es positiva, en el primer año tiene un valor considerable, en el segundo año el valor decrece sin embargo en el tercer año el valor aumenta significativamente.

8.2 INFORME FINAL FINANCIERO

A través de los supuestos del proyecto, donde se ha estimado la variación de los costos de materia prima de 1% anual, un incremento al salario del 6% anual, aumento arriendo 3,5% anual y un crecimiento en ventas del 0,58% anual, se han construido los siguientes informes financieros.

Cuadro 10. Estado de resultados a tres años

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 154.920.740	\$ 185.690.172	\$ 204.607.528
+Inventario inicial materia prima	\$ -	\$570.000	\$570.000
+Compras materia prima	\$74.157.352	\$86.658.424	\$93.814.882
-Inventario final de materia prima	\$570.000	\$570.000	\$570.000
=Materiales directos consumidos	\$73.587.352	\$86.658.424	\$93.814.882
+Mano de obra directa	\$59.928.000	\$69.298.560	\$73.456.474
+Costos indirectos de fabricación	\$3.300.000	\$3.654.000	\$3.708.810
=Costo de productos fabricados	\$136.815.352	\$159.610.984	\$170.980.165
+Inventario inicial de productos en proceso	\$-	\$-	\$-
-Inventario final de productos en proceso	\$-	\$-	\$-
Ventas	\$ 154.920.740	\$ 185.690.172	\$ 204.607.528
=Costo de productos terminados	\$ 136.815.352	\$ 159.610.984	\$ 170.980.165
+Inventario inicial de producto terminado	\$-	\$-	\$ -
-Inventario final de producto terminado	\$-	\$-	\$ -
Costo de ventas	\$ 136.815.352	\$ 159.610.984	\$ 170.980.165
Utilidad Bruta	\$ 18.105.389	\$ 26.079.188	\$ 33.627.362
Gastos de administración y ventas	\$ 12.000.000	\$ 12.420.000	\$ 12.854.700
Depreciación y Amortización	\$ 2.297.667	\$ 2.297.667	\$ 2.297.667
Utilidad Operacional	\$ 3.807.722	\$ 11.361.521	\$ 18.474.996
Ingresos no Operacionales	\$-	\$-	\$-
Gastos No Operacionales	\$-	\$-	\$-
Gastos financieros	\$-	\$-	\$-
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 3.807.722	\$ 11.361.521	\$ 18.474.996
Impuestos (33%)	\$ 1.256.548	\$ 3.749.302	\$ 6.096.749
Utilidad Neta	\$ 2.551.174	\$ 7.612.219	\$ 12.378.247

El informe financiero, ayuda a observar más detalladamente y a corroborar lo señalado anteriormente, nótese como la utilidad neta es positiva desde el primer año y además crece a muy buen ritmo, dándole valor al proyecto y a los socios.

Cuadro 11. Estado de situación financiera a tres años

Activos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Caja y Bancos	\$ 20.000.000	\$ 12.585.389	\$ 24.988.028	\$ 42.011.388
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -
Inventario final		\$ 570.000	\$ 570.000	\$ 570.000
Total Activo Corriente		\$ 13.155.389	\$ 25.558.028	\$ 42.581.388
Activos fijos		\$ 12.950.000	\$ 12.950.000	\$ 12.950.000
Depreciación acumulada		\$ 2.297.667	\$ 4.595.333	\$ 6.893.000
Activos fijos netos		\$ 10.652.333	\$ 8.354.667	\$ 6.057.000
Total Activos	\$ 20.000.000	\$ 23.807.722	\$ 33.912.695	\$ 48.638.388
Pasivo y Capital				
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos		\$ 1.256.548	\$ 3.749.302	\$ 6.096.749
Total pasivos	\$ -	\$ 1.256.548	\$ 3.749.302	\$ 6.096.749
Capital Suscrito y Pagado	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Pérdida/Utilidad Acumulada		\$ 2.551.174	\$ 10.163.393	\$ 22.541.640
Total Patrimonio	\$ 20.000.000	\$ 22.551.174	\$ 30.163.393	\$ 42.541.640
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 20.000.000	\$ 23.807.722	\$ 33.912.695	\$ 48.638.388

Se resalta que el proyecto aumenta sostenible y significativamente cada año, logrando un incremento en el patrimonio por encima de \$ 28.000.000, importante para apalancar a futuro la construcción de la planta propia de procesos, sin adquirir créditos muy elevados.

8.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Es significativo conocer los posibles comportamientos financieros del proyecto; en los tres escenarios generados se han dado variables importantes para el funcionamiento del ideal, para medir los cambios en las ventas, utilidades operacionales y las utilidades netas.

8.3.1 Escenario pesimista. A partir del pronóstico más pesimista de la tasa de interés del crecimiento del mercado y precio de venta, es posible hacer una proyección hipotética dentro de este escenario, se considera una tasa de crecimiento de - 25%, donde cómo es posible evidenciar es un estado crítico del desarrollo deficiente de cerveza ORO.

Cuadro 12. Escenario pesimista

(-) 25% Tasa de crecimiento del mercado	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 52.408.893	\$ 2.300.560	\$ 74.914
Utilidad Operacional	-\$ 50.010.998	-\$ 86.443.298	-\$ 92.277.085
Utilidad Neta	-\$ 33.507.368	-\$ 57.917.010	-\$ 61.825.647

(-) 25% \$4500 Precio de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 116.190.555	\$ 139.267.629	\$ 153.455.646
Utilidad Operacional	-\$ 34.922.463	-\$ 35.061.022	-\$ 32.676.886
Utilidad Neta	-\$ 23.398.050	-\$ 23.490.885	-\$ 21.893.514

Dentro de estos escenarios pesimistas de -25% en tasa de crecimiento del mercado y precio de ventas, el que presenta mayor sensibilidad es la tasa de crecimiento del mercado. Sin embargo, en los dos escenarios tendríamos pérdidas significativas, lo cual quiere decir que el precio y la tasa de crecimiento no deben disminuir a un porcentaje de -25% porque nos llevaría a cerrar la empresa.

8.3.2 Escenario moderado. Para la elaboración de la propuesta, fue necesario realizar unas proyecciones a nivel moderado de lo que como empresa queremos lograr, por tal motivo fue necesario plantear que como organización esperamos una tasa de crecimiento de 0,58 %, representando un estado normal, pero positivo para cerveza ORO, además de contribuir con el incremento de la utilidad neta del plan de negocio.

Cuadro 13. Escenario moderado

(+) 0,58% Tasa de crecimiento del mercado	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 154.920.740	\$ 185.690.172	\$ 204.607.528
Utilidad Operacional	\$ 3.807.722	\$ 11.361.521	\$ 18.474.996
Utilidad Neta	\$ 2.551.174	\$ 7.612.219	\$ 12.378.247

Como ya se ha mencionado, este escenario se caracteriza por considerar la variación de los costos de materia prima de 1% anual, un incremento al salario del 6% anual, aumento arriendo 3,5% anual y un crecimiento en ventas del 0,58% anual.

8.3.3 Escenario optimista. Este escenario es el óptimo el cual como empresa se esperaría lograr, es a partir del pronóstico más optimista de la tasa de interés del crecimiento del mercado y precio de venta del 25% de crecimiento, que se desarrollaron dos escenarios. Con el fin de identificar cuál de las dos variables de los sistemas es más sensible.

Cuadro 14. Escenario optimista

(+) 25% Aumento tasa crecimiento del mercado	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 582.304.641	\$ 8.874.625.244	\$ 132.758.792.471
Utilidad Operacional	\$ 228.184.270	\$ 4.645.319.355	\$ 71.795.056.447
Utilidad Neta	\$ 152.883.461	\$ 3.112.363.968	\$ 48.102.687.819

(+) 25 % \$ 7500 Precio de venta	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 193.650.925	\$ 232.112.715	\$ 255.759.410
Utilidad Operacional	\$ 42.537.907	\$ 57.784.064	\$ 69.626.878
Utilidad Neta	\$ 28.500.398	\$ 38.715.323	\$ 46.650.008

En este escenario se evidencia que el proyecto es más sensible a la variación de la tasa de crecimiento de los clientes que a la de interés.

9. ANÁLISIS DE RIESGO

9.1 EXPECTATIVA DE DESARROLLO DEL MERCADO MÁS LENTO O MÁS RÁPIDO DE LO ESPERADO

En caso de que el mercado se desarrolle más rápido de lo esperado, representa para la empresa un reto positivo, ya que cerveza ORO se vería en la obligación de expandir la producción e infraestructura, por un lado, haciendo que la planta de procesamiento obtenga más unidades de cerveza en el menor tiempo posible y por el otro adquiriendo más cargas de piña para cumplir con la demanda del mercado.

También será necesario contratar más mano de obra, haciendo que los procesos internos dentro de la empresa funcionen de la mejor manera, enfocándose en la optimización de la producción, los servicios post-venta realizados a los clientes y la fidelización de los aliados comerciales.

El fortalecimiento del punto de ventas, también representa un efecto del incremento del mercado, debido a que al obtener mayor reconocimiento de cerveza oro en el sector, más personas visitaran el establecimiento comercial, por lo que se está en la obligación de aumentar la capacidad de la instalación, mejorando a su vez la apariencia interna y externa del lugar y asegurando que los consumidores tengan una excelente experiencia en el servicio de compra.

El otro escenario posible, consiste en que el mercado se desarrolle más lento de lo esperado, por lo que va hacer necesario plantear alternativas eficientes, encaminadas a contrarrestar dicha situación, por un lado, es fundamental identificar las falencias y errores que se están cometiendo al dar a conocer el producto, si las estrategias de publicidad no son muy bien recibidas por los consumidores, o también si la información suministrada no es suficiente para acaparar la atención de las personas, conociendo esto, se enfocaran más esfuerzos en mejorar la participación de cerveza ORO en el mercado, realizando campañas para resaltar los beneficios y características de la bebida y reforzando en mayor medida las relaciones comerciales.

9.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR ANTE LOS DESAFÍOS DE LA COMPETENCIA

La competencia es un factor clave y determinante a la hora de llevar a cabo la comercialización de la bebida, ya que competir con marcas de cerveza tradicional y artesanal ya posicionadas en el mercado, representa un reto duro de asumir, por lo que es necesario plantearse unas estrategias comerciales que generen alto impacto al consumidor. En primera instancia, va a ser fundamental que las personas al tener contacto con el producto, se lleven grabado una imagen positiva de la cerveza, por lo que proporcionar a los clientes seguridad del contenido e información de lo que están consumiendo va a ser

fundamental, es aquí donde mediante las constantes publicaciones en redes sociales, se tendrá una relación más estrecha con los clientes, respondiendo todas sus inquietudes y recomendaciones hechas al producto.

La publicidad y relación con los clientes, también va a ser uno de los lemas de la marca, es aquí donde el cliente podrá observar la importancia que tiene para la empresa, al brindarle un servicio post-venta de excelente calidad, donde a diferencia de otras cervezas, se va a estar en constante comunicación con los consumidores, haciendo que ellos reciban información de las actividades y procesos llevados a cabo para la obtención de la bebida y las promociones en el punto de venta, de este modo se creará una fidelización ante el consumidor, logrando así una menor incidencia por parte de los competidores.

En cuanto a los precios bajos, como se mencionó anteriormente, la cerveza artesanal por tomar más tiempo en su periodo de elaboración, posee un precio más elevado en comparación con marcas tradicionales, por lo que la estrategia de captar clientes, va en caminata en el mismo sentido de la anterior, al potencializar las propiedades y bondades que tiene la cerveza de piña, se hará que el consumidor pague un poco más por adquirir la bebida, logrando de manera indirecta quedar grabados en la mente del consumidor, incentivándolo a adquirir un producto inocuo en beneficio de la salud y reduciendo por parte del cliente la costumbre de ahorrar cierta cantidad de dinero en seguir comprando las mismas marcas de cerveza con saborizantes y conservantes artificiales.

Como se hizo alusión anteriormente, la cerveza inicialmente va a tener una única presentación de 330ml, ya que fue factible enfocarse en brindar un solo producto de buena calidad, donde se pueda resaltar el distintivo artesanal en su elaboración, por lo que eso deja un poco en desventaja a la empresa con respecto a la variedad de productos ofertados por la competencia, por lo que es fundamental brindar a los consumidores de la bebida, esa misma variedad, dándoles la opción de seleccionar la que más se adapte a sus necesidades, por lo que cerveza ORO, después lograr tener mayor participación en el mercado, va a buscar sacar paulatinamente cervezas de variadas presentaciones, brindándole al cliente la posibilidad de adquirir el producto de acuerdo a la ocasión, es decir si es para compartir en familia o amigos, si es para degustar con su pareja o por el contrario si quiere más contenido en la presentación individual.

9.3 ESCASEZ DE MANO DE OBRA

Teniendo en cuenta los efectos negativos de la pandemia, que muchas empresas tuvieron que cerrar o detener sus producciones, la mano de obra es un factor de gran disponibilidad en el territorio nacional y Santander de Quilichao no es un municipio ajeno a dicha problemática, por lo que para cerveza ORO el recurso humano se encuentra a gran disponibilidad, al tener contacto con la alcaldesa Lucy Amparo Guzmán Gonzales, ratificó la falta de empleo y oportunidades laborales del territorio, debido a que las empresas ubicadas en la zona industrial, cerca de la vía panamericana no logran satisfacer las necesidades de empleo de los habitantes quilichagueños.

Lo que representa para la empresa disponibilidad de mano de obra en todo el año, ya que siempre se va a tener personas con necesidad de emplearse y que darían todo su potencial para vincularse a una empresa productora de cerveza.

10. IMPACTOS

10.1 SOCIO ECONÓMICO

Cerveza oro es un proyecto de emprendimiento, con un enfoque de alto impacto social, ya que más que buscar un beneficio propio, se pretende aportar conocimientos y desarrollo al sector agropecuario y agroindustrial del municipio de Santander de Quilichao, como se mencionó al inicio del trabajo, la idea de negocio surgió de la identificación de una problemática que ha aquejado por mucho tiempo a los productores de piña de este territorio, donde las limitaciones e inconvenientes a la hora de comercializar la piña, ocasionaban en muchos casos pérdidas económicas a los productores, sumado a esto, la influencia negativa de los intermediarios, jugó un papel determinante al momento de establecer los precios de las cargas de piña, según su conveniencia personal. En busca de brindar una solución a dicha problemática, nació cerveza ORO, una bebida artesanal característica del suroccidente colombiano, la cual para su elaboración utiliza la piña producida por los agricultores quilichagueños que cansados del abuso y poca intervención por parte del estado, vieron en la empresa una alternativa viable para vender su producto, donde además de pagar un valor justo por las cargas de piña, se realizará asistencia técnica a cada unidad productiva, para el fortalecimiento de los piñales y la optimización de los recursos dentro de cada finca.

Otro aspecto positivo del proyecto, radica en la disponibilidad de empleo a la población quilichagueña, ya que se hará uso del recurso humano para potencializar las labores dentro de la planta de transformación, dando la oportunidad a personas mayores de edad de vincularse con la empresa y ser capacitados en diferentes áreas, donde se dará prioridad a jóvenes sin experiencia laboral, mujeres cabeza del hogar, los cuales en muchos casos se encuentran excluidos y presentan inconvenientes para poder emplearse.

Contribuir al fortalecimiento de la educación del municipio y del cauca en general también es un aporte social que se quiere realizar desde la empresa, por tal motivo y pensando en un futuro, cerveza ORO abrirá sus puertas a las instituciones educativas que quieran visitar las instalaciones con fines académicos, donde se realizaran recorridos a los estudiantes y docentes interesados en conocer los procesos agroindustriales de transformación para obtener cerveza, además de mostrar las potencialidades y beneficios que tiene la piña para la salud y hacer mención de los piñacultores y las labores culturales que deben realizar para obtener frutos de la mejor calidad. También se dará la oportunidad a estudiantes de realizar sus pasantías académicas en la empresa, contribuyendo hacer de esa experiencia gratificante y enriquecedora tanto para ellos, como para cerveza ORO.

10.2 AMBIENTAL

En el aspecto ambiental cerveza ORO hará énfasis en un manejo adecuado de los desechos orgánicos, plásticos y aguas residuales utilizados para la obtención de la cerveza,

donde a diferencia de otras procesadoras de alimentos, para la empresa cuidar y preservar el medio ambiente es fundamental para aportar desarrollo al municipio, ya que de nada sirve generar empleo y recursos económicos, si para lograrlo se destruyen y contaminan la fauna, flora y recursos hídricos de la región.

En primera instancia se ubicarán puntos de reciclaje al interior de la planta, para que los trabajadores y personas externas ajenas a la empresa depositen sus desechos de manera adecuada, además de verificar que la empresa de servicio y recolección de los desechos, que para la empresa en este caso es merquilichao, haga un manejo adecuado de esos residuos.

En la parte rural, donde están ubicadas las fincas, los piñacultores tienden hacer uso de plaguicidas y fungicidas de síntesis química para prevenir el ataque e incidencia de plagas y enfermedades a los cultivos de piña, productos que generan contaminación a los suelos, ocasionando la reducción de la micro y macro flora del suelo, además de que en ocasiones por efectos de la escorrentía, trazas de agroquímicos llegan a las fuentes hídricas, contaminando ríos y quebradas de la zona, por lo que al brindar las asesorías, se hará hincapié en la reducción paulatina de esos residuos contaminantes por la implementación de alternativas amigables con el medio ambiente, como el uso de trampas de color y luz para insectos, plantas aromáticas repelentes establecidas como cercas vivas, y macerados y caldos a base de plantas para reducir la incidencia de plagas y enfermedades.

BIBLIOGRAFÍA

CERVECERÍA ARTESANAL VAN STOLK. (2013). Beber cervezas artesanales tiene sus ventajas [en línea]. Cervecería artesanal Van Stolk®: 2013 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://cervezaesarte.tumblr.com/>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena Productiva Piña. Dirección de cadenas agrícolas y forestales [en línea]. SIOC. MinAgricultura ©: junio, 2019 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Documentos/2019-06-30%20Cifras%20Sectoriales%20PI%C3%91A.pdf>

DOMÍNGUEZ, J.C. Las artesanales quieren más del mercado cervecero [en línea]. Diario El Tiempo ©: 6, febrero, 2018 [citado marzo, 2021] Disponible en internet en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cervezas-artesanales-en-colombia-buscan-mas-participacion-en-el-sector-178578>

GOOGLE MAPS. Santander de Quilichao [en línea]. Imágenes © 2021 CNES/Airbis Maxar Technologies [citado febrero, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.google.com/maps/@3.0065359,-76.4862776,268m/data=!3m1!1e3?hl=es>

GRAND VIEW RESEARCH. Market Analysis Report. Craft beer market size, share & trends analysis report by distribution (on-trade, off-trade), by region (North America, Europe, APAC, Central & South America, MEA), by country (U.S., Germany, Australia, Japan), and segment forecasts, 2018-2025. Grand View ©: febrero, 2017 [citado febrero, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/craft-beer-market>

ORTIZ DURÁN, Iván y ALARCÓN HERNÁNDEZ, Angélica. Plan de negocio para producción y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Bogotá. Tesis Especialización Gerencia de Mercadeo Estratégico. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá: 2019.

RESTREPO MUÑOZ, Jason. Estudio de prefactibilidad para el montaje de una empresa dedicada a fabricar y comercializar cerveza artesanal en la ciudad de Pereira. Tesis Maestría en Administración. Universidad EAFIT. Medellín: 2020.

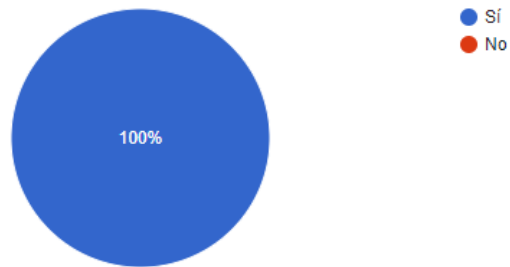
WIKIPEDIA. Santander de Quilichao [en línea]. Milenioscuro: s.f. - Trabajo propio, CC BY-SA 3.0. [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: https://es.wikipedia.org/wiki/Santander_de_Quilichao#/media/Archivo:Colombia_-_Cauca_-_Santander_de_Quilichao.svg

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta a la población

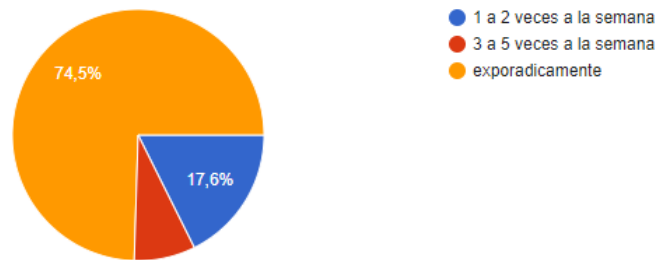
1. ¿Ha consumido usted alguna vez cerveza?

51 respuestas



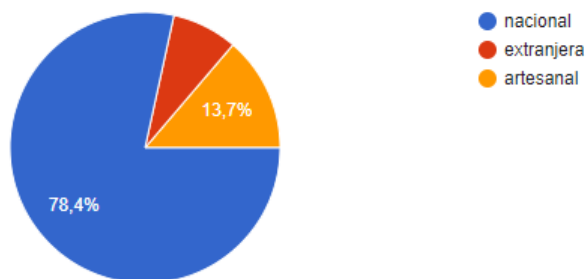
2.- ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza?

51 respuestas



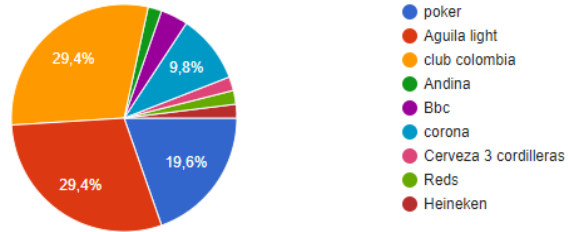
3.- ¿Qué tipo de cerveza usted prefiere?

51 respuestas



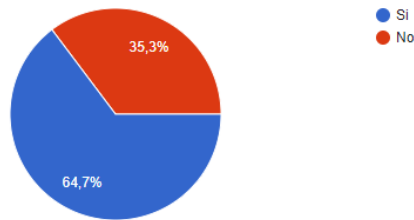
4.- ¿Qué marca de cervezas es la que usted consume?

51 respuestas



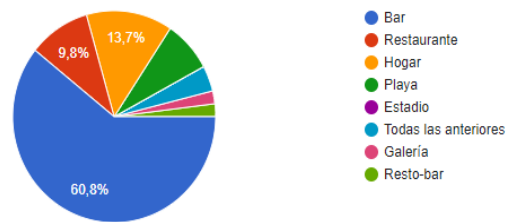
5.- ¿Ha consumido usted alguna vez cerveza artesanal?

51 respuestas



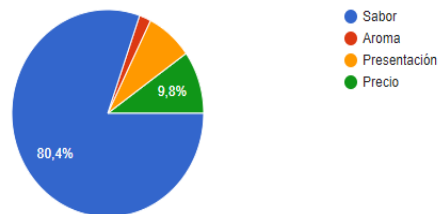
6.- ¿Cuál cree usted que es el mejor ambiente para tomar cerveza artesanal?

51 respuestas



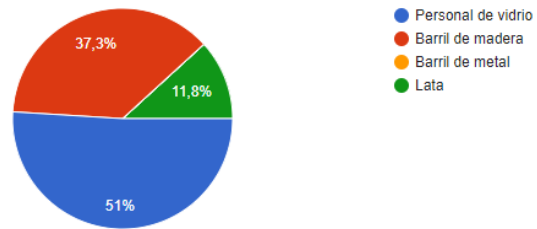
7.- ¿Cuál es el factor que más incide al momento de comprar una cerveza Artesanal?

51 respuestas



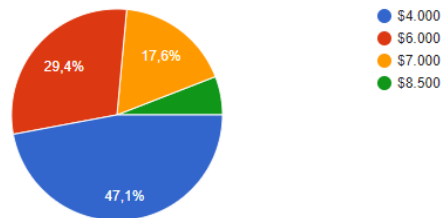
8.- ¿En qué presentación le gustaría a usted consumir una cerveza artesanal?

51 respuestas



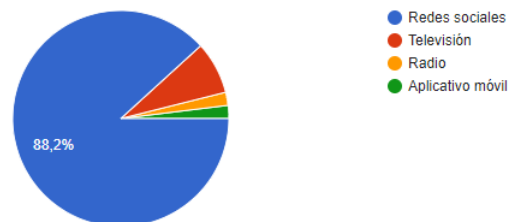
9. ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal?

51 respuestas



10.- ¿A través de qué medios le gustaría a usted recibir información sobre Cerveza artesanal?

51 respuestas



ANEXO B. Perfil del grupo

Cuadro 1. Tenencias

Yuca •	Gallinas •	Plátano •	Otros • • • •
-----------	---------------	--------------	---------------------------

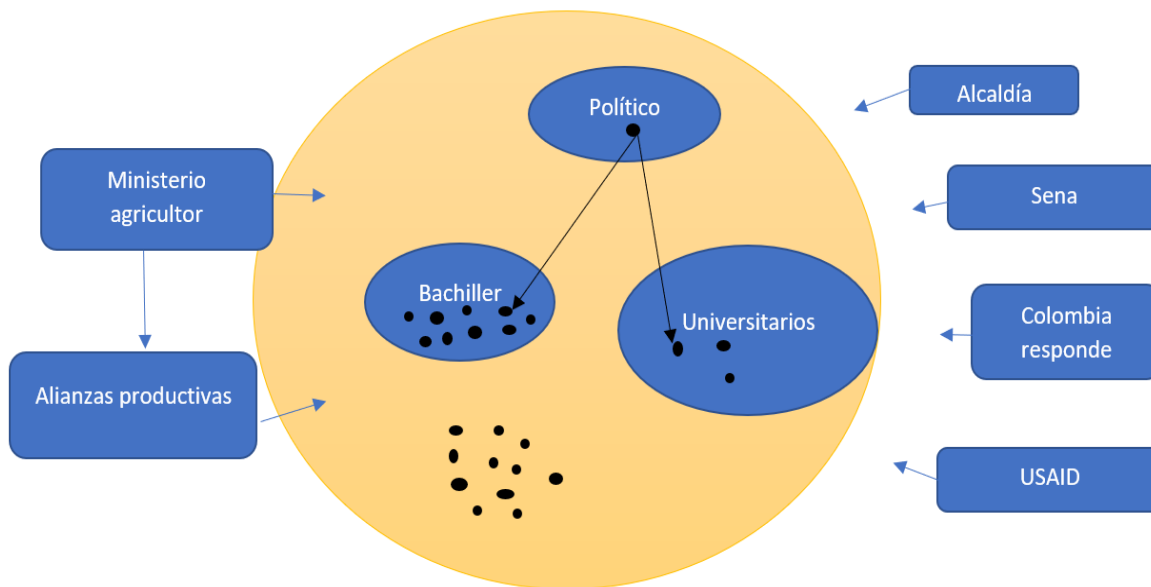
Cuadro 2. Otros ingresos

Trabajo en otras fincas •	Artesanías	Comercio • • • •
------------------------------	------------	------------------------------

Cuadro 3. Tenencia de tierras

Propia • • • •	Arrendada • • •	Colono
----------------------------	--------------------------	--------

Figura 1. Organización social



Cuadro 4. Evaluación de recursos

Recursos	Hay suficiente para todos	Calidad
Agua potable	No	No
Leña	Si	Si

Cuadro 5. Línea de tiempo

Año	Evento	Comentario
2008	Fortalecimiento de cadenas productivas (USAID)	Cambio de variedad (manzana a oro miel)
2009	Oportunidades rurales	Capacitaciones
2010		
2011		
2012	Sequia fuerte	Pérdida de algunos cultivos
2013	Paro campesino	Pérdida de producto
2014	Alianza productivas	
2015	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sequía ➤ Bajo costo de compra 	Pérdidas económicas
2016	Paro camionero	Pérdida de producto
2017	Bajo costo de la piña	Pérdida de producto
2018	Bajo costo de la piña	Pérdida de producto
2019	Bajo costo de la piña	Pérdidas económicas
2020	Pandemia COVID	Pérdidas económicas

Cuadro 6. Datos históricos de la comunidad

Año /aspecto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Producción	3	3	3	4	4	5	5	2
Área de cultivo	3	3	3	4	4	5	5	2
Bosque	1	1	1	1	2	2	2	1
Yuca	1	1	2	2	2	3	4	4
Agua	3	3	3	3	2	3	3	2



ANEXO D. Socios estratégicos

Cuadro 1. Socios estratégicos

Hoteles	Bares	Restaurantes
Tierra de oro	La habana video bar	Tatto studio
Corona real	Don quijote	Las comidotas de pipe
Los samanes	Mi vieja terraza	Ambrosia Gourmet
Lake House Resort	Don Santiago	Puente piedra
Quilichao	Caino Bar	Makiki
La monarca	Boricua	Gourmet sazón
Los mangos	Placita contenedores	Fuego lento
	La casona de san antonio	El sabor de mi tierra clemita
	Dolce paccato	Mi sazón casera
	Tacos la pesebrera	Mi comia
	Coco Bongo	Mangao restaurante
	La jungla carpa Rumba	Jito is food and drink
	Queen is lounge	El solar
	Cocktail night	

Cuadro 2. Aliados estratégicos

Socios claves	Propuesta de valor	Actividades claves	Segmento de clientes
<p>Los principales aliados estratégicos serán restaurantes y bares del municipio de Santander de Quilichao, también se venderán a hoteles como lo son el hotel tierra de oro, los samanes, corona real entre otros.</p> <p>Se les dará promociones para que ellos puedan ofrecer paquetes que incluyan una cerveza por persona.</p> <p>Proveedores: Productores de</p>	<p>Para ser una empresa competitiva primero se debe conocer muy bien la competencia y de esta manera ofrecer productos con un diferencial o un valor añadido, además teniendo siempre en cuenta las necesidades del mercado, por ello nuestra empresa pretende brindarles a los consumidores una experiencia diferente y a su vez potencializar la cerveza de piña como típica de la región.</p> <p>Se espera que la empresa sea símbolo de desarrollo rural y peculiaridad. La empresa está comprometida con el sentido social, por cada cerveza que compres estas aportando un granito de arena para salvar la producción de piña y favorecer a las familias campesinas productoras, se cuentan con materia prima seleccionada directamente del campo,</p> <p>La cerveza no contiene aditivos, conservantes ni saborizantes artificiales. Se Busca siempre la satisfacción del cliente para ello se ha</p>	<p>Las actividades principales en la iniciativa de cerveza artesanal a base de piña son la producción y venta.</p> <p>Producción: Transformación de la piña en cerveza, siempre manteniendo altos estándares de calidad, abastecimiento y entrega a tiempo del producto.</p> <p>Ventas: Atención al cliente, facturación, contabilidad, relación con proveedores, permisos para ventas de alcohol.</p>	<p>El principal nicho de mercado comprende a mujeres y hombres entre 30 y 60 años, con capacidad económica por encima de dos salarios mínimos, que opten por productos artesanales.</p>

Socios claves	Propuesta de valor	Actividades claves	Segmento de clientes
piña, insumos (levadura, lúpulo, malta y clarificante). Entes certificadores.	implementado servicio postventa: Con este servicio se pretende que el cliente lleve un acompañamiento y se sienta satisfecho en todos los aspectos como sabor, experiencia y atención.		

Relación con los clientes

La relación con los clientes es supremamente importante a la hora de llevar a cabo un emprendimiento, por ello se ha enfocado en la construcción de un buen relacionamiento con los clientes. En la plataforma virtual los clientes podrán comprar fácil, rápido y sin demoras además lo podrán hacer en cualquier día de la semana las 24 horas del día. También se realizará el seguimiento de la compra donde una vez el cliente ha hecho la compra se le informa paso a paso dónde se encuentra el producto y cuánto tiempo llevará para recibirlo que es máximo dos días. Es importante mantener al tanto al cliente sobre la ubicación del paquete y si se presenta algún problema. Si por algún motivo surge un atraso debe informarse inmediatamente al comprador. No esperar a que el cliente note que su producto demorará más de lo esperado o que está estancado con algún inconveniente logístico, por ello los agentes de servicio al cliente están un paso adelante y le harán saber con el máximo de antelación posible.

Cuando el cliente realiza la compra ya sea en sede física o virtual, inmediatamente después de recibir su compra, el cliente recibirá información de las políticas de cambio y devoluciones. El tiempo máximo para hacerlo son dos meses después de la compra, se debe presentar la factura y deben explicarse claramente el motivo de la devolución o cambio. En caso de productos en mal estado se entregará otro producto o se devolverá el dinero. Se recolectará en la base de datos todos los correos y teléfonos de los clientes para estar en contacto con ellos, con el fin de enviar información como promociones o nuevos productos, cupones, regalos publicitarios, premios de fidelidad y descuentos.

Cuadro 3. Relación con los clientes

Recursos claves	Canales	Estructura de costos	Ingresos
Para la idea de negocio, se ha dividido los recursos clave que se necesitarán en cinco áreas: Física, intelectual, humana, tecnológico y financiera. Física: La empresa necesitará una planta de transformación, se ha optado por ubicarla en Santander de Quilichao Cauca en el barrio moral duque, porque tiene excelentes conexiones de logística y transporte.	Se va a abrir un bar con la marca de la empresa donde será el punto de venta al por mayor y al detal.	Los principales costos de este emprendimiento son costos fijos; energía eléctrica, agua potable, teléfono, internet.	Para la empresa el 100% de los ingresos serán de ventas de cerveza artesanal, se tendrán todos los medios de

Recursos claves	Canales	Estructura de costos	Ingresos
<p>Esta queda cerca de la vía panamericana y cerca del centro de Santander Quilichao, ya que la materia prima principal para el proyecto estará disponible en zonas rurales cercanas a la cabecera municipal, lo cual facilita la llegada a la planta procesadora de cerveza artesanal, de igual forma facilita la entrega del producto ya terminado en los diferentes hoteles, restaurantes, bares y el punto principal de distribución que será en el centro del Santander de Quilichao. También se necesitará adquirir vehículo para llevar los productos hasta los puntos de distribución dentro del municipio de Santander de Quilichao Cauca.</p> <p>Humano: Personal con conocimientos idóneos para la elaboración de cerveza artesanal. Se debe contar también con personal capacitado para el asesoramiento en manejo de cultivos de piña.</p> <p>Tecnológico: Es necesario adquirir productos con capacidades idóneas para el procesamiento de la cerveza, pero además que tengan la habilidad de generar un buen aprovechamiento de los recursos. Los equipos que se necesitan son fermentadores, tanques de cocción, embotelladoras, refrigerador, intercambiadores de calor y computadores.</p> <p>Financiero: La idea de negocio necesita una gran inversión inicial, para ello los socios claves van a aportar la mitad de los recursos económicos requeridos para juntar los veinte millones.</p>	<p>Se va a distribuir en los bares, restaurantes y hoteles de Santander de Quilichao, se ofrecerán descuentos para que de esta forma ellos puedan ofrecer la cerveza en paquetes o en promociones.</p> <p>Se tendrá una tienda virtual donde se dispondrá la facilidad de compra para que los clientes enfocándose en el buen servicio.</p> <p>Se va a tener mucha publicidad por medio de instagram, Facebook.</p>	<p>Costos variables; mano de obra, insumos, maquinaria, logística, publicidad, trámites legales licenciamientos.</p>	<p>pago en la tienda física efectivo, tarjeta debito crédito, transacciones y cheques, en la tienda virtual será por medio de transacciones.</p>

ANEXO E. Matriz de análisis competitivo

Cuadro 1. Matriz de análisis competitivo

Factor	Su empresa	Fortaleza	Debilidades	Competidor A	Competidor B	Importancia para el cliente
Productos	La empresa tiene como oferta de producto, proporcionar al consumidor una cerveza artesanal a base de piña , con una presentación individual de 330 ml.	Cerveza oro garantiza al consumidor un producto inocuo de buenas características en cuanto a sabor, olor y presentación.		Cerveza artesanal BBC, posee diversidad de productos en el mercado, donde podemos encontrar diferentes presentaciones, cotidiana en lata de 279 ml, la rubia Premium de 330ml, Cajicá miel malta 279 ml, negra chapinero 1320 ml y roja Monserrate de 1320 ml.	Póker es una cerveza tradicional que también tiene buena disponibilidad de productos en el mercado, cerveza en lata de 355 ml, pack de 355 ml + vaso, cerveza en botella de 750 ml, cerveza póker roja de 355 ml.	4
Precio			El precio de cerveza ORO, representa para la empresa una debilidad, comparada con la competencia, ya que al ser artesanal el proceso de obtención es más prolongado que la	Precios de cerveza BBC establecidos en el mercado. Cotidiana en lata de 279 ml (\$ 2.017). Rubia Premium de 330ml (\$ 2881) Cajicá miel malta 279 ml (\$ 2.947) Negra chapinero 1320 ml (\$ 3. 697)	Cerveza en lata de 355 ml (\$2.600) , pack por 6 unidades de 355 ml + vaso (\$ 2.400), cerveza en botella de 750 ml (\$3.000), cerveza póker roja de 355 ml (\$2.400).	5

Factor	Su empresa	Fortaleza	Debilidades	Competidor A	Competidor B	Importancia para el cliente
			artesanal, por lo que es más costosa que la tradicional.	Roja Monserrate de 1320 ml (\$ 3. 697).		
Calidad	Cerveza ORO es de excelente calidad, ya que desde su proceso de selección de la piña, fermentación y envasado, son procesos que se realizan con mucha delicadeza, para preservar las propiedades físicas de la cerveza.	Más que una fortaleza, el distintivo ante la competencia, ya que el tiempo para la obtención de cerveza artesanal es mucho más prolongado que la cerveza tradicional.		Cerveza BBC, ha invertido recursos y dedicación en la presentación física de su producto, donde la presentación en lata y en botella son estéticamente muy bien recibidas ante el consumidor.	Póker, se ha posicionado como la cerveza tradicional más vendida en Colombia, factores como calidad, sabor y presentación física han hecho de esta una cerveza muy reconocida en el sector.	5

