

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL



SARA ESTEFANÍA BECERRA CHÁVEZ
YEIMS KELLY BOTINA NARVÁEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
POPAYÁN
2022

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL

SARA ESTEFANÍA BECERRA CHÁVEZ
YEIMS KELLY BOTINA NARVÁEZ

Trabajo de grado en la modalidad de Seminario de Grado en Habilidades Gerenciales,
Emprendimiento e Innovación, para optar al título de Ingeniera Agroindustrial

Directora
Mg. CLARA MILENA LEMOS ELVIRA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
POPAYÁN
2022

Nota de aceptación

La directora ha leído el presente documento y lo encuentra satisfactorio.

Mg. CLARA MILENA LEMOS ELVIRA
Directora

Popayán, 20 de abril de 2022

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| 1. RESUMEN EJECUTIVO | 12 |
| 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO | 13 |
| 2.1 ANTECEDENTES | 13 |
| 2.2 MISIÓN | 14 |
| 2.3 METAS Y OBJETIVOS | 14 |
| 2.4 MERCADO OBJETIVO | 15 |
| 2.5 INDUSTRIA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS | 15 |
| 2.6 FORTALEZAS | 16 |
| 2.7 LICENCIAS O PERMISOS | 17 |
| 2.7.1 Registro de marcas para una micro cervecería artesanal en Colombia | 17 |
| 2.7.2 Cumplimiento del decreto 1686 de 2012 | 18 |
| 2.7.3 Registro Invima | 18 |
| 2.8 CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y MANUFACTURAS BPM | 18 |
| 2.9 INDUSTRIA Y COMERCIO | 18 |
| 2.9.1 Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios | 19 |
| 2.9.2 Inscripción en el RUT | 19 |
| 2.9.3 Certificado de manipulación de alimentos | 19 |
| 2.10 FORMA JURÍDICA | 19 |
| 3. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD | 21 |
| 3.1 EMPATIZAR | 21 |
| 3.2 DEFINIR | 22 |

| | pág |
|--|-----|
| 3.3 IDEAR | 23 |
| 3.4 PROTOTIPAR | 24 |
| 3.4.1 Recopilación de información | 24 |
| 3.4.2 Logística de instrumentos y materia prima | 24 |
| 3.4.3 Elaboración de cerveza artesanal | 25 |
| 3.4.4 Etiquetado | 25 |
| 3.5 TESTEAR | 25 |
| 4. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE | 28 |
| 5. PRODUCTO Y SERVICIO | 30 |
| 5.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | 30 |
| 5.2 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS E INFORMACIÓN DEL PRODUCTO | 30 |
| 5.2.1 Aborigen | 30 |
| 5.2.2 Naufragio | 31 |
| 5.2.3 Orgullo | 32 |
| 5.3 CARACTERÍSTICAS E IDENTIDAD | 33 |
| 5.4 EMPAQUE | 35 |
| 5.4.1 Envase y empaque: nuevas y futuras propuestas | 36 |
| 5.5 SERVICIO | 37 |
| 6. PLAN DE MARKETING | 38 |
| 6.1 ENTORNO ECONÓMICO | 38 |
| 6.1.1 El mercado total disponible (TAM) | 38 |
| 6.1.2 El mercado disponible servible (SAM) | 39 |

| | pág. |
|---|------|
| 6.1.3 El mercado accesible servible (SOM) | 39 |
| 6.1.4 Análisis de entorno externo (PEST) | 39 |
| 6.1.4.1 Político | 39 |
| 6.1.4.2 Económico | 40 |
| 6.1.4.3 Social | 41 |
| 6.1.4.4 Tecnológico | 41 |
| 6.1.5 Análisis de entorno interno (Fuerzas de Porter) | 41 |
| 6.1.5.1 Amenaza de nuevos competidores | 41 |
| 6.1.5.2 Poder de negociación de los clientes | 42 |
| 6.1.5.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos | 42 |
| 6.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores | 42 |
| 6.1.5.5 Rivalidad entre competidores | 42 |
| 6.2 COMPETENCIA | 43 |
| 6.2.1 Competencia directa | 43 |
| 6.2.2 Competencia indirecta | 44 |
| 6.2.3 Análisis competitivo | 44 |
| 6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 45 |
| 6.4 ESTRATEGIAS DE MERCADOS | 47 |
| 6.4.1 Estrategia de precios | 47 |
| 6.4.2 Canales de distribución | 47 |
| 6.4.3 Canales de comunicación | 47 |
| 6.4.4 Marketing (promoción y publicidad) | 48 |
| 6.5 PRESUPUESTO PROMOCIONAL | 52 |

| | pág. |
|--|------|
| 7. PLAN OPERACIONAL | 54 |
| 7.1 PROCESOS OPERATIVOS | 54 |
| 7.1.1 Recepción de pedidos | 54 |
| 7.1.2 Operaciones de producción de cerveza artesanal | 54 |
| 7.1.3 Distribución | 56 |
| 7.2 LOCALIZACIÓN | 57 |
| 7.2.1 Macro localización | 57 |
| 7.2.2 Micro localización | 57 |
| 7.2.3 Definición de factores de evaluación de los lotes candidatos | 57 |
| 7.3 DISTRIBUCIÓN GENERAL DE LA PLANTA CERVECERA ALMACA | 60 |
| 7.4 PERSONAL | 61 |
| 7.4.1 Proceso de inducción y contratación de personal | 61 |
| 7.4.2 Proceso de capacitación de personal | 62 |
| 7.4.3 Políticas de evaluación de desempeño | 62 |
| 7.4.4 Forma de pago | 62 |
| 7.5 MANEJO DE INVENTARIOS | 62 |
| 7.6 PROVEEDORES | 63 |
| 8. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN | 65 |
| 9. PLAN FINANCIERO | 67 |
| 9.1 FLUJO DE CAJA | 67 |
| 9.2 INFORMES FINANCIEROS | 68 |
| 9.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 70 |

| | pág. |
|---------------------------|------|
| 9.3.1 Escenario pesimista | 70 |
| 9.3.2 Escenario optimista | 70 |
| 10. ANÁLISIS DE RIESGOS | 72 |
| 11. IMPACTOS | 73 |
| 11.1 ECONÓMICO | 73 |
| 11.2 SOCIAL | 73 |
| 11.3 IMPACTO AMBIENTAL | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA | 75 |
| ANEXOS | 77 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Testeo del prototipo | 27 |
| Cuadro 2. Especificaciones Técnicas e Información: Cerveza <i>Blonde Ale</i> | 31 |
| Cuadro 3. Especificaciones Técnicas e Información: Cerveza Imperial Stout | 31 |
| Cuadro 4. Especificaciones Técnicas e Información: Cerveza Irish Red Ale | 32 |
| Cuadro 5. Competencia Directa | 43 |
| Cuadro 6. Análisis Competitivo | 44 |
| Cuadro 7. Matriz DOFA | 46 |
| Cuadro 8. Presupuesto Promocional | 53 |
| Cuadro 9. Proyección de ventas | 53 |
| Cuadro 10. Coordenadas geográficas de localización | 58 |
| Cuadro 11. Matriz Método de Factores ponderados | 59 |
| Cuadro 12. Distribución por áreas de la planta ALMACA | 60 |
| Cuadro 13. Proveedores | 63 |
| Cuadro 14. Descripción de los cargos de la empresa | 66 |
| Cuadro 15. Flujo de caja a 5 años | 68 |
| Cuadro 16. Estado de Resultados a 5 años | 68 |
| Cuadro 17. Estados de situación financiera a 5 años | 69 |
| Cuadro 18. Resultados de Escenarios Pesimistas | 70 |
| Cuadro 19. Resultados del escenario optimista | 71 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Degustación de Cerveza Artesanal “LA HERRADURA” | 25 |
| Figura 2. Producto mínimo viable | 28 |
| Figura 3. Características e Identidad: Cerveza ABORIGEN | 33 |
| Figura 4. Características e Identidad: Cerveza NAUFRAGIO | 34 |
| Figura 5. Características e Identidad: Cerveza ORGULLO | 34 |
| Figura 6. Presentación comercial del producto. Empaque grande. Caja 24 un. x 330 cc | 35 |
| Figura 7. Presentación comercial del producto: Empaque pequeño. Caja 6, 3, 2 y 1 un. x 330 cc | 36 |
| Figura 8. Envase y empaque: nuevas y futuras propuestas | 36 |
| Figura 9. Journey Map | 48 |
| Figura 10. Golden Circle o Circulo Dorado | 49 |
| Figura 11. Página Web | 50 |
| Figura 12. Instagram Story | 51 |
| Figura 13. Procesos Operativos | 54 |
| Figura 14. Macro Localización | 57 |
| Figura 15. Micro Localización. Mondomo, Cauca | 59 |
| Figura 16. Plano de la planta ALMACA | 61 |
| Figura 17. Organigrama | 65 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|--------------------------------|------|
| Anexo A. Formato de entrevista | 77 |
| Anexo B. Mapa de empatía | 78 |
| Anexo C. Buyer Person | 79 |
| Anexo D. Scamper | 80 |
| Anexo E. Prototipado | 82 |

1. RESUMEN EJECUTIVO

ALMACA es una empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal, que incorpora materias primas que integran diferentes tipos de maltas, levaduras, lúpulos aromáticos y una amplia gama en amargores, creando mezclas atractivas para un consumidor que busca nuevas sensaciones y experiencias. Esta alternativa pretende generar una mayor aceptación de la cervecería artesanal, dirigiendo el proyecto a una población conformada por hombres y mujeres del departamento del Cauca, cuyas edades oscilan en el rango de entre 25 a 44 años, con ingreso económico medio/alto, estudiantes o profesionales, activos laboral y socialmente, que, sobre todo, valoren el concepto artesanal y exclusivo.

La empresa se instalará en el corregimiento de Mondomo, Cauca, y será liderada por dos estudiantes de último semestre de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad del Cauca. La ventaja competitiva de este proyecto se sustentará en la calidad del producto, con factores diferenciadores en el sabor, la presentación y el fortalecimiento industrial a nivel departamental, ofertando una cadena productiva que genere un impulso en el desarrollo socioeconómico.

Este proyecto encontró una oportunidad en el crecimiento que ha experimentado el mercado de bebidas artesanales, entendiendo que cada vez más colombianos incursionan en este ámbito para disfrutar de nuevas experiencias. El modelo reactivo busca integrar la participación de diferentes propuestas de negocio, lo que permite crear ambientes y servicios más completos.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$33.312.200, de los cuales \$20.000.000 serán aportados de manera equitativa por los socios y los \$13.312.200 restantes se solicitarán a una entidad bancaria. Se estima recuperar la inversión después de cinco años de operaciones, obteniendo una TIR de 79,722% y un VAN de aproximadamente \$64.855.587,66.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

2.1 ANTECEDENTES

El sector cervecero ha encontrado una alternativa novedosa, que se orienta hacia la preparación de la cerveza artesanal con insumos 100% naturales. Varias propuestas apuntan a la incorporación y compra de insumos producidos por campesinos de la zona de influencia, con el fin de aprovechar los recursos naturales de la región; esta preparación tiene las siguientes etapas: molienda, maceración, cocción, fermentación, gasificación, envasado y etiquetado. La materia prima está conformada por cuatro ingredientes básicos: agua, cebada, lúpulo y levadura, involucrando diferentes factores como la densidad, temperatura, tiempo y el control de nutrientes (azúcares), los cuales varían según su tratamiento y elaboración; algunas propuestas cerveceras han tomado en cuenta el tipo de cebada, forma de cultivo y también consideran la operatividad de la planta dentro de un contexto que sigue un plan de desarrollo cultural (Carvajal y Andrade, 2010).

En una amplia revisión bibliográfica, se encuentra una vasta documentación relacionada con el origen y la elaboración de la cerveza artesanal, que profundiza ampliamente en las características de los ingredientes, en las técnicas de fabricación, en los estilos cerveceros e incluso, en la adopción del emprendimiento como herramienta para subsistir económicamente al instaurarse en una fuente de trabajo, viéndose como la oportunidad de producción de cerveza artesanal mediante una estructura de plan de negocios y un estudio técnico, administrativo y financiero. También se tiende a identificar demandas insatisfechas que se desean en un producto natural, artesanal y regional (Cangas, Domínguez y Herrera, 2006).

Se destaca el valor diferencial que aporta una cerveza artesanal, donde, al comparar con otro tipo de cervezas industriales, se encuentra una gama de estilos con sabores únicos, lo que lleva al público a preferirlas en lugar de una de producción industrial. Por otro lado, al considerar la adición total de ingredientes naturales y libre de conservantes artificiales, se tienen en cuenta sus efectos en aspectos como el almacenamiento y mantenimiento, ya que se les limita su vida útil, a diferencia de la industrial, en las que estas adiciones generan una mayor duración en almacenamiento, favoreciendo su producción a escalas mayores, con lo que se disminuye el costo de producción y, como consecuencia, también el precio de venta (Martínez, 2018).

Por otra parte, la calidad de la materia prima, disponibilidad y la satisfacción del cliente con el producto, entre otros aspectos, se relacionan con el proyecto de la empresa para encontrar elementos únicos y diferenciados en la producción de cerveza artesanal, que serán puntos destacables y de diferenciación para la venta del producto, al igual que sitios estratégicos de comercialización, como bares, restaurantes, estancos, etc., que cuenten con características y especificaciones aptas para su conservación, lo que ha abierto un concepto acerca del ingreso al mercado de la cerveza artesanal (Cangas, Domínguez y Herrera, 2006).

En aportes de algunos autores, se resaltan como objetivo de estudio los proyectos para la creación de plantas de cerveza artesanal para la población de bares, cafés, restaurantes y establecimientos comerciales; en algunos casos, en restaurantes, la cerveza es acompañante de alimentos, mientras que en otros se utiliza para la interacción social, por lo cual se convierte en parte fundamental del vínculo personal con grupos de individuos potencialmente consumidores del producto (La república 2013).

Bogotá Beer Company, BBC, es la cervecera artesanal más grande de Colombia, la cual tiene como principales productos a Chapinero Porter, Cajicá Honey Ale y Batacá Blanca, cuyos orígenes están relacionados con los barrios más conocidos de la ciudad de Bogotá. También se encuentra la cervecería Apóstol Premium Artesanal, donde elaboran seis estilos de cerveza inspirados en las culturas alemana y belga; la Cervecería Villa Candelaria produce la marca Güecha y otras muy recientes como Cerveza Montepaz (Guateque); estas buscan que su producto se quede en la mente de los consumidores y para ello procuran que sus productos combinen con otro tipo de alimentos junto con la variedad de estos mismos (Briñez y Forero, 2017).

2.2 MISIÓN

Somos una empresa que elabora cerveza bajo la premisa de ser artesanal y diferencial, con el fin de mostrar superioridad, exclusividad, distinción y experimentación por el cambio; en este sentido representamos una alternativa, asociando nuevas tendencias como premiurización, experiencia de marca y lo artesanal, para ofrecer un producto único, definido por características y atributos sensoriales y emocionales que generen una nueva experiencia, bajo una marca de diversidad e historia.

2.3 METAS Y OBJETIVOS

Seguir un plan de negocio que le permita a la empresa desarrollar los elementos necesarios para un futuro funcionamiento estable y activo en el mercado, bajo un modelo de negocio y producto diferenciado e innovador, logrando participar y fortalecer el creciente sector cervecero artesanal.

Ofrecer una propuesta diversificada, original y única, que logre adaptarse y cubra los deseos, gustos, expectativas y preferencias por una cerveza, siendo parte de un segmento de mercado en crecimiento en el país con patrones de consumo direccionados hacia la transición y adaptación de tendencias globales en el consumo de bebidas alcohólicas como la cerveza artesanal, crear un modelo de negocio que pueda brindar una experiencia vivencial al segmento de mercado y conocer una manera diferente de beber cerveza; así se visualiza la proyección a mediano y largo plazo de la creación de Pubs propios con enfoque de marca y otros canales de distribución, articulando con modelos de negocios inspirados en espacios y momentos de lujo o glamour, donde la experiencia de consumir una cerveza artesanal será única e inolvidable.

En este sentido, se busca la oportunidad de conquistar nuevos consumidores y diversificar el sistema productivo artesanal con propuestas auténticas, características propias, culturas, raíces o saberes, conformando cervecerías con identidad propia y alternativas para fortalecer y estructurar un segmento de mercado en auge, conectando a diferentes regiones o localidades que puedan crear una mayor demanda para el mercado. De esta manera, se proyectará la consolidación de nuestro emprendimiento, bajo la creación de una cervecería artesanal que tiene como propuesta de valor el crear un plan de negocio distintivo, conectar y reunir la mejor esencia y propuesta de innovación, con un enfoque de diversidad e historia que representa nuestra cerveza artesanal.

2.4 MERCADO OBJETIVO

Personas con un estilo de vida activo, abiertas a realizar distintas actividades, dispuestas a conocer y probar nuevas experiencias, atraídos por productos únicos, especiales, sobresalientes o extraordinarios, que generen en ellos un mayor nivel de satisfacción y deseo de compra; personas con ingresos económicos estables y de círculos sociales interesados en compartir en eventos y reuniones de ambientes únicos o especiales, con estatus y glamour.

En ese sentido, se enfoca hacia personas con gusto por la cerveza, que aprecien la calidad bajo la identificación de los sabores propios de materias primas especiales; el mercado objetivo deberá ser impactado por un producto de valor composicional, usando materias primas diversas y de alta calidad, creando diferentes estilos de cervezas. Por otra parte, se enfocará hacia la captación de aquel público que se centre en la marca y la presentación del producto, el cual será un mercado diferenciado, donde se clasifiquen dentro de un contexto de seguridad, distinción, exclusividad y estatus.

Sexo: Indiferente.

Edad: 24 a 60 años.

Demografía: bar, café/bar, restaurante/bar, restaurante gourmet, glamping, tiendas y casas cerveceras, pubs propios.

Estilo de vida: activo.

Procedencia: suroccidente del país, entre las regiones Pacífica y Andina.

Perfil del cliente: se presentó a través del Buyer person creando un arquetipo del cliente ideal del producto. Se tomaron en consideración datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con sus hábitos, intereses, frustraciones, retos y objetivos (ver Anexo C).

2.5 INDUSTRIA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS

Colombia es uno de los países de mayor consumo de bebidas alcohólicas, siendo la cerveza la preferida; la industria cervecera es un negocio que al año mueve 9,1 billones de pesos y cuya producción se acerca a los 2.300 millones de litros/año, de los cuales la

cervecería artesanal produce más de 8 millones de litros (0,35%), generando un consumo per cápita de 51,4 litros aproximadamente (Euromonitor, año). El 97,5% de cerveza es producida localmente (Sonneveld, 2020); Bavaria, la empresa más grande de Colombia, controla más del 95% de la producción y la cerveza artesanal apenas ocupa el 1,2% de la fabricación total (Cortes et al, 2020); sin embargo, el panorama de las cervezas artesanales en el país ha ido creciendo, pues actualmente existen 255 empresas de este tipo, distribuidas en 19 departamentos y 83 municipios. (Semana, 2019).

La industria cervecera artesanal en Colombia, es una actividad que ha tomado gran fuerza en la última década, con reportes que indican que el sector cervecero artesanal en el país, ha tenido un crecimiento del 46% anual (Semana, 2019), direccionando hacia la transición y adaptación de tendencias globales en el consumo de cerveza artesanal. Entre los mayores consumidores se encuentran personas que comprenden edades entre los 25 a 44 años, de los estratos 3, 4, 5 y 6, donde los hombres representan el 68% del público y las mujeres el 32%. Los consumidores entre los 25 y 34 años de edad representan un 30% y quienes están entre los 35 y 44 años de edad, un 27%. (Semana, 2019)

No obstante, algunas limitaciones han condicionado el posicionamiento de este sector en el país. De manera relevante se considera la participación en el mercado de la industria cervecera artesanal, con ventas de un poco más de \$ 40.000 millones al año, que representan el 0,5% del mercado total de la cerveza en el país (Portafolio, 2019), una pequeña participación, frente a un mercado dominado por la monopolización de cerveza industrial. La mayor concentración del mercado se encuentra en Bogotá y los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Boyacá y Santander, los cuales también son mercados representativos. Bogotá Beer Company es la cervecera artesanal de mayor producción y la mayor competencia a nivel nacional, en cuanto a precios, una botella de 330 ml varía entre los 4.900 y 12.900.

El departamento del Cauca, a la fecha, cuenta con la presencia de producción cervecera artesanal, bajo registro de cuatro plantas productoras incipientes (Semana, 2019), que aún no se encuentran registradas, así como algunas propuestas de comunidades indígenas cuya producción cervecera incorpora materias primas naturales o representativas de su comunidad; como ejemplo de ello, se encuentra cerveza artesanal a base de marihuana, cerveza de coca, producida por Coca-Nasa, La minga, Dargus, Sena Ewa, La Santa, entre otras propuestas en el departamento, que día a día trabajan con el fin de generar impacto en cuanto a calidad y variedad. Aunque el consumo cervecero artesanal es nuevo en el departamento, se considera la oportunidad de mercado, además de la influencia cervecera artesanal que se percibe de los departamentos de Huila, Nariño y Valle del Cauca, siendo este último uno de los más representativos a nivel nacional.

2.6 FORTALEZAS

El desarrollo de la propuesta de emprendimiento se soporta bajo un contexto positivo, dado que la proyección de una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de

cerveza artesanal, cabe dentro de un segmento de mercado actualmente en crecimiento y en tendencia; por consiguiente, se presenta la oportunidad para hacer parte de dicho mercado y posible desarrollo de una propuesta atractiva bajo un modelo de negocio estructurado, que permita aplicar estrategias productivas, operativas, financieras, de planeación, marketing, entre otras, que lleven al desarrollo de un producto especial, bajo el uso de materias primas y mezclas de calidad, complementando este modelo de negocio con estrategias a mediano y largo plazo en presentación, empaque, experiencia de marca y servicio al cliente, que lleven a la adopción e incursión efectiva en el mercado.

Por otro lado, un aspecto que se toma en cuenta es la actual puesta en marcha de un primer prototipo, donde se elaboró una propuesta de cerveza artesanal tipo *Blonde Ale* y, posterior a ello, se realizó la respectiva validación, proceso que permitió tener un importante acercamiento con los consumidores y validar el producto, obteniendo una importante retroalimentación bajo la metodología de trabajo Design Thinking.

Finalmente, se toma en cuenta el conocimiento disponible y aplicado en la ejecución del prototipo, que conlleva la elaboración de la cerveza artesanal, por una persona con formación técnica y teórica, adquirida en el área de procesos agroindustriales.

2.7 LICENCIAS O PERMISOS

Los requisitos legales serán el conjunto de pautas, reglas de conducta y regulaciones dentro del cual operará la empresa, constituidas por el conjunto de leyes que rigen la conducción de la actividad comercial de la empresa, que se describe a continuación.

2.7.1 Registro de marcas para una micro cervecería artesanal en Colombia. Para las cervecerías artesanales se debe registrar la marca, mas no una patente, por cualquier persona. Las patentes versan sobre algún bien o servicio que no se ha descubierto o registrado y su finalidad es que, una vez patentada la idea, su explotación por parte de terceros genere un coste, el cual será ingreso para la persona que realizó la patente; la propiedad intelectual es de conocimiento únicamente de la Superintendencia de Industria y Comercio, órgano estatal de vigilancia y control de los 49 temas comerciales e industriales para Colombia (Super Intendencia de Industria y Comercio, 2021).

Para solicitar la marca de la empresa Cervecería artesanal “ALMACA”, con Alma Caucana, se deberán seguir estos pasos:

1. Conocer la definición de marca y los signos o símbolos que se pueden registrar como marca.
2. Realizar un estudio o consulta de antecedentes marcarios.

3. Presentar la solicitud de manera electrónica a través de la oficina virtual de propiedad industrial o de manera física en los puntos de atención dispuestos por parte de la SIC (Súper Intendencia de Industria y Comercio, s.f.), como son las dependencias de la SIC que se manejan en los diferentes municipios.

2.7.2 Cumplimiento del decreto 1686 de 2012. El presente decreto surgió como actualización del “Reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendido, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano” (Minsalud y Protección social, 2012).

2.7.3 Registro Invima. El INVIMA, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es el encargado en Colombia de salvaguardar la salud pública, bien jurídico con especial protección constitucional. Dentro de sus funciones se encuentra ejercer control y vigilancia a las personas naturales o jurídicas “interesados en fabricar, elaborar y envasar bebidas alcohólicas, para la obtención del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

El fundamento jurídico de dichas exigencias, lo implantó el gobierno nacional mediante el Ministerio de salud y Protección Social, que expidió el Decreto 1686 de 2012 con vigencia a partir del 9 de agosto del año 2013 (Invima, 2019).

2.8 CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y MANUFACTURAS BPM

En concordancia con cada una de las normas en materia sanitaria y de manufactura, se instó a las personas naturales o jurídicas que participan en la producción de bebidas alcohólicas, a la exigencia de una certificación: “Los establecimientos que fabriquen, elaboren, hidraten y envasen bebidas alcohólicas se certificarán en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).” (Decreto 1686, 2012) artículo 4, siendo esta una formalidad legal que tiene como característica principal su obligatoriedad. “Los establecimientos que no se encuentren certificados a la fecha, no podrán fabricar, elaborar, hidratar y envasar bebidas alcohólicas.” (Decreto 1686, 2012).

2.9 INDUSTRIA Y COMERCIO

El artículo 32 de la Ley 75 de 1986, define el hecho generador del impuesto como la realización de actividades comerciales, industriales y de servicio que se ejerzan o realicen en las respectivas jurisdicciones municipales, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos. Se pueden definir como actividades industriales y según los fines de la Ley 75 de 1986, las dedicadas a la producción, extracción, fabricación, confección, preparación,

transformación, reparación, manufactura y ensamblaje de cualquier clase de materiales o bienes.

Cuando se habla de actividad industrial, no podemos dejar de lado la actividad artesanal, que está incluida dentro de las características generales de la actividad industrial; sin embargo, tiene un tratamiento preferencial. Para efectos del impuesto de industria y comercio, se define la actividad artesanal como aquella realizada por personas naturales de manera manual y des-automatizada, cuya fabricación en serie no sea repetitiva e idéntica sin la intervención en la transformación de más de cinco personas, simultáneamente.

La frecuencia con la que se paga el impuesto de industria y comercio conforme con las disposiciones legales (acuerdo 648, 2016) tiene una periodicidad anual y se causa año vencido, es decir, los ingresos del año 2022 se tributan en el 2023.

2.9.1 Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos, a través del cual se revisan las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios que se presentan en las edificaciones o establecimientos.

2.9.2 Inscripción en el RUT. Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.

2.9.3 Certificado de manipulación de alimentos. Es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulan alimentos y se debe renovar anualmente. Existen varios institutos que cuentan con la autorización como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.

2.10 FORMA JURÍDICA

Este plan de negocio será constituido como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), que puede ser compuesta por una o varias personas, naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral, que conste por documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a su domicilio (Artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008).

Se seleccionó este tipo de sociedad debido a que posee una serie de ventajas; una de las más significativas es la simplificación de trámite, que disminuye los costos de transacción. La ley 1258 de 2008 eliminó el requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad; dentro del contexto de sociedad, no cabía que esta pudiera ser

constituida por una sola persona. Otra ventaja es en cuanto a la limitación de la responsabilidad, pues en la SAS se consagra la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado, salvo a lo previsto en el artículo 42 de la ley 1258 de 2008, que se refiere a casos de fraudes a la ley, en donde los accionistas deberán responder solidariamente. También cuenta con la autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio y la estructura flexible de capital, puesto que se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla. El capital pagado puede ser cero, a diferencia de las otras sociedades que exigen un monto mínimo (Reyes, 2013; citado por Censea, s.f.).

3. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Con el propósito de llevar a cabo este proyecto de emprendimiento, se realizó la validación de la oportunidad con el fin de identificar y aplicar un modelo de negocio y desarrollo de producto para la creación de una empresa. En este sentido, se hizo uso de la metodología Design Thinking, donde se plantearon acciones y actividades que permitieron seguir un proceso iterativo para comprender al usuario, cuestionar sus posiciones y redefinir una necesidad, identificar estrategias y soluciones alternativas a partir de nuevas ideas, para explorar una oportunidad de negocio.

A continuación, se exponen las fases utilizadas para describir la metodología Design Thinking.

3.1 EMPATIZAR

Para llevar a cabo la primera fase de la metodología, fue necesario entrar en contacto con los consumidores para así obtener información real; para ello, se realizó acercamiento a un segmento de población definida por personas en edades entre 18 y 60 años en un establecimiento público que opera con servicio de Restaurante/Bar, ubicado sobre la vía panamericana en el corregimiento de Mondomo, Cauca. Como herramienta de empatía se utilizó la observación pasiva, que permitió percibir la elección de compra; mediante la interacción directa con 40 clientes por medio de entrevistas (Ver anexo A) y con escucha activa, se obtuvo información importante sobre los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas y datos que guiaron hacia la preferencia, frecuencia, necesidades, motivación/deseo, influencia de consumo y decisión de compra de los consumidores. Finalmente se consolidó la información más relevante y se procedió a formular el mapa de empatía (Ver anexo B).

El análisis de la información reunida en el mapa de empatía, permitió definir que la mayoría de personas muestra preferencia por el consumo de cerveza, entre una selección de otras bebidas alcohólicas disponibles; esta preferencia radica en la facilidad de adquisición, precio, presentación en volumen, sabor, contenido de alcohol, entorno de consumo y disponibilidad. En cuanto a la frecuencia de compra, opinan que es ideal para acompañar cualquier ocasión, en toda fecha motivo de celebración y generalmente en días de fin de semana; los hombres se identificaron con mayor frecuencia de compra, dos o cuatro veces en el mes, mientras que las mujeres por lo menos una vez al mes.

En cuanto a las necesidades del cliente, se logró identificar una tendencia de consumo guiada por la oferta del mercado cervecero industrial; en ese sentido, la mayor parte de clientes expresan sus necesidades en función de las marcas líderes industriales, lo que se presenta debido a la cultura cervecera que se ha arraigado por muchos años a través de los productos estándares ofrecidos por Bavaria (grupo AB-Inbev), industria que monopoliza el mercado. Por otra parte, además de identificar dichas necesidades, también se logró

percibir una serie de motivaciones y/o deseos por los cuales los clientes se inclinan al consumo de cerveza; por ejemplo, gran parte de las personas manifestaron elegir sabores suaves y refrescantes como una cerveza Águila Light; en otros casos, manifestaron elegir marcas conocidas o consideradas por ellos como finas o de mayor valor, como una cerveza Corona, Stella, Heineken, entre otras, mientras que un mínimo de personas mencionó su motivación y deseo de compra de cerveza artesanal por sus sabores inigualables, diferentes, desconocidos, fuera de sabores y estilos estándares, que ofrecen también gustos más secos, fuertes, amargos, amaderados, frutales o cítricos entre muchas propuestas más.

Finalmente se logró captar la influencia de consumo y decisión de compra, en la que se percibió que esto depende, en buena medida, del tipo de cliente, según su personalidad y gustos, el estilo de vida, ingresos económicos, las relaciones sociales y otros factores como ambientes y entornos que frecuente, donde la oferta de cerveza está definida por estilos, estándares comerciales o por venta exclusiva de cerveza artesanal.

En otro sentido, también se toman en cuenta los canales de distribución y comunicación que presentan las marcas cerveceras, en las que, actualmente, las cervecerías artesanales están buscando mercado y en las que cada día, la presencia y auge de este propuesta es mayor.

3.2 DEFINIR

En esta fase se procedió a hacer uso de toda la información extraída a partir del análisis del mapa de empatía de la fase anterior, lo cual permitió definir los principales hallazgos o insights del segmento de la población analizada y los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas, identificando mayor preferencia por el consumo de cerveza; en este sentido, bajo el uso de la herramienta Buyer Person (Ver anexo C), se pudo definir un mercado objetivo y, con ello, crear una representación de un cliente ideal o prospecto de perfil, el cual se convierte en un elemento fundamental, cuya participación es indispensable para el desarrollo del proyecto de emprendimiento.

La información recolectada informa que el cliente ideal disfruta consumir una buena cerveza para acompañar diferentes momentos, celebraciones, eventos o pasatiempos; sin embargo, la mayor oferta para su consumo y disponibilidad es el mismo estilo de cerveza que, por tradición, ha estado presente en el mercado comercial y que el monopolio cervecero ha querido mantener así.

Sabores diferentes y/o estilos nuevos son poco conocidos y ofrecidos por el mercado, lo que limita el posicionamiento de un segmento de mercado diferencial para la cerveza artesanal, ya que este concepto es limitado o nulo dentro de la mayoría de consumidores cerveceros. Un cliente o perfil ideal de consumidor, es aquel que muestra inclinación por un estilo de vida activo, abierto a realizar distintas actividades, dispuesto a conocer y probar

nuevas experiencias; en función del reconocimiento de este perfil cervecero, se pueden definir y crear estrategias bajo las necesidades, motivaciones y/o de deseos que llaman la atención y despiertan curiosidad de compra, abriendo la oportunidad a un modelo de negocio y creación de producto, que se debe aprovechar y utilizar para el desarrollo del proyecto de emprendimiento.

El perfil de los potenciales clientes incluye a personas en edades entre 24 y 45 años, con un ingreso económico medio/alto, activos laboralmente, estudiantes o profesionales unidos a un círculo social activo con gusto e interés de compartir frecuentemente de un buen momento de diversión o esparcimiento, acompañado de alguna bebida alcohólica, donde una cerveza es la bebida de preferencia en la mayoría de los casos; estas personas se identificaron bajo un perfil de consumidor explorador, abierto a vivir nuevas experiencias, atraídas por un segmento de mercado diferenciado que busca siempre estar en un contexto de seguridad, distinción, exclusividad y estatus.

3.3 IDEAR

En esta fase se estableció el mayor número de iteraciones posibles para crear ideas que desafíen las suposiciones y deriven en soluciones innovadoras; este es un momento importante dado que, una vez llevadas a cabo las etapas anteriores, se logró definir un perfil de cliente ideal o público objetivo, se identificaron sus motivaciones, deseos o necesidades, se ha redefinido el problema con sus posibles variables y es el momento justo para comenzar a dar soluciones. Para este proceso se aplicará la herramienta Scamper (Ver anexo D) donde se utiliza el *brain storming* en equipo, con el fin de generar ideas que pudieran convertirse en alternativas de solución para desarrollar de mejor manera el producto. De esta forma, al finalizar la sesión, se evaluaron y seleccionaron las siguientes alternativas:

Se puede llevar a cabo la creación y desarrollo de una cerveza artesanal, junto a la adopción de un modelo de negocio para su producción y comercialización en un segmento de mercado en crecimiento, con la oportunidad de definir el producto dentro de una gama de estilos y sabores, incorporando materias primas de alta calidad como lo son, principalmente, maltas y lúpulos especiales, además de otros nuevos ingredientes diferenciales como algunas frutas, especias, jarabes, etc. De esta manera se creará una nueva oferta cervecera con características organolépticas diferenciadas, dirigidas a cautivar al público objetivo y al cliente ideal. Con esta meta, se esbozaron algunas estrategias y elementos a tener en cuenta como proyección para la empresa; estas son:

Adopción de Pubs con enfoque de marca y articulado con modelos de negocios inspirados en espacios y momentos de lujo o con glamour.

El maridaje con cerveza permite crear la combinación de estilos cerveceros propios con diferentes alimentos, buscando realzar el placer de comerlos juntos.

Cambiar procesos de producción a gran escala por lotes a pequeña escala, buscando ofrecer productos de mayor calidad, con producción controlada y lotes diferenciados por temporada.

Proponer nuevas presentaciones, como botellas o latas más grandes (500 ml), llamativas, alternativas y modificando presentaciones en envase estándar, así como diseñar nuevos envases prácticos, llamativos e innovadores que generen recordación en el cliente y represente, para ellos, identidad y sentimiento, que lleven a mayor deseo de compra. Adicional a ello, incluir presentaciones especiales donde se usen cajas, canastas u otros elementos de empaque para uno, dos, tres y cuatro unidades, ideales como obsequio personalizado.

Finalmente se logró captar un concepto consolidado sobre este emprendimiento, disminuyendo algunas tendencias o estándares en precio, estilos de cerveza, forma de consumo y servicio al cliente que se han percibido como reglas, pero que con la creación y desarrollo del producto se pueden cambiar para redefinir conceptos y ambientes, al puntualizarlo como premium y artesanal bajo características únicas en nuevos mercados, eventos, festivales, situaciones y contextos.

3.4 PROTOTIPAR

En la fase de prototipado se realizó una versión incipiente del producto, aplicando las ideas extraídas de las fases anteriores. Comenzó con varios ensayos del proceso operativo para la elaboración de cerveza artesanal, hasta obtener las características deseadas y lograr la estandarización; en ese sentido se identificaron propiedades organolépticas, el envasado se realizó en una presentación estándar de botella ámbar por 330 cc y para el etiquetado se elaboró un diseño inicial, con posibles representaciones gráficas para el logo y el nombre. El prototipo realizado fue una cerveza artesanal representada por el nombre "LA HERRADURA". A continuación, se describe el trabajo realizado:

3.4.1 Recopilación de información. En primera instancia, fue necesario realizar un estudio previo que se desarrolló a lo largo de varios días de revisión bibliográfica de libros, referencias, videos, páginas web y cualquier fuente teórica que permitiera dar asesoramiento previo acerca de las etapas que componen el proceso operativo para la elaboración de cerveza artesanal.

3.4.2 Logística de instrumentos y materia prima. Se definió la ubicación de proveedores (disponibilidad de herramientas y materia prima), realizando consultas a través de internet en diferentes páginas web disponibles, luego se procedió a realizar contacto con Distrinis Ltda., empresa de insumos de cerveza con 10 años de experiencia, donde fue posible realizar compra de todos los requerimientos necesarios; esta empresa cuenta con disponibilidad de insumos de forma permanente en la ciudad de Cali, lo cual facilitó la adquisición (Ver anexo E).

3.4.3 Elaboración de cerveza artesanal. Se realizó un primer lote de cerveza artesanal con uso de kit casero y formulación para elaborar 20 L de cerveza estilo *Blonde Ale*, logrando analizar y describir características organolépticas. Las personas encargadas de operar contaban con formación técnica y teórica adquirida en el área de procesos agroindustriales (Ver anexo E).

3.4.4 Etiquetado. Se realizó un diseño sencillo del nombre y logo bajo la presentación de cerveza artesanal “LA HERRADURA” y se imprimió en papel adhesivo con las medidas ajustadas tipo de etiqueta para botella de 330 cc. Finalmente, se compartió la primera versión del prototipo al público (Ver anexo E).

3.5 TESTEAR

Una vez elaborado el prototipo (Cerveza Artesanal “LA HERRADURA”), se realizó testeo a través de Focus Group, lo cual permitió conocer las opiniones de un grupo de personas a través de una entrevista cualitativa y discusión grupal, donde se comprobó si cubre las necesidades del público objetivo y funcionalidad del producto; para ello, se procedió a hacer la presentación de la cerveza artesanal a un grupo de personas.

El proceso de testeo se llevó a cabo en un establecimiento público, el cual opera con servicio de Restaurante/Bar sobre la vía panamericana en el corregimiento Mondomo, Cauca. Se desarrollaron actividades de degustación y muestras gratis de Cerveza Artesanal “LA HERRADURA” a través de un mini stand (Figura 1).

Figura 1. Degustación de Cerveza Artesanal “LA HERRADURA”



Figura 1. (Continuación)



Se presentó el producto al público que visitó el establecimiento en los días sábado y domingo, quienes buscaban degustar una bebida alcohólica o compartirla con su acompañante, amigos o familia. Se interactuó con un grupo de 20 personas y el objetivo de la actividad consistió en recibir retroalimentación por parte de los consumidores y describir la experiencia que vivieron, su concepto del producto en cuanto a presentación y sabor o cualquier comentario pertinente.

Durante la degustación se realizaron algunas preguntas puntuales a los consumidores, que permitirían profundizar acerca de la conexión entre cliente/producto y en ese sentido captar mayor información. Algunas de las preguntas formuladas fueron:

- ¿La presentación llama su atención?
- ¿Le gusta el color y espuma que observa en el producto? ¿Le gustaría ver otro color, le gustaría más o menos espuma?
- ¿Le gusta el sabor y olor que percibe? ¿Le gustaría probar y sentir otro?
- ¿Le parece bien el contenido de alcohol? ¿Prefiere más o menos contenido de alcohol?
- ¿Experimenta nuevas sensaciones al consumir el producto?
- ¿Qué le gustaría que tuviera el producto?
- ¿Qué no le gusta del producto?
- ¿Compraría el producto?

A partir de la retroalimentación realizada, se obtuvo la siguiente apreciación de los consumidores:

Cuadro 1. Testeo del prototipo

| Cerveza Artesanal “La Herradura” | |
|---|--|
| Factor cualitativo | Retroalimentación del Focus Group |
| Presentación y diseño de envase | <p>La presentación es igual a la mayoría de cervezas, el logo es llamativo, elegante, buena letra, buenos colores y el nombre me hace pensar que es demasiado fuerte.</p> <p>Me gustaría otra presentación.</p> <p>No me gusto su presentación y nombre.</p> |
| Nombre de la cerveza | No me gusta el nombre, me parece muy común y da la impresión que es solo para hombres. |
| Características organolépticas | <p>El color es muy bueno, tiene suficiente espuma, es muy blanca y hace ver muy bien a la cerveza.</p> <p>El olor es mucho más intenso, me gusta mucho percibir este tipo de olores, casi nunca lo noto, el sabor es más intenso de lo habitual, pero me gusta.</p> <p>Prefiero cervezas un poco más suaves, pero el olor que emite es increíble.</p> <p>Veo características parecidas de cervezas comerciales.</p> <p>Prefiero cervezas un poco más suaves, pero el olor que emite es increíble.</p> <p>Me gustaría otros colores, que se vea diferente de una cerveza comercial.</p> <p>Me gustaría que sea de sabores como de frutas, chocolate o café.</p> |
| Experiencia de consumo | <p>La experiencia de consumo es muy diferente, pude poner atención al color, la cantidad de espuma, tiene cuerpo y es burbujeante, el olor y sabor es bastante intenso y diferente me gustó mucho, genera curiosidad probar una nueva cerveza.</p> <p>Si compraría esta cerveza.</p> |

4. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

En el siguiente capítulo se presenta la construcción y validación del mínimo producto viable, sustentando la creación del mismo, gracias a la recopilación de información obtenida en el testeó presentado en el capítulo anterior; el primer paso fue crear un prototipo de Cerveza Artesanal y presentarlo a un segmento de población, validando y midiendo el nivel de aceptación por parte del mercado meta, donde el contacto entre los consumidores y el producto permitió una buena retroalimentación en cuanto a su aceptación y, con ello, el aprendizaje y desarrollo de ciclos iterativos para seguir optimizándolo y proyectando una sinergia entre la visión del emprendimiento y lo que los clientes desean.

En función de este aprendizaje, se realizaron una serie de cambios y ajustes al producto:

En primera instancia, se llevó a cabo el desarrollo de una nueva imagen para la cerveza, ya que se identificó ésta como un aspecto importante, debido a que es uno de los primeros elementos que conecta con las personas y donde se evidenciaron algunas falencias; por ello se decidió trabajar en la búsqueda de una marca que represente a la empresa bajo la razón social de Cervecería Artesanal y diferentes nombres para cada presentación de cerveza, lo que permite mostrar al consumidor un portafolio más grande y ofrecerle estilos diferentes. Se definieron nombres que representen mayor sentimiento, emotividad, conexión e identificación, que al consumidor le pueden atraer, que fueron los siguientes: **Aborigen, Naufragio, Orgullo**, los cuales hacen parte de la marca **ALMACA** Cervecería Artesanal, que se identificó bajo el eslogan “**Con alma caucana**”.

Como segunda medida, y complemento del desarrollo de marca, se definieron nuevos estilos cerveceros con sus respectivos nombres que conforman el portafolio de productos de la empresa. Tomando la propuesta inicial del prototipo lanzado al público, el primer estilo definido fue para Aborigen, la cual es una cerveza tipo Blonde Ale (cerveza rubia), reconocida como las cervezas más comunes y de mayor aceptación; el segundo estilo es Naufragio, la cual representa un estilo Imperial Stout (cerveza negra), reconocida por alto contenido de alcohol y maltas tostadas que dan su color oscuro y, como tercer estilo, Orgullo, la cual representará un estilo Irish Red Ale (Cerveza Roja), reconocida por sus maltas de tostado medio que dan colores rojizos con sabor medio y amargura baja.

Figura 2. Producto mínimo viable



Figura 2. (Continuación)

PRODUCTOS

Nafragio
(Imperial Stout)



ABORIGEN
(Blode Ale)



ORGULLO
(Irish Red Ale)



5. PRODUCTO Y SERVICIO

A continuación, se describen en detalle el producto y servicio ofrecidos, lo que guía y facilita la presentación del modelo de negocio, para lo que se definieron las especificaciones, información, características, ventajas competitivas, representaciones gráficas e información sobre el servicio, que el público objetivo va a percibir.

“ALMACA” Cervecería artesanal proyecta la elaboración y comercialización de cerveza bajo la premisa de ser artesanal y premium con características únicas y oferta para el mercado objetivo; se ubica como un producto diferenciado, con producción a pequeña escala, lo que permite la máxima atención en cada detalle de su elaboración, la cual está encaminada a resaltar las características organolépticas, puntualizando el atractivo en la variedad de sabores, colores, aromas y texturas, garantizando un producto final de gran calidad, fresca, único, y que guiará a los consumidores a vivir una nueva experiencia.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La cerveza artesanal es una bebida efervescente producto de la fermentación de azúcares presentes en los cereales; se produce a partir de cuatro ingredientes elementales: malta de cebada, lúpulo, levadura y agua, pero en general se ha logrado incorporar en su elaboración diferentes materias primas con alto contenido de carbohidratos, utilizando algunos cereales como cebada, trigo, arroz, almidón de trigo (Sancho,2015), para otorgar diferentes sabores y texturas, así como cualquier ingrediente que se quiera adicionar con la intención de aportar ciertos matices.

Se denomina malteado a la técnica que provoca la germinación de la cebada u otro cereal y luego interrupción en seco, con diferentes técnicas para conseguir diferentes colores y tostados. De este modo aparecen las enzimas que transforman el almidón del grano en azúcares convertibles que, posteriormente, las levaduras convertirán después en alcohol. De la planta del lúpulo se utilizan los conos, ya sean en formato flor, pellets o extracto de aceite. El lúpulo no solo es responsable del amargor de la cerveza, también es un conservante natural y aporta sabor, aromas frutales y herbales en función de la variedad.

El producto terminado se empaqueta en presentación habitual de botellas de vidrio ámbar con capacidad de 330 cc y cajas por 24 unidades.

5.2 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS E INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

5.2.1 Aborigen. Una propuesta al estilo *Blonde Ale*, elaborada bajo especificaciones de cervezas tipo *Ale*; dentro de este grupo se lleva a cabo una fermentación alta, lo que significa que durante el proceso de elaboración se usa levadura *Saccharomyces cerevisia*,

las cuales fermentan a temperaturas superiores, hasta los 25°C. Es una cerveza de origen americano muy ligera y refrescante, en la que no se da tanta importancia al lúpulo, pero sí a la malta, por lo tanto, se inclina a sabores dulces y afrutados y con poco amargor, y representa un color dorado intenso

Cuadro 2. Especificaciones Técnicas e Información: Cerveza *Blonde Ale*

| Especificaciones técnicas / información | PRODUCTO |
|---|---|
| | ABORIGEN |
| Estilo | <i>Blonde Ale</i> |
| Materia prima | Malta Pilsen Malta Melano Lúpulo Bravo Levadura US-05 |
| Aroma | Aroma a malta moderado, altos alpha ácidos, sutil aroma floral. |
| Apariencia | Color dorado profundo, brillante, sutil turbiedad, espuma blanca de baja a media con débil retención. |
| Sabor | Inicialmente carácter suave maltoso con amargor medio, ligero sabor a naranja, balance hacia la malta y el acabado es medianamente seco a algo dulce. |
| Sensación en boca | De cuerpo medio-liviano a medio, carbonatación media a alta, suave, sin un amargor agresivo ni astringencia. |
| Impresión general | Fácil de tomar, focalizada en la malta con un dulzor inicial y un acabado seco. |
| Origen | Americana |
| Lim OG | 1038 – 1054 |
| Lim FG | 1008 – 1013 |
| Lim IBU | 15 – 28 |
| Lim SRM | 3 – 6 |
| Lim ALC (%) (ABV) | 3,8 – 5,5 |

5.2.2 Naufragio. Una propuesta de cerveza al estilo *Imperial Stout*, de fermentación alta, complejo sabor, repleto de carácter y cuerpo; es dulce y amarga a la vez, con profundas notas tostadas que remiten a tabaco, café o caramelo y representa una cerveza oscura de color negro. Su origen se remonta en Inglaterra y el término “Imperial” hace referencia a las características mucho más robustas y corpulentas de la cerveza, su dimensión de sabores es más variada y logra tener mayor complejidad. A pesar de su intensidad, todos sus ingredientes se unen a la perfección para hacer una cerveza armoniosa.

Cuadro 3. Especificaciones Técnicas e Información: Cerveza *Imperial Stout*

| Especificaciones técnicas / información | PRODUCTO |
|---|--|
| | NAUFRAGIO |
| Estilo | Imperial Stout |
| Materia prima | Malta Pilsen Malta Caramel Munich III Malta Chocolate Lúpulo Cascade Levadura T-58 |

Cuadro 3. (Continuación)

| Especificaciones técnicas / información | PRODUCTO |
|---|---|
| | NAUFRAGIO |
| Aroma | Sabroso y complejo de malta tostada a café, chocolate negro o caramelo, ésteres frutados de complejo carácter a frutos negros como ciruela o uvas pasas y alcohol, puede ser de suave a moderadamente fuerte. |
| Apariencia | Color de marrón profundo a negro, opaca, espuma de tostado oscuro a marrón oscuro, bien formada, y retención baja a moderada, alto contenido alcohólico. |
| Sabor | Sabor a granos tostados de moderado a agresivamente alto puede sugerir reminiscencias a chocolate amargo, cacao y/o café fuerte de bajo a intenso, carácter a frutos negros, como uva pasa o ciruela. |
| Sensación en boca | De cuerpo pleno a muy pleno, con una exquisita textura aterciopelada, del alcohol, no debe ser empalagosa o estar sub-atenuada, carbonatación de baja a moderada. |
| Impresión general | Una notable presencia del alcohol, sabores a frutos negros se mezclan con sensaciones a tostado. |
| Origen | Inglaterra |
| Lim OG | 1075 – 1115 |
| Lim FG | 1018 – 1030 |
| Lim IBU | 50 – 90 |
| Lim SRM | 30 40 |
| Lim ALC (%) (ABV) | 8,0 - 12 |

5.2.3 Orgullo. Una propuesta al estilo Red Ale, una cerveza de fermentación alta, es de cuerpo medio, espuma promedio y carbonatación moderada; tiene un suave dulzor inicial de caramelo, un leve tostado seco al final, fácil y agradable de beber. Su origen se retorna a un estilo irlandés y representa un color rojizo.

Cuadro 4. Especificaciones Técnicas e Información: Cerveza Irish Red Ale

| Especificaciones / información | PRODUCTO |
|--------------------------------|---|
| | ORGULLO |
| Estilo | Irish Red Ale |
| Materia prima | Malta Pilsen Malta Melano Malta especial x Lúpulo Bravo Levadura S-04 |
| Aroma | Aroma a malta moderado tipo caramelo, ligero carácter mantecoso, el aroma a lúpulo está presente usualmente con aroma frutal. |
| Apariencia | Color ámbar a cobre rojizo profundo, cristalina, espuma moderada de color blancuzco a canela. |
| Sabor | Sabor extraordinario y muy intenso, con mayor complejidad a la experiencia de sabor, moderado a malta caramelo, dulce, termina con un ligero gusto a grano que proporciona sequedad, ligero sabor a lúpulo que da notas de frutos secos y un amargor medio. |
| Sensación en boca | Profundidad y cuerpo medio -liviano a medio, carbonatación moderada, suave, moderadamente atenuada. |

Cuadro 4. (Continuación)

| Especificaciones / información | PRODUCTO |
|--------------------------------|---|
| | ORGULLO |
| Impresión general | Una cerveza fácil de tomar. Focalizada en la malta con un dulzor inicial y un acabado seco. |
| Origen | Irlandés |
| Lim OG | 1044 – 1060 |
| Lim FG | 1010 – 1014 |
| Lim IBU | 17 – 18 |
| Lim SRM | 9 – 18 |
| Lim ALC (%) (ABV) | 4,0 -6,0 |

5.3 CARACTERÍSTICAS E IDENTIDAD

A continuación, se muestra la representación gráfica, imágenes y elementos alusivos a la cervecería artesanal ALMACA que conforman la identidad de los tres productos a elaborar. De igual manera se presentan algunas opciones a considerar para un futuro envase y empaque de los productos, pensando en incluir presentaciones diferentes y especiales.

Figura 3. Características e Identidad: Cerveza ABORIGEN



Figura 4. Características e Identidad: Cerveza NAUFRAGIO



Figura 5. Características e Identidad: Cerveza ORGULLO



Figura 6. (Continuación)



5.4 EMPAQUE

Se utilizan empaques caracterizados por tener un proceso de fabricación en el que se necesite poco consumo de energía, que generen residuos sólidos, que puedan ser reciclados o compostados, con el fin de promover la economía circular. La presentación más grande es en caja con rejilla separadora, diseñada con medida para botellas de 330 cc y capacidad de 24 unidades; las cajas son en cartón ondulado de color marrón 100% reciclable y rejilla separadora en cartoncillo (Figura 7). Complemento de esta presentación se tuvo en cuenta otras formas de empaque, organizando los productos en presentaciones más pequeñas, versátiles y especiales, usando cajas, canastas u otro elemento ideal que complemente con el producto para ofertar una propuesta diferente y llamativa (Figura 8).

Figura 6. Presentación comercial del producto. Empaque grande. Caja 24 un. x 330 cc



Figura 7. Presentación comercial del producto: Empaque pequeño. Caja 6, 3, 2 y 1 un. x 330 cc



5.4.1 Envase y empaque: nuevas y futuras propuestas. Con el objetivo de ofertar nuevas propuestas y brindar diferentes presentaciones que llamen la atención de los clientes, se puede considerar la inclusión de latas como forma de envase para los tres estilos de cerveza, proyectando nuevas y futuras propuestas a las cuales se puede apostar en el transcurso del crecimiento de la empresa.

Figura 8. Envase y empaque: nuevas y futuras propuestas
Envase para presentación en latas por 500 cc



5.5 SERVICIO

Con el fin de planificar un posterior servicio de venta directa al público, es posible proyectar un modelo de negocio que integre la distribución de los productos a través de diferentes canales, principalmente minoristas, donde se permita tener una mayor relación con el cliente y, por consiguiente, prestar un mejor servicio.

Tomando en cuenta el desarrollo incipiente del emprendimiento, es necesario, en primera instancia, fortalecer los canales de distribución, con el fin de crear un reconocimiento de marca y, posterior a ello, proyectar el canal de comercialización, donde, a futuro, se podrá plantear la creación de un Pub propio que cree identidad de espacios y temáticas, con un ambiente agradable, brindando a los clientes una gran experiencia, a través de un modelo de negocios reactivo; la idea integra otros productos o servicios como, por ejemplo, carta de comidas, carta de cocteles con base en las cervezas de la casa, tour y enseñanza de la elaboración de cerveza artesanal, servicio de atención de eventos y reuniones sociales, representando las características e identidad de **ALMACA CERVECERÍA ARTESANAL, con alma Caucana.**

6. PLAN DE MARKETING

6.1 ENTORNO ECONÓMICO

El análisis del entorno económico es un conjunto importante de factores externos e internos, alrededor de cualquier proyecto empresarial o modelo de negocio; en este sentido, el análisis de entorno económico en función de la proyección del presente emprendimiento se hace necesario, importante y útil; es por ello que a continuación se toman en cuenta varias consideraciones y abordan varios elementos.

Al realizar un análisis descriptivo y cuantitativo del entorno económico para la posterior proyección y cálculo del tamaño de mercado, se pretende hacer una estimación inicial de la oportunidad que ofrece la creación de Almaca, Cervecería Artesanal, bajo la oferta de sus productos en el mercado; así las cosas, se parte desde un contexto general o total, se describe un contexto disponible y, finalmente, asequible para realizar dicho análisis.

6.1.1 El mercado total disponible (TAM). Es el mercado total que tiene como objetivo estimar el volumen de ingresos anuales que representa una oportunidad de emprendimiento. En Colombia la cerveza es el producto que abarca la mayor parte del mercado dentro de las bebidas alcohólicas, con ventas de 9,1 billones de pesos y cuya producción se acerca a los 2.300 millones de litros al año. Los crecimientos para el período 2014-2019 han sido de un 68,5 % en valor, pero un 25,5 % en volumen, lo que indica una clara tendencia al alza de los precios, así como una premiumización de la cerveza (Sonneveld, 2020).

No obstante, con la resiente situación enfrentada a nivel mundial a causa de la pandemia de Covid - 19, el sector cervecero ha sido golpeado por el atípico año 2020, donde la producción, exportaciones y consumo de cerveza se vio afectada a causa de restricciones y cierres, con este nuevo panorama se proyectó una disminución del 7% en el volumen total de ventas de cervezas en 2020 hasta llegar a 2.200 millones de litros. En particular, la cerveza artesanal se vio fuertemente afectada, pues en Colombia, este producto, depende en mayor medida del servicio de alimentos al consumidor, principalmente a través de pubs y alianzas con algunos restaurantes (Euromonitor, 2021).

Comparativamente con Bavaria SA, la empresa más grande de cerveza industrial en el país, los volúmenes en ventas de cerveza industrial vs artesanal reflejan una participación del 99,2% y 0,8% respectivamente para el año 2020 (Euromonitor, 2021), evidenciando el dominio en ventas por parte de cerveza industrial. En consecuencia, este panorama se transfiere a una cultura cervecera, donde predomina una tendencia de consumo, limitando al sector artesanal dentro de un contexto más exclusivo caracterizado por la difusión de estilos cerveceros nuevos, hasta ahora desconocidos por muchos consumidores; en este sentido, la principal y mayor oferta de cervezas artesanales, se encuentra en ciudades principales. De manera relevante se considera la participación en el mercado, donde la

industria cervecera artesanal con ventas de un poco más de \$40.000 millones al año, representa el 0,5% del mercado total de la cerveza en el país (Tiempo).

6.1.2 El mercado disponible servible (SAM). Es el volumen de mercado al que se puede llegar con el proyecto, donde se estima que el 97,5% de cerveza es producida localmente (Sonneveld, 2020). Bavaria (grupo AB-Inbev), la empresa más grande de Colombia, es quien controla más del 95% de la producción industrial, y la cerveza artesanal solo ocupa el 1,2 % de la fabricación total (Cortés *et al.*, 2020); sin embargo, el panorama de las cervezas artesanales en el país ha ido creciendo; de las 255 empresas de este tipo, han incursionando en el departamento del Cauca cuatro cervecerías constituidas (Semana, 2019). En este sentido, el SAM objetivo que se definió fue la población del departamento del Cauca concentrada en Popayán, se refiere a análisis estadísticos publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) a través del Censo Nacional de Población y Viviendas realizado en 2018, del cual se emitió informe de 318.059 habitantes en el municipio de Popayán, de los cuales el 28,9% (91,92 habitantes) comprenden las edades de 25 a 44.

Como complemento de esta información, también se lograron estimar y cruzar estadísticas de consumo, con datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) a través de la Encuesta Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas (ENCSPA) realizada en el periodo de referencia de 2019. En esta encuesta se toma en cuenta la prevalencia de consumo de alcohol mensual, según sexo y rangos de edad (población de 25 a 44 años total nacional), asumiendo un porcentaje de consumo igual al 38%, a partir del cual se logra estimar el volumen de mercado al que se puede llegar (34,929 habitantes), correspondiente a la población de Popayán, hombres y mujeres, con prevalencia de consumo de alcohol en edades de 25 a 44 años.

6.1.3 El mercado accesible servible (SOM). Es el mercado que se puede conseguir a corto plazo, con los recursos y modelo de negocio que se tiene. En función del SAM (34,929 consumidores) calculado anteriormente se plantea que, por el momento, se quiere suplir el consumo de cerveza del 1.5% de dichos consumidores (523.935), lo que se refleja en una cantidad aproximada de compradores y teniendo en cuenta que el consumo anual de cerveza por persona es de 51,4 litros, por lo tanto bajo esas consideraciones es posible definir una producción de 26,930 litros anuales (2244,18 litros mensuales, 561 litros semanal), aproximándose a 600 litros semanales.

6.1.4 Análisis de entorno externo (PEST).

6.1.4.1 Político.

Oportunidades. La posibilidad de amparar más de un producto (bebida alcohólica) elaborado en la empresa con el mismo registro sanitario, bajo el decreto 1366 de 2020, lo que da la oportunidad de ampliar nuestro portafolio de venta.

Amenazas. Acuerdos comerciales con países como México y Estados Unidos, donde barreras arancelarias de importaciones se minimizan y hay mayores posibilidades de ingreso a nuevos jugadores dentro del mercado, que igualen, superen o sustituyan el producto de la empresa.

Si la compañía desea o requiere la importación de maquinaria para su línea de proceso, es necesario considerar, minuciosamente, los requisitos establecidos en la normativa aduanera para dicho fin. Este proceso puede ser difícil y, de no realizarlo adecuadamente, dichos errores pueden provocar sanciones y multas que, en ciertas ocasiones, llegan hasta el 75% del valor de la mercancía o maquinaria importada.

Prohibición de bebidas alcohólicas, en días especiales donde se implementa ley seca y por tanto se afecta la rotación de inventario de la empresa.

6.1.4.2 Económico.

Oportunidades. La participación del sector cervecero artesanal (0,35% anual) en el país, brinda la oportunidad de posicionar la empresa por su oferta de nuevos productos con el fin de ampliar e impulsar este segmento de mercado, el cual se encuentra en crecimiento y está tomando auge en el país. El comercio electrónico se ha establecido como una alternativa para cautivar clientes, lo que permitiría aplicar estrategias para la promoción y venta de los productos; este medio brinda la oportunidad para consolidar un canal de distribución en la empresa.

Se espera que el sector cervecero se expanda para el año 2023 hasta un 33.8% alcanzando ventas de 32.7 billones para el sector, lo cual indica un importante crecimiento en el mercado, ofreciendo una oportunidad para que la empresa pueda captar una porción del mercado. El gasto en cerveza por habitante es de \$800.000, lo que supone el 5% del PIB per cápita generando un posible rango de movimiento financiero para la empresa.

Amenazas. La cerveza artesanal se considera un bien “de lujo”, por lo tanto, es de esperarse que ante la actual situación económica del país, el poder adquisitivo por parte de los consumidores ante este tipo de productos disminuya, así el eslabón de comercialización para la empresa se ve afectado.

Fluctuaciones del peso frente al dólar, debido a que esto genera cambios en los precios de importación de las materias primas utilizadas para la elaboración de la cerveza, por lo tanto, esto llevaría a un incremento en los costos de producción para la empresa.

La empresa se debe acoger al pago de diferentes impuestos que el gobierno ha otorgado a la industria cervecera, en ese sentido se debe pagar el impuesto del IVA, impuesto al

consumo y el impuesto a las cervezas y bebidas gaseosas aprobadas en la ley de crecimiento económico

6.1.4.3 Social.

Oportunidades. Aprovechar la difusión de estilos cerveceros nuevos, hasta ahora desconocidos por muchos consumidores, lo que permite consolidar una propuesta diferente y exclusiva. Desarrollar un modelo de negocio alrededor de una cultura actual que busca diferentes espacios como establecimientos sofisticados, donde no se promueve la algarabía sino un espacio de conversación y de gusto.

La pandemia ha fomentado la compra de productos locales para apoyar a los emprendedores, en este sentido la empresa puede adoptar reconocimiento bajo la premisa de consumo local.

Amenazas. Aunque la empresa ostenta una excelente oferta, el mercado aún presenta cierta resistencia debido a aspectos como desconocimiento del producto y precio de venta. La consolidación de la empresa se enfrenta a limitaciones en el mercado debido a la industrialización de la cerveza, pues ello ha logrado enmarcar una cultura cervecera para Colombia, donde el monopolio por parte de Bavaria ha generado el control del mercado y con ello unos estándares de consumo.

6.1.4.4 Tecnológico.

Oportunidades. La tendencia en el uso de redes sociales, facilita la comunicación y divulgación de información, esto le permite a la empresa, llegar de manera más fácil y rápida al segmento de cliente objetivo.

Amenazas. La industria cervecera de Colombia cuenta con una gran inversión de tecnología dentro de sus plantas, lo que le permite contar con excelencia operacional que frente a la industria artesanal causa brechas y genera mayores costos de producción.

6.1.5 Análisis de entorno interno (Fuerzas de Porter).

6.1.5.1 Amenaza de nuevos competidores. La posibilidad de que nuevas empresas cerveceras artesanales entren a competir en el sector, representa algunas amenazas, como lo son el aumento de la capacidad de producción, donde se contaría con mayor oferta cervecera, así como las diferentes acciones que los nuevos competidores quieran poner en práctica, algunas de estas serían: reducción de precios, servicio post venta, incorporación de nuevas características, financiamientos especiales, entre otras acciones, que obligan a

los competidores antiguos a ser más efectivos y a aprender a competir en nuevas dimensiones.

En este sentido, analizar la amenaza de nuevos competidores implica identificar a las nuevas organizaciones que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, tomar acciones para disuadir a los nuevos participantes, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes.

6.1.5.2 Poder de negociación de los clientes. Se tendrá poder de negociación con los clientes, debido a que el sector cervecero artesanal impacta un segmento de mercado, donde los clientes que participan de dicho segmento son atraídos por los elementos diferenciales que ahí encuentran; de esta manera, los consumidores están dispuestos a pagar por el valor diferenciador que ofrece el producto y el cual, el consumidor, desea conocer. Es por ello que aplicar la integración del cliente, permite establecer una cadena de valor más fuerte, donde es necesario identificar las necesidades, deseos, gustos, preferencias más importantes, para establecer relaciones sólidas a largo plazo, ofreciendo un producto con características atractivas, llamativas, fuera del estándar y diferenciado con garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad.

6.1.5.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos. La disposición para la adquisición de productos sustitutos es una amenaza que se puede presentar cuando los clientes potenciales de la cerveza artesanal se cambian a otro tipo de licor, dado que pueden existir o aparecer nuevos productos que satisfagan las mismas necesidades, desde el punto de vista del cliente, involucrando, principalmente, límites de precio, lo que lleva a una competencia más intensa entre rivales.

6.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en el sector cervecero debido al aumento en costos de producción, ya que existe la dependencia de materias primas, pues se tiene relaciones con proveedores críticos, dado el grado de concentración en el sector, donde su disponibilidad depende de la logística de importación que se realiza por grandes empresas, ubicadas, principalmente, en la capital del país y, algunas sedes, en ciudades principales. No es fácil considerar materias primas sustitutas y el proceso de importación de las mismas no es viable, debido a que implicaría mayores costos en logística. Sin embargo, se puede considerar la relación con otros proveedores, para la adquisición de material de envasado y empaquetado.

6.1.5.5 Rivalidad entre competidores. La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias de la empresa cervecera podrán tener éxito en la medida en que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias de otras empresas rivales. En el caso del sector cervecero artesanal, la concentración de los competidores, es fragmentada (intensidad de la competencia es menor), debido a que el modelo de negocio predomina, principalmente, en localidades centralizadas, y a nivel local no se presenta gran presencia de competidores, pero aun así,

se debe tener en cuenta que el mercado de la cerveza artesanal se encuentra en crecimiento, y los competidores existentes cuentan con estrategias competitivas en diferenciación y enfoque, dando lugar a: reducción de precios, mejoras a la calidad, introducción de nuevas características en los productos, prestación de servicios complementarios, extensión de garantías y aumento de publicidad.

Otro factor que influye son las alianzas existentes entre los competidores ya instalados y diferentes canales de distribución, debido a que dichos competidores llevan un recorrido en el mercado y han alcanzado posicionamiento y reconocimiento; de manera desfavorable, como nuevo competidor, se debe luchar por posicionar la marca.

6.2 COMPETENCIA

El auge y boom de las cervezas artesanales es un segmento de mercado en crecimiento y, con ello, la motivación y oportunidad de negocio para muchos emprendimientos; por tal razón, actualmente, se pueden definir varias cervecerías artesanales constituidas en todo el país (Semana, 2019); sin embargo es posible considerar muchas más debido a procesos de formalidad. En este sentido una de las principales competencias a nivel nacional, es Bogotá Beer Company (BBC), marca líder y pionera en el mercado cervecero artesanal. Sumadas a esta empresa se encuentran otras reconocidas e importantes marcas, como lo son: Tres cordilleras, Libre, Antaño, Sultana, La pastusa, Magnus, Hakuna, Landman Brauhaus, Milagrosa, Bruder, Marantá, La trocha, La roja, entre otras propuestas, generalmente, constituidas en ciudades capitales como Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín.

6.2.1 Competencia directa. Como competencia directa se toma en cuenta un punto BBC (Bodega cervecera), ubicado en la capital Caucana, el cual funciona como Pub, y la presencia de producto en grandes superficies de supermercados en todo el departamento; sumado a ello, se tienen en cuenta cervecerías propias instaladas en el departamento del Cauca, las cuales elaboran su producto y lo distribuyen a través de los canales de comercialización más cercanos, como los son: Cafés, Bares y Restaurantes; sumado a ello se unen otras competencias potenciales, las cuales están representadas por cervecerías de departamentos cercanos, que, también, tienen presencia en los anteriores canales de comercialización mencionados, evidenciando una fuerte presencia de propuestas provenientes de los departamentos de Huila, Pasto y Principalmente Valle del Cauca. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las principales marcas definidas como competencia directa en la ciudad de Popayán.

Cuadro 5. Competencia Directa

| Marca o Nombre | Procedencia | Presentación (330 cc) | Precio (COP) |
|---------------------------|-------------|-----------------------|--------------|
| Bogotá Beer Company (BBC) | Bogotá | Botella, Lata, Vaso | 4,900–12,900 |
| Dargus | Popayán | Botella | 5,500– 6,500 |
| Leghada | Pasto | Botella | 8,000 |

Cuadro 5. (Continuación)

| Marca o Nombre | Procedencia | Presentación (330 cc) | Precio (COP) |
|-----------------|-------------|-----------------------|--------------|
| La Boyana | Huila | Botella | 8,000 |
| Antaño | Cali | Botella, Lata | 8,000-16,000 |
| La Llanada Beer | Caldono | Botella | 5,000 |
| La Santa | Caldono | Botella | 6,000 |
| SeenaEwa | Corinto | Botella | 3,000–5,000 |

6.2.2 Competencia indirecta. Como competencia indirecta se identifica todo tipo de bebidas alcohólicas, las cuales se encuentran disponibles y se ofertan en la mayoría de canales de comercialización expuestos para la venta directa o indirecta al público como bares, restaurantes, estancos, supermercados de grandes superficies, entre otros. Aunque la cerveza artesanal hace parte del mercado cervecero, es diferente a la propuesta de cervezas industriales; es por ello que el mercado cervecero estará segmentado para una población específica y, en ese sentido, la cerveza industrial se podrá contemplar como una competencia indirecta por su propuesta de valor, debido a su posicionamiento. La empresa Bavaria (grupo AB-Inbev) se reconoce indiscutiblemente como competencia por el portafolio de productos posicionado con el que cuenta.

6.2.3 Análisis competitivo. El siguiente análisis se realiza con el fin de comprender y asimilar diferentes elementos dentro de otras cervecerías ya instaladas, o aquellas líderes y exitosas, para identificar las fortalezas o debilidades con las que la nueva cervecería se puede enfrentar y, así, definir ventajas competitivas que generen ganancias sostenibles.

Según el análisis competitivo aplicado en el Cuadro 6, descrito a continuación, se define que Almaca Cervecería Artesanal, dentro de sus fortalezas cuenta con la oferta de estilos cerveceros atractivos, bajo características deseables para diferentes gustos, es decir, dispone dentro de su portafolio la presentación de 3 estilos de cervezas diferentes, enfocando cada estilo a características particulares debido a la especialidad con que se elaborara cada una de ellas, con el fin de generar un producto que conecte con la personalidad, sentimiento, gusto o deseo del consumidor; de esta manera se presenta una propuesta con identidad, donde se busca incorporar en conjunto de empaque, diversidad e historia en sus productos.

Cuadro 6. Análisis Competitivo

| Factor | Cervecería artesanal ALMACA | | Bogotá Beer Company BBC | ANTAÑO Cervecería Artesanal | Importancia para el cliente |
|-----------|---|-------------|---|--|-----------------------------|
| | Fortaleza | Debilidades | | | |
| Productos | Oferta de 3 estilos atractivos, bajo características deseables de diferente público | | Portafolio amplio con productos de gran calidad | Innova constantemente en la adición de nuevos ingredientes a | 5 |

Cuadro 6. (Continuación)

| Factor | Cervecería artesanal ALMACA | | Bogotá Beer Company BBC | ANTAÑO Cervecería Artesanal | Importancia para el cliente |
|--------------------|---|---|--|--|-----------------------------|
| | Fortaleza | Debilidades | | | |
| Productos | | | | sus formulaciones, | |
| Identidad de marca | Propuesta con identidad, reconoce la diversidad e historia en sus productos | | Buscan la innovación constante. | Diseños llamativos y nombres particulares que conectan con el consumidor | 3 |
| Precio | | Poco porcentaje de rentabilidad con canal de distribución | Mejor oferta en precios | Rango de precios medio y alto | 3 |
| Servicio | | Limitaciones en la comunicación directa con el cliente, llevar el servicio hasta el cliente final | Atención y servicio enfocado en generar una experiencia única para el cliente. | Articulación de servicios para el cliente. (comida, cerveza y música) | 5 |
| Ubicación | Concentración de los competidores fragmentada | | Presencia líder en todo el mercado Colombiano | Presencia líder en el mercado local y algunos nuevos mercados | 2 |

En cuanto a las debilidades frente a la competencia, se tendría el alcance directo al público a través de puntos de venta propios, ya que la competencia logra desarrollar un modelo de negocio que llega hasta la venta directa del producto; de ahí que se presenta otra debilidad, la cual es la obtención de un menor porcentaje de rentabilidad, provocado por la venta a canales de distribución o retail.

6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el objetivo de establecer las actividades a ejecutar y el camino que se debe elegir para llegar a alcanzar las metas y objetivos propuestos, se desarrolla un plan estratégico que permita a la empresa visibilizar diferentes factores, tanto externos como internos, para que, de manera útil, se aproveche la información y se tomen decisiones en pro de la empresa.

Así, la matriz DOFA es una herramienta que remite a dicho proceso, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Cuadro 7. Matriz DOFA

| | | Fortalezas | Debilidades |
|-----------------------|--|---|--------------------|
| Origen interno | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Personal capacitado • Localización de instalaciones • Elaboración local • Validación del producto • Diferenciación en formula cervecera que resalta su carácter artesanal • Producción a pequeña escala que permite obtener un producto especial • Diversificación del mercado local • Canales de distribución propios • Enfoque exclusivo para embalaje | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca • Competencia en el mercado • Canales de distribución no estables • Capacidad de producción • Dependencia de materias primas importadas • Proveedores limitados • Altos costos de producción • Porfolio de productos • Capital de inversión limitado | |
| | Oportunidades | Amenazas | |
| Origen externo | <ul style="list-style-type: none"> • La producción cervecera artesanal cada vez despierta más interés de los consumidores • Decreto 1366 del 16 de octubre del 2020, que beneficia a nuevos cerveceros • Concursos, festivales y premiaciones que reconozcan las mejores cervezas artesanales • La cerveza es la bebida alcohólica de mayor consumo en Colombia • Sustitución o adición de nuevas materias primas en la elaboración del producto • Expansión del mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Monopolio sector cervecero industrial • Leyes en relación al consumo de bebidas alcohólicas • Saturación en el mercado • Alta influencia de productos sustitutos (vino) • No es un producto de primera necesidad • Poco poder de negociación con los proveedores • Crisis económica y tasas de desempleo • Encarecimiento de MP y altos impuestos arancelarios | |

Bajo el análisis de la matriz DOFA, fue posible realizar algunos cruces de información y generar estrategias para la empresa.

La estrategia FO (Potencialidades), apunta al desarrollo de un modelo de negocio reactivo con identidad local, que motive el interés por un mercado en expansión e integre una oferta diferente que se dirige a posicionar una cerveza artesanal que represente historia y libertad.

La estrategia DO (Desafíos) buscará equilibrar costos de producción, liberando la dependencia de materias primas importadas, por otro lado, también será importante lograr la consolidación de alianzas estratégicas con canales de distribución en diferentes mercados para lograr reconocimiento de marca.

La estrategia FA (Riesgos) se deberá centrar en prestar atención a la rivalidad entre competidores, con ofertas similares que lleve a una baja penetración en mercados, que podrían debilitar o superar el posicionamiento de los productos ofrecidos por la empresa. Finalmente, como estrategia DA (Limitaciones) se deberá hacer una diferencia con del sector cervecero industrial, el cual opera como monopolio del mercado y la empresa será parte de un segmento de mercado, el cual presenta un sistema productivo diferente, que buscará presentar un concepto de cerveza renovador, impactando un grupo de consumidores específico.

6.4 ESTRATEGIAS DE MERCADOS

6.4.1 Estrategia de precios. Para fijar el precio ideal del producto se realizó previamente análisis de la competencia, de donde se extrajo información referente a los precios que se ofrecen y se prestó gran atención a las presentaciones, empaques y detalles, para conocer qué brinda la competencia al público en determinado precio de venta. Con toda esta información se aplicó un estudio de precios de referencia, donde dicho resultado permitió adoptar un rango de precio; teniendo en cuenta los costos de producción se definió un precio que no sobrepasa la competencia y que tampoco está por debajo; teniendo en cuenta que el producto se posiciona en un rango de precio medio-alto debido a su clasificación.

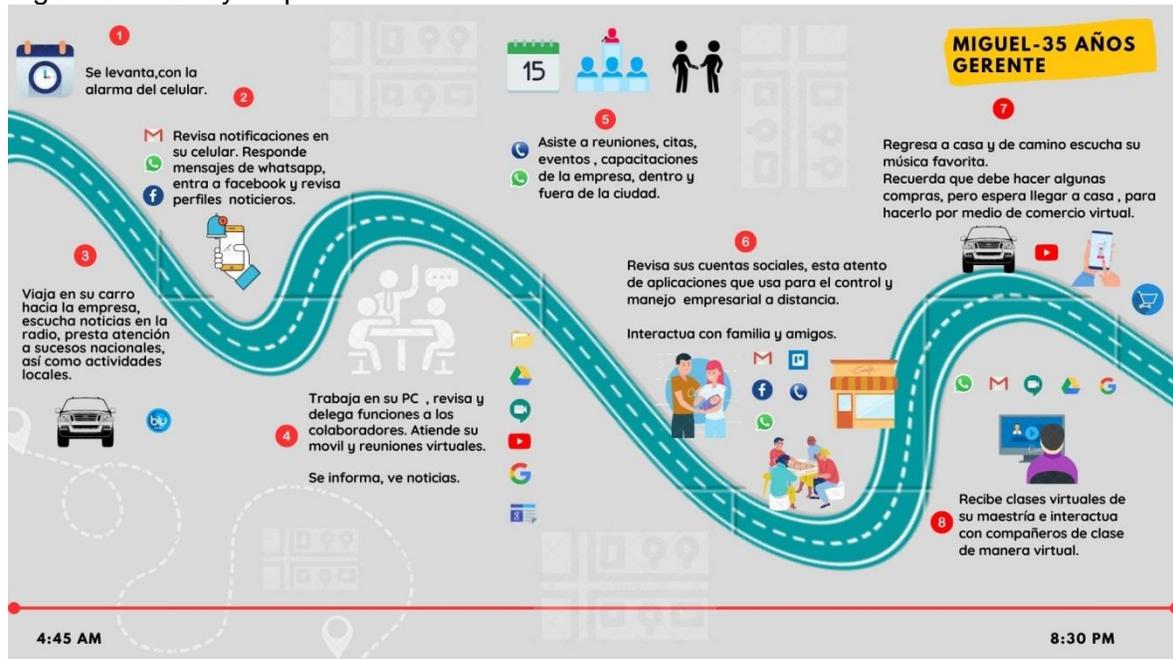
6.4.2 Canales de distribución. Para vender los tres estilos de cerveza producida en ALMACA, se establecen canales de distribución y comercialización a través de alianzas con establecimientos como Pub, Bares, Café/Bar, Restaurante/Bar, Restaurante gourmet, Casas o tiendas especializadas de cerveza, glamping, entre otros, a los cuales se puede distribuir el producto por ser ambientes con estilo, auténticos y glamurosos, que facilitan su visibilidad y disponibilidad bajo un sentido especial; sumado a ello, se puede establecer un punto de comercialización propio, donde se podrá realizar venta directa; así, se tendrá un Pub adecuado para venta del producto con ambiente temático, para vivir una refrescante experiencia de compra, lo cual crea un recordatorio en la mente del consumidor.

6.4.3 Canales de comunicación. Los canales de comunicación son un elemento importante dentro de las estrategias comerciales para el desarrollo del producto; es por ello que se identificaron y eligieron como paso previo al desarrollo de la promoción y publicidad, siendo imprescindibles para dar a conocer el producto; a través de los canales de comunicación es posible llegar a un amplio grupo de personas, siendo de vital importancia conocer y definir los clientes potenciales, donde se identificó la forma de cómo se llegaría a ellos, para así ajustar y desarrollar el producto bajo esas necesidades. Para ello se utilizó la herramienta Journey Map (Figura 10).

Entre los canales de comunicación definidos para revelar, impulsar y crear reconocimiento del producto se definieron estrategias de visibilidad y presencia en redes sociales; de esta manera se hace necesario contar con cuentas propias de Facebook, Instagram y whatsapp, con actividad frecuente y respuesta rápida a la interacción de los usuarios; además de ello, la actualización frecuente del contenido, siendo llamativo, oportuno y con información

completa del producto, así como contenido diferente pero informativo o atractivo sobre otros temas, cultura, noticias, etc., lo cual servirá para crear una dinámica activa con los seguidores de las redes sociales y fidelización en ellas.

Figura 9. Journey Map



Paralelo a ello se realizó la creación de una página web, la cual se puede aprovechar como canal de comunicación y canal de comercialización; esta ofrecerá un ambiente seguro, informativo e interactivo directo para conocer y adquirir el producto. Otras opciones como pautas publicitarias en canales radiales, vallas publicitarias y participación en eventos sociales y comunitarios son bastante utilizados.

6.4.4 Marketing (promoción y publicidad). La promoción y publicidad será un componente muy importante del marketing, ya que impulsa el reconocimiento de la marca y las ventas. De manera particular en función de la mayoría de canales de comunicación definidos, se considera una participación importante al marketing digital, en el cual, a través de publicaciones en redes sociales, plataformas virtuales y campañas pagadas, se puede aprovechar con eficacia los beneficios en línea, convirtiéndose en un activo intangible de vital importancia para la empresa, tras el posicionamiento de las cuentas presentes en las plataformas virtuales. Así, se establecen estrategias sobre cómo enviar mensajes de marketing a los clientes, se definió cuándo es el mejor momento para promocionar el producto, qué tipo y cada cuánto tiempo se deben crear campañas en las redes.

Con esta información se da la cuantificación de estadísticas e información de las estrategias de los competidores, para que la combinación de todas estas maniobras promocionales y

la forma en que se realiza la publicidad lleven al posicionamiento y reconocimiento de la marca, además de generar el mensaje que se desea comunicar al mercado objetivo definido y que, finalmente, su aceptación se verá reflejada positivamente en las ventas. En función de crear un plan para llevar a cabo el objetivo planteado, donde se quiere transmitir un mensaje que trascienda en el público objetivo, y que defina el porqué de este emprendimiento, se aplicó el modelo planteado por Simon Sinek, denominado “Golden Circle” o “Círculo Dorado”, el cual sirve para explicar cómo los líderes empresariales inspiran a su equipo de trabajo y a sus clientes; en ese sentido se realizó la elaboración del “Círculo Dorado” (Figura 11), con el fin de direccionar la razón de ser de la empresa y por lo tanto la identidad de marca de la misma, pensando siempre en transmitir un mensaje que genere un sentimiento para el público y sea la principal estrategia de comunicación, para la promoción y publicidad.

Figura 10. Golden Circle o Círculo Dorado



La creación de la página Web fue inspirada en un estilo que transmita el mensaje que exprese la razón de ser de la empresa y que identifique al público al que se desea llegar; se creó una página muy intuitiva e interactiva, donde los usuarios pueden encontrar toda la información disponible sobre las características técnicas, información e identidad de los tres estilos de cerveza, los precios, una sección sobre cultura cervecera que guiará a la enseñanza sobre este sector artesanal, ubicación de la planta, canales de distribución e

información de contacto para seguir la empresa en redes sociales, un correo electrónico, número de contacto y la opción de canasta de compra, donde se podrá realizar la venta directa de productos.

Figura 11. Página Web

Cervecería Artesanal

ALMACA

CON ALMA CAUCANA

¡Queremos que te sientas orgulloso de beber cerveza! Desarrollamos un producto que represente tu identidad y puedas mostrar a los demás quien eres, a través de un estilo diferente, con características únicas y sobresalientes, transformando el contexto de consumir una bebida alcohólica y convirtiéndolo en una diversidad de experiencias e historias por contar.

¡Elaboramos cerveza artesanal!

Unete a nuestra lista de correo

Ingresar tu email aquí*

Unirse

Síguenos

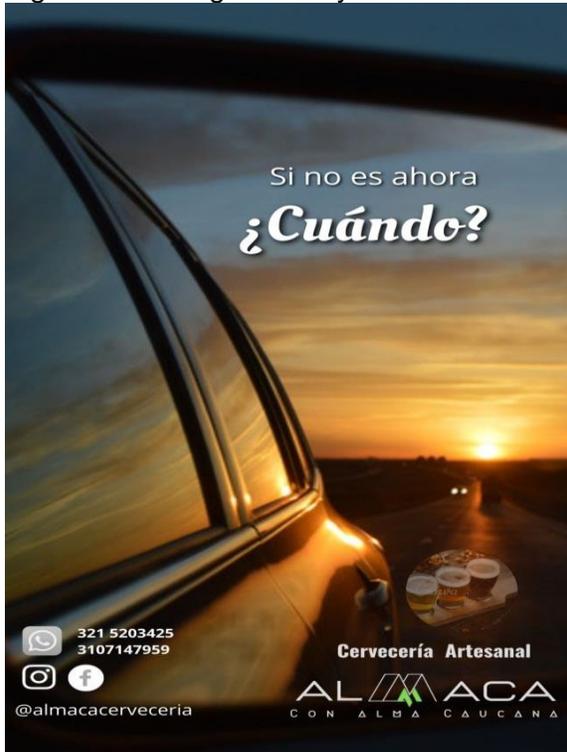
¡Vamos a chatear!

Cervecería Artesanal
ALMACA
 CON ALMA CAUCANA

Planta Cervecera:
 Mondomo Cauca. Vía panamericana,
 sentido norte-sur al lado izquierdo.
 Contacto
 Celular: 3215203425 / 3107147959
 Correo electrónico: info@almaca.com

Las promociones y publicidad se manejan bajo los mismos estilos y diseños para postear paralelamente en las redes sociales de Facebook, Instagram y WhatsApp; se trabaja en diferentes formatos y tipo de contenido según mejor se ajuste a cada red social, aprovechando las diferentes herramientas que ofrece cada una.

Figura 12. Instagram Story





6.5 PRESUPUESTO PROMOCIONAL

Destinar presupuesto promocional para marketing, es una inversión fija de gran importancia a tener en cuenta, ya que fortalece los canales de comunicación establecidos, donde a través de publicidad paga se tiene mayor alcance a clientes; en ese sentido, dentro del presupuesto promocional, se consideran las tarifas a pagar por campañas publicitarias en redes sociales como Facebook e Instagram, estimando un valor de inversión diario por \$42.028, realizando escalonamiento mensual y anual, con el fin de mantener promociones y publicidad constantes y sin saturar de información al público; de esta manera se destina el pago para 15 días del mes y seis meses durante el primer año.

Adicional a ello y de gran importancia se invierte en la creación y diseño de la página web, la cual servirá como canal de comunicación y compra para los clientes; para ello fue necesario adquirir un dominio web único que recibe el sitio web en internet, bajo el nombre de: almaca.shop por valor de \$ 175.521 y también www.almacacerveceria.com por valor de \$ 60.697; estos nombres identifican la página web oficial de la empresa, además que la compra de ambos dominios aseguran que no existan otros sitios web que compartan el mismo nombre. Sumado a esto se tiene en cuenta el presupuesto de pago para la persona encargada de la creación y diseño de la página web.

Finalmente se cuenta con la contratación de un impulsador o impulsadora para el lanzamiento de eventos cerveceros con el fin de realizar degustación y promoción del producto; así como la participación en eventos externos, festivales, restaurantes, bares o cafés, durante fechas u ocasiones especiales, de mayor demanda de consumo, con el fin de realizar actividades dinámicas que puedan impulsar y dar a conocer el producto.

Cuadro 8. Presupuesto Promocional

| Marketing (Primer Año) | Valor de inversión (\$) |
|--|--------------------------------|
| Campañas publicitarias en redes sociales (Facebook y WhatsApp) | 3.782.520 |
| Dominio web | 236.218 |
| Diseño de página web | 800.000 |
| Mercaderista (Acompañamiento en eventos) | 1.000.000 |
| TOTAL | 5.818.738 |

Finalmente se presenta un pronóstico de ventas con proyección a cinco años, en el que se consideraron tres escenarios posibles a los que se podría ver enfrentada la empresa dependiendo del volumen de ventas que se generen anualmente; en ese sentido se estimaron tres situaciones o escenarios diferentes; el primero, será un escenario moderado que consiste en la proyección inicial que se le dio al presente proyecto con un estimado de aumento anual de unidades vendidas del 1%, luego será una situación optimista donde se estima un aumento anual del 20%, finalmente se estima una situación pesimista donde por el contrario será una disminución en ventas del 20% anual.

Cuadro 9. Proyección de ventas

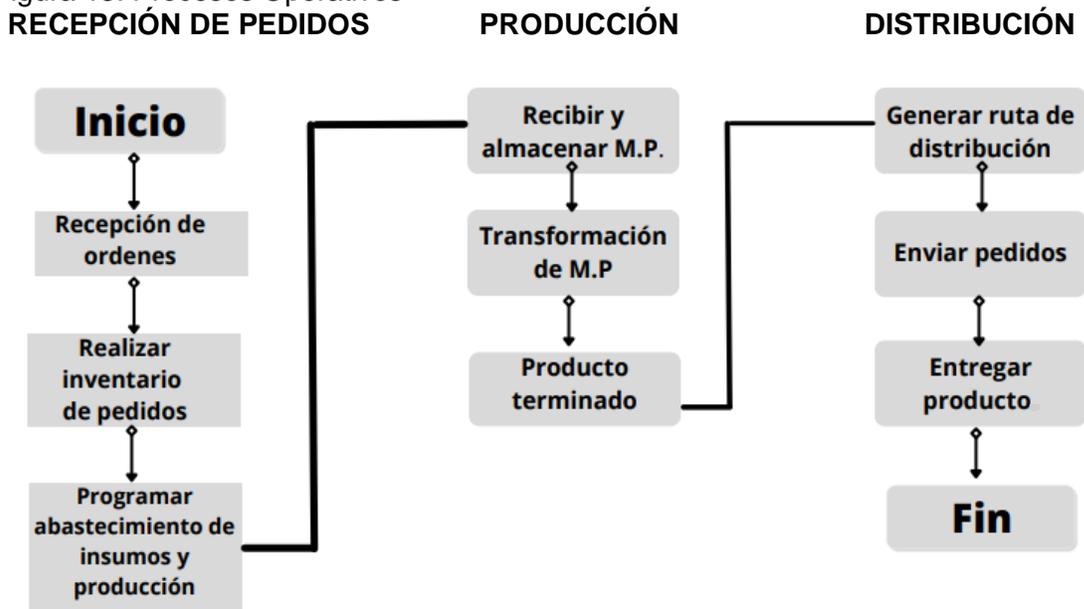
| ESCENARIOS | | | |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | MODERADO | OPTIMISTA | PESIMISTA |
| Año 1 | \$ 872.640.000 | \$ 872.640.000 | \$ 872.640.000 |
| Año 2 | \$ 906.044.659 | \$ 1.076.488.704 | \$ 717.659.136 |
| Año 3 | \$ 940.728.049 | \$ 1.327.956.465 | \$ 590.202.873 |
| Año 4 | \$ 976.739.118 | \$ 1.638.167.096 | \$ 485.382.843 |
| Año 5 | \$ 1.014.128.692 | \$ 2.020.842.929 | \$ 399.178.850 |
| Tasa de crecimiento | 1% | +20% | -20% |
| Ingreso total | \$ 4.710.280.518 | \$ 6.936.095.194 | \$ 3.065.063.703 |

7. PLAN OPERACIONAL

7.1 PROCESOS OPERATIVOS

El proceso operativo está integrado por tres actividades claves: recepción de pedidos, operaciones de producción de cerveza artesanal y distribución, como se describe de manera general en la figura 15.

Figura 13. Procesos Operativos



7.1.1 Recepción de pedidos. El proceso comienza con la recepción de pedidos a través de redes sociales, página web y cuentas de contacto, la toma de pedidos será de lunes a miércoles, donde el cliente podrá escoger las diferentes opciones de compra, ya sea distribución por unidad o en mayoría, la fecha de entrega, el lugar de despacho y el medio de pago para ejecutar la compra. Una vez procesada y registrada la orden de compra en la base de datos, se programa el abastecimiento de insumos y el plan de producción para posterior entrega de pedidos.

7.1.2 Operaciones de producción de cerveza artesanal.

Moltración o molienda. La finalidad de la molienda es la producción de partículas de pequeño tamaño que puedan ser rápidamente atacadas por las enzimas en la cuba de maceración, consiste en desmenuzar el grano de malta, respetando al máximo posible la cáscara o envoltura y provocando la pulverización de la harina (Vidal, 2018).

- El endospermo (reservas de almidón) debe quedar libre de la cascarilla.
- Homogeneizar el tamaño del endospermo.
- Minimizar la cantidad (< 10 % de harina)

Maceración. Esta es una de las fases más importantes del proceso de elaboración de cerveza y es donde se extrae la malta, la mayor cantidad de extracto y de la mejor calidad posible; el almidón contenido en la malta de cebada, será transformado en azúcares, mediante procesos enzimáticos y bioquímicos naturales. Esta etapa del proceso se lleva a cabo en el macerador, donde se mezcla la malta molida con agua a una temperatura de 70° C la cual descenderá hasta los 65 °C (temperatura de trabajo óptimo de los enzimas) al introducir el grano. Es importante que la temperatura no disminuya de 62°C y no supere los 74°C para mantener el rango de actuación de las amilasas, dado que, a temperaturas inferiores, las enzimas que consumen el almidón son mucho menos activas, en cambio, a temperaturas superiores a 74, se mueren (Vera, 2016).

La maceración durará entre una y dos horas y el resultado al finalizar este proceso es un mosto azucarado; durante la etapa de maceración, la mezcla debe mantener una temperatura adecuada para la acción enzimática, así el macerador debe ser calentado para mantener la temperatura de la mezcla inicialmente en 68° centígrados, temperatura a la cual se mantiene por 60 minutos. Después de este tiempo, se calienta nuevamente hasta los 72° centígrados, dejándolo durante 20 minutos a esa temperatura. En esta fase se decide el grado alcohólico y el cuerpo de la futura cerveza, en función de la concentración de azúcares del mosto (Vera, 2016). El agua es el ingrediente mayoritario representando entre el 85% y el 90% del contenido de la cerveza final (Vera, 2016), la cantidad de agua adicionada se basa en una relación de tres litros de agua por kilo de cereales. Esta mezcla se remueve hasta que se forma una pasta consistente, para favorecer los procesos de extracción e hidrólisis enzimática. Las enzimas son las responsables de este proceso sobre los azúcares contenidos en el grano; se trata de biocatalizadores que se favorecen con determinadas temperaturas, en este caso, y para las enzimas de interés, entre 55 y 68°C (Vera, 2016), de modo que, para la realización de la mejor maceración, es decir, aquella que asegure la máxima conversión en glúcidos fermentables, se trabajará en estos márgenes de temperaturas.

Cocción o hervido. Después de obtener el mosto fermentable, un líquido dulce, de color caramelo se procederá a llevar a cocción, utilizando un Hervidor de Acero Inoxidable. Los macerados vienen del Macerador por medio de tubería y bomba centrífuga; en el hervidor, dichos jugos alcanzan una temperatura de ebullición, aproximadamente de 97°C y, así, son mantenidos durante 90 minutos; en éste tiempo se hará la adición del lúpulo, el cual varía según el estilo de cerveza a elaborar y también los tiempos de adición, estimando adiciones hechas a mitad de ebullición entre los últimos 20 a 40 minutos, con el fin de generar sabores en los minutos finales de cocción o hervido, y 10 a 15 minutos antes con el fin de generar aromas (Vera, 2016).

Una vez se termina el tiempo, el mosto final es sometido a una especie de centrifugado o efecto whirlpool, el cual consiste en una recirculación de éste por medio de una entrada en

modo, instalado con dirección tangencial al tanque creando un efecto remolino que permite aclarar un poco los jugos, decantando el lúpulo residual que ya cumplió su objetivo. Terminado el Whirlpool, el mosto es enfriado rápidamente y enviado a fermentación por medio de una bomba centrífuga.

Enfriamiento. Posterior al proceso de cocción o hervido es necesario reducir la temperatura del mosto. Se procede a realizar su enfriamiento, el cual se lleva a cabo por un sistema de refrigeración, que consiste en un intercambiador de placas, que tiene un líquido enfriador de agua a bajas temperaturas, lo cual permite bajar la del mosto desde 97°C a 20°C; después el proceso de enfriamiento se procede a inocular la levadura sin peligro, puesto que de ser una temperatura superior a la indicada se corre el riesgo de matar a la cepa con lo que no se producirá fermentación (Vera, 2016).

Fermentación. El mosto, enfriado en el intercambiador de calor, se envía a alguno de los tanques de fermentación; los jugos llegan a una temperatura aproximada de 20°C, la fermentación se realiza a temperaturas superiores, hasta los 25°C, a la vez que se oxigena el mosto para permitir el crecimiento de la levadura, que es añadida al fermentador para iniciar el proceso de fermentación. Éste proceso consiste en la transformación de los azúcares del mosto en alcohol y anhídrido carbónico; al finalizar las levaduras se depositan en el fondo del fermentador y son retiradas de éste por medio de la válvula de fondo que poseen estos equipos, para que su descomposición no altere el sabor de la cerveza. El proceso de fermentación durará aproximadamente 1 o 4 semanas según el estilo de cerveza (Vera, 2016).

Maduración y gasificación. Se realiza en el equipo de acero inoxidable llamado Madurador; aquí se recibe la cerveza por medio de tubería y bomba centrífuga, pasando por un filtro que permite retirar impurezas de la cerveza. En este equipo se gasifica con CO₂ manteniendo el equipo a una presión constante inyectándole CO₂, por una fracción de tiempo que depende de la temperatura y la presión de gas. La temperatura a la cual se debe mantener el madurador durante el periodo de gasificación es de 4°C (Muñoz, 2018). Este proceso dura según el tipo de estilo de cerveza a realizar.

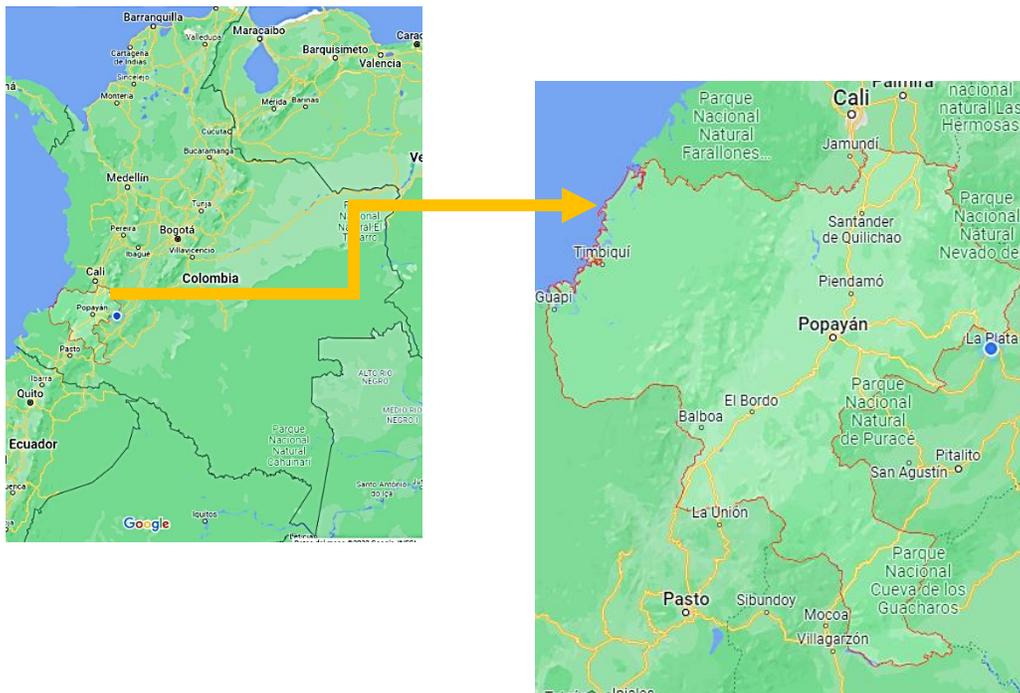
Envase y almacenamiento. Terminado el proceso de maduración y gasificación, la cerveza puede ser embotellada con una máquina propia para el proceso, que tiene un medidor de nivel de llenado eléctrico y que activa la electroválvula de corte para mantener el nivel del depósito de llenado (Muñoz, 2018). Después de ser envasada y tapada en dicha máquina, se debe realizar el etiquetado de las botellas y organizarlas.

7.1.3 Distribución. El último proceso consiste en despachar y entregar los pedidos, desde la planta cervecera hasta cada uno de los canales de distribución con solicitud de entrega del producto, además de las entregas directas a los clientes que realizan la compra a través de la página web. Se debe considerar y planificar las distancias recorridas, tiempos de entrega, estado del producto y atención post venta asegurando una operatividad logística exitosa.

7.2 LOCALIZACIÓN

7.2.1 Macro localización. La planta cervecera artesanal estará ubicada al suroccidente de Colombia, en el departamento del Cauca, ubicado entre las Regiones Andina y Pacífica, limitando al norte con Valle del Cauca y Tolima, al oriente con Huila, al suroriente con Caquetá, al sur con Putumayo y Nariño, y al noroccidente con el Océano Pacífico. Se elige el Cauca debido a su cercanía al consumidor y a los proveedores de materias primas e insumos.

Figura 14. Macro Localización



7.2.2 Micro localización. Para realizar la micro localización se elige el municipio de Popayán, capital del departamento del Cauca, como zona de estudio, donde se tendrán en consideración la ubicación de dos localidades diferentes dentro de la capital y una tercera localidad fuera de la ciudad, ubicada a 1 hora de Popayán, sobre la vía panamericana en el corregimiento de Mondomo, Cauca, perteneciente al municipio de Santander de Quilichao, las cuales serán valoradas a través del método de factores ponderados, con el fin de analizar los principales factores considerados para su elección, eligiendo entre ellas la zona que representa la localización ideal de la planta cerveza artesanal (Cuadro 11).

7.2.3 Definición de factores de evaluación de los lotes candidatos. La determinación de los factores de evaluación, se refiere a la elección entre factores cualitativos y cuantitativos que afectan las decisiones para elegir la mejor localización (Heyzer y Render, 2009). De manera objetiva se definieron los factores presentados en el cuadro 11, los cuales

representan la mayor significancia en la evaluación de zonas/lotes elegidos como candidatos para la localización de la planta cervecera artesanal y son los siguientes:

| | |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Proveedores | Terrenos |
| Aprovisionamiento de materia prima | Impuestos |
| Disponibilidad de mano de obra | Características zonales |
| Proximidad con clientes | Eliminación de residuos |
| Mercados | Seguridad |
| Servicios energéticos y de acueducto | Orden público |

Asignación de pesos: se refiere a la asignación de un peso a cada factor que refleje su importancia relativa en cuanto a los objetivos de la compañía (Heyzer y Render, 2009). En función de los factores definidos anteriormente se estableció un peso ponderado para cada uno de ellos, asignando mayor porcentaje a los factores más relevantes a tener en cuenta para definir la localización.

Clasificación y ponderación: la calificación se realizó en función del cumplimiento de una escala de puntuación establecida de 1 a 5 puntos, donde se calificó cada factor para cada zona/lote candidatos a la localización de la planta, se multiplicó la calificación por los pesos de cada factor y se sumaron los puntos para definir la mejor a razón de la calificación con mayor puntaje.

Desarrollo de la matriz: después de seguir el método de factores ponderados, se obtiene una matriz donde se presentan resultados cuantitativos de la evaluación de diferentes factores bajo su relación con diferentes puntos locativos, con el fin de orientar hacia la toma de decisión sobre la mejor localización de la planta cervecera.

Cuadro 10. Coordenadas geográficas de localización

| Macro localización | | Departamento del Cauca | | |
|------------------------|-------------|------------------------|-------------------------|-------------|
| Micro localización | | Zona/Lote candidato | Coordenadas geográficas | |
| | | | Latitud | Longitud |
| | | Popayán | Variante sur | 2°26'03.1"N |
| Variante norte | 2°29'27.6"N | | 76°34'59.2"W | |
| Santander de Quilichao | Mondomo | 2°53'31.0"N | 76°32'59.0W | |

La matriz resultante permite definir como mejor punto locativo la zona/lote en Mondomo, la cual cuenta con buen acceso a todos los servicios públicos como energía, cobertura de red telefónica e internet, recolección de basuras y acueducto propio, con excelente servicio de agua potable, cuenta con buenas vías de acceso para la entrada de insumos y producto terminado, la disponibilidad de medios de transporte, ya que se encuentra sobre la vía panamericana, se cuenta con oportunidad de abarcar nuevos mercados, caracterizar con identidad local así como también disponibilidad de mano de obra. Los terrenos e impuestos

son de bajo costo y existe una alta seguridad; en ese sentido se logró un registro de 4,28 puntos, valor que representa la mejor calificación del método aplicado (Cuadro 11).

Cuadro 11. Matriz Método de Factores ponderados

| Factores | Ponderación del factor (%) | Variante norte | | Variante sur | | Mondomo | |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------|--------|--------------|--------|----------|--------|
| | | Calific. | Subtot | Calific. | Subtot | Calific. | Subtot |
| Proveedores | 0.16 | 4 | 0.64 | 3 | 0.48 | 4 | 0.64 |
| Aprovisionamiento de materia prima | 0.14 | 5 | 0.70 | 5 | 0.70 | 5 | 0.70 |
| Disponibilidad de mano de obra | 0.12 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| Proximidad con clientes | 0.1 | 5 | 0.5 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 |
| Mercados | 0.1 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 5 | 0.5 |
| Terrenos | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 5 | 0.20 |
| Impuestos | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 |
| Servicios energéticos y de acueducto | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 5 | 0.40 |
| Eliminación de residuos | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| Características zonales | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Seguridad | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Orden público | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 |
| Total | | | 4.0 | | 3.2 | | 4.3 |

Figura 15. Micro Localización. Mondomo, Cauca



7.3 DISTRIBUCIÓN GENERAL DE LA PLANTA CERVECERA ALMACA

La planta debe disponer de suficiente espacio para la configuración de las diferentes áreas, donde se pueda adecuar una zona de oficina y recepción, un almacén de materia prima e insumos, una zona de producción la cual contará con ambientes separados para las diferentes etapas de elaboración de la cerveza y área de empaque y producto terminado, así como servicios sanitarios y vestidores, independientes.

El tamaño del área de producción depende de las dimensiones de los equipos y maquinaria, además debe permitir la circulación del personal y el traslado de materiales o productos. El tamaño de los almacenes o depósitos debe ser proporcional a los volúmenes de insumos y productos terminados. Es necesario contar con una plaza o espacio favorable para el estacionamiento de vehículos, cuando se realice la recepción de materias primas y el despacho de productos terminados, de tal manera que se puedan desarrollar estas actividades de forma eficiente.

Las áreas con las que cuenta la fábrica y su distribución, se presentan en el cuadro 12:

Cuadro 12. Distribución por áreas de la planta ALMACA

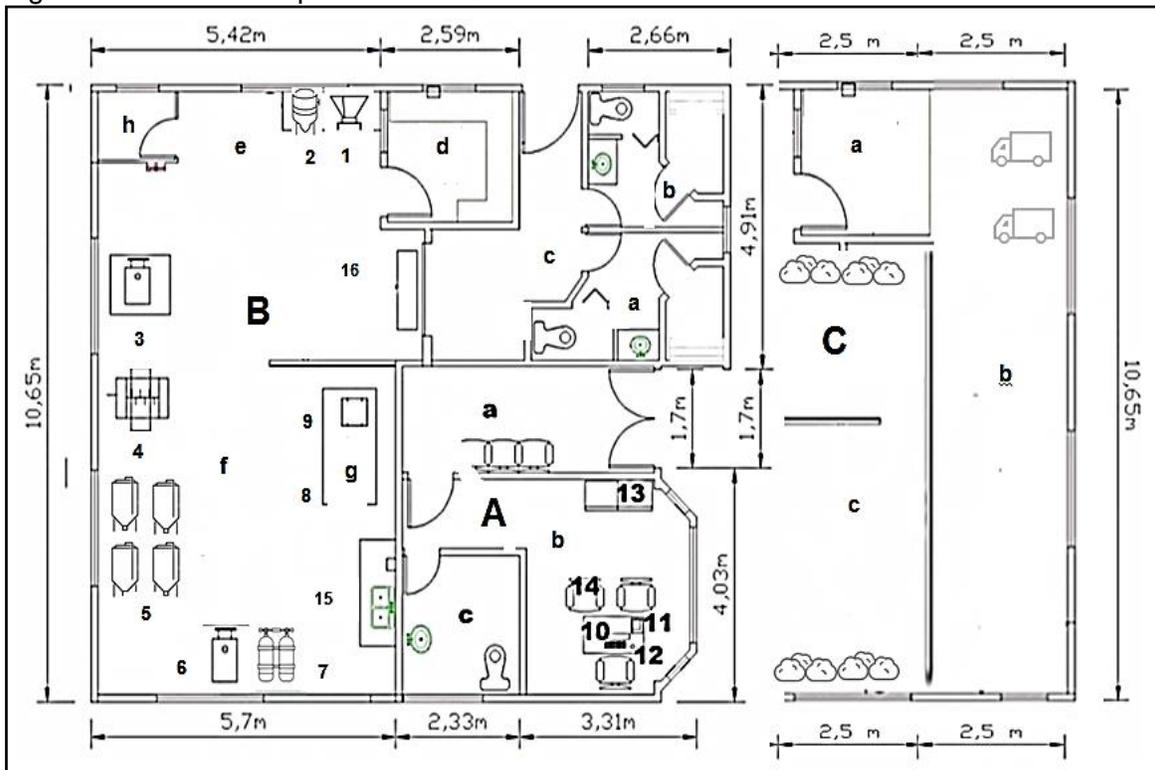
| ÁREAS | DIMENSIÓN (m ²) |
|--|-----------------------------|
| ADMINISTRACIÓN | |
| Recepción | 8,6 |
| Oficina administrativa | 13,4 |
| Baño mixto | 5,3 |
| PRODUCCIÓN | |
| Vestidor y baño hombres | 5,9 |
| Vestidor y baño mujeres | 6,7 |
| Pasillo de ingreso de operarios | 8,0 |
| Almacén de insumos y utensilios | 5,2 |
| Área de recepción y acondicionamiento de materia prima | 19,5 |
| Área de elaboración | 23,6 |
| Área de empaque | 13,2 |
| Cuarto de elementos de aseo | 1,7 |
| Pasillos | 7,3 |
| ACCESO | |
| Parqueadero | 26,6 |
| Despacho | 12,3 |
| Zona verde | 14,3 |
| TOTAL | 171,6 |

Equipos e Implementos:

1. Molino
2. Macerador
3. Hervidor

4. Intercambiador tubular
5. Fermentador
6. Madurador
7. Gasificador
8. Embotelladora
9. Etiquetadora manual
10. Computador
11. Impresora
12. Escritorio
13. Archivero
14. Silla de oficina
15. Mesón auxiliar
16. Poceta de desinfección

Figura 16. Plano de la planta ALMACA



7.4 PERSONAL

La empresa puede contar de manera inicial con un equipo de trabajo consolidado por un gerente general, un coordinador administrativo, un jefe de producción y calidad, 2 operarios, un vendedor y una persona de servicios generales.

7.4.1 Proceso de inducción y contratación de personal. El proceso de inducción para el nuevo personal está a cargo de un jefe inmediato. El trabajador es informado sobre el

reglamento interno de la empresa y recibe indicaciones sobre las labores que realizará dentro de la organización.

Los colaboradores deben tener un contrato a término fijo con excepción del gerente general que será contratado por tiempo indefinido, de esta manera, los empleados podrán acceder a todas las prestaciones sociales establecidas por la ley.

7.4.2 Proceso de capacitación de personal. La empresa cuenta con un plan de capacitación para reforzar temas relacionados con: servicio al cliente, buenas prácticas de manufactura, sistemas de calidad y conservación de alimentos, así como el fortalecimiento del trabajo en equipo. El objetivo es contar con un equipo de trabajo altamente calificado, que logre mejorar el desempeño de la organización. Asimismo, será implementado el programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo, para prevenir riesgos laborales que se deriven de las condiciones de trabajo.

7.4.3 Políticas de evaluación de desempeño. La evaluación se realiza una vez al año, entre los empleados y su jefe inmediato. Donde se evalúa el desempeño y las aptitudes de cada colaborador, considerando su nivel de experiencia o competencias, en donde el supervisor verifica si el empleado cumple con el nivel esperado. La organización pretende remunerar u otorgar reconocimientos a los trabajadores de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño y los logros alcanzados.

7.4.4 Forma de pago. El gerente general y el coordinador administrativo deben tener una remuneración mensual, estableciendo una jornada laboral de 48 horas semanales. El sueldo remunerativo es proporcional al puesto estipulado para cada colaborador. Por su parte, los operarios, el vendedor y el personal de aseo pactan con el empleador el pago del salario por días trabajados, incluyendo la liquidación de todas las prestaciones sociales y la afiliación a seguridad social. Se cuenta con un contrato de trabajo a término fijo, que permite establecer la duración y el objeto del mismo.

7.5 MANEJO DE INVENTARIOS

La empresa dispone de manejo de inventarios en cuanto a materia prima y de materiales de envase, empaque y embalaje; respecto a la materia prima, el inventario más importante, está conformado por tres tipos de materias primas principales, las cuales son: Cebada malteada, Levadura y Lúpulo. La cebada se almacena en grano, en bolsas debidamente selladas y deben disponerse de manera ordenada sobre pellets. La levadura *Saccharomyces cerevisia*, será liofilizada en sobres de diferentes tipos. El lúpulo será en pellet, conservado en empaque al vacío. La levadura y los lúpulos siempre se conservan en un lugar lo suficientemente fresco o refrigerado.

También se toman en cuenta los materiales de empaque, que serán almacenados en espacios separados. La compra de insumos se realiza cada seis meses, para mantener un

inventario robusto en caso de pedidos fuera de la producción proyectada, además que la provisión de inventario a largo plazo permite reducir costas de logística de entrega, considerando que las materias primas son aptas para mantenerlas bajo este tiempo de almacenamiento. El control de existencias se hará a través de un módulo de inventarios y compras, en el cual se aplica el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas).

7.6 PROVEEDORES

Los proveedores que se toman en cuenta para la provisión de la cervecería artesanal ALMACA, están ubicados en el mercado comercial más próximo y flexible a la planta, el cual es la ciudad de Cali; éstos operan a modo de sede, lo que hace referencia a su calificación a nivel nacional, como empresas líderes. Se considera la dependencia de estos proveedores en específico, debido a que no todas las materias primas necesarias para el proceso de elaboración, se producen a nivel nacional, por lo tanto, se deberán importar, y son ellos quienes aseguran todo el proceso, dado a que es su especialidad y cuentan con experiencia, pues lo hacen a gran escala.

En cuanto a los proveedores de empaque y embalaje, se hace contacto con empresas nacionales, ubicadas, de igual manera, en la ciudad de Cali, principalmente, para la adquisición de botellas tipo ámbar; en cuanto al embalaje y elaboración de etiquetas, se cuenta con proveedores más locales, donde se abren más opciones para elegir entre diferentes propuestas e innovación en el tema; para ello, en la ciudad de Cali se podrá contactar con varios negocios o emprendimientos locales de gran valor.

Es necesario e importante solicitar a los diferentes proveedores y a los cuales les compete envío de información, fichas técnicas, certificaciones, documentación de comercialización, facturación electrónica y demás trámites necesarios en la relación comercial entre la empresa y proveedores

Cuadro 13. Proveedores

| PROVEEDOR | PRODUCTO | DIRECCIÓN |
|--------------------------------|----------------------------------|--|
| Distrines | Cebada Levadura Lúpulo | Cra. 51 No. 5- 31 - Cali |
| Distribuidora córdoba S.A.S | Envase (Botella ámbar 330 cc) | Cra 8 No. 49-64 Cali |
| Publiservc | Etiquetas | Cra 44 No. 13b – 80 Barrio El Guabal - Cali |
| Cajas & Cartones | Cajas | Cl 44 No. 6N Barrio Popular – Cali |

Después de la selección de los proveedores se procederá a realizar con ellos un contrato de suministros, en donde se deberán especificar compromisos futuros y establecer

claramente las condiciones de rescisión de este, así como las obligaciones de cada una de las partes; lo mismo se aplicará si se encuentran clientes de gran peso que consideren establecer un suministro periódico mínimo del producto.

Ahora bien, mientras permanezca el contrato de suministro, se realizarán evaluaciones de desempeño del proveedor, en donde se tendrá en cuenta la puntualidad en la entrega del producto (10 puntos), precio de la materia prima (10), Calidad de la materia prima (30), formas de pago (15), servicio al cliente y garantía (35); para ello se realizará una evaluación, la cual, si es inferior a 60 puntos durante dos meses seguidos conllevará a la rescisión o no renovación del contrato según sea la pertinencia. Por último, se plantea realizar una reevaluación de los proveedores después de dos años continuos de relaciones, comunicando dicho proceso al proveedor actual, en cuanto a los motivos y a los criterios que se establezcan para dicha reevaluación.

Se deberá llevar un registro documental de todos los procesos anteriormente mencionados, ya sea de manera física, magnética o en bases de datos en la nube.

8. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

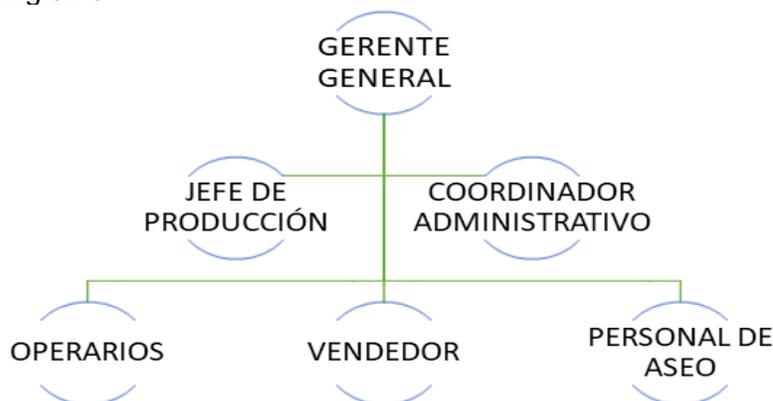
La gestión y organización son elementos importantes dentro de cualquier empresa, organización, emprendimiento, grupo social, familiar, o cualquier contexto donde se quiera aplicar; en este sentido las personas a cargo de este emprendimiento, desde la etapa inicial deberán desarrollar estos conceptos e involucrarlos, ya que la gestión, será la causa del desarrollo y evolución de muchos aspectos dentro de la empresa; se debe, entonces, gestionar ideas, recursos, habilidades, tiempos, financiación, reconocimiento, entre otros aspectos, lo que se conecta con la organización.

Esto desde el punto de vista operativo, donde las personas tienen la capacidad de ejecutar labores y cumplir diferentes objetivos, así la organización que se da en conjunto, es fundamental para la empresa, para su desarrollo, para que funcione con el mejor direccionamiento y todo vaya alineado y sin contratiempos.

En primera instancia, bajo dirección del personal emprendedor, se cuenta con formación académica, en el ámbito profesional, correspondiente al campo de Ingeniería Agroindustrial, lo que permite disponer de conocimiento en ciencias naturales básicas y formación para el desarrollo y ejecución de habilidades en diferentes áreas, como por ejemplo: manipulación de alimentos, logística, salud ocupacional, formulación de proyectos, nutrición, finanzas entre otras, que son de gran importancia para el manejo de la empresa. Sumado a esto se tiene en cuenta la experiencia práctica en la producción y elaboración de cerveza artesanal. En este sentido, las personas a cargo en la etapa inicial deberán ser parte activa de todos los procesos, actividades, labores y ejecutables de la empresa, para impulsar y consolidar su funcionamiento.

Posteriormente, la empresa planea contar con una estructura organizacional lineal que plasme la división jerárquica, el grado de autoridad y las responsabilidades de cada puesto de trabajo. De esta manera, el primer nivel de autoridad corresponderá a la gerencia general, mientras las áreas de administración y operaciones integrarán el segundo nivel.

Figura 17. Organigrama



Las responsabilidades de los empleados que se visualizan en el organigrama se describen a continuación:

Cuadro 14. Descripción de los cargos de la empresa

| NOMBRE DE CARGO | DEPARTAMENTO | DESCRIPCIÓN DEL CARGO |
|-------------------------------------|---------------------|---|
| Gerente | Alta dirección | Representar a la empresa, determinar objetivos, establecer estrategias, coordinar las áreas administrativas de la empresa, coordinar que todos los procesos se efectúen, medir la ejecución de trabajo de los empleados de acuerdo a las funciones. Planear la aplicación de recursos, controlar la planeación de las metas organizacionales, mantener un ambiente de trabajo óptimo y crear políticas generales de liderazgo. Rendir informes a la junta de socios, diseño y evaluación de procesos administrativos. Atención integral de público, administración del patrimonio de la empresa, análisis contable y financiero, recopilación de documentación contable, manejo de afiliaciones de seguridad social, contratación y gestión de servicios administrativos. |
| Coordinador administrativo | Alta dirección | Coordinar supervisar actividades administrativas de acuerdo con estrategias de gestión y procesos administrativos. Gestionar entrenamiento y capacitación del talento humano de acuerdo con procesos administrativos. Procesar datos administrativos de acuerdo con procedimientos técnicos y metodología. |
| Jefe de producción y calidad | Operativo | Seguimiento de operarios, administración de recursos de materias primas, vigilancia del proceso, recepción y entrega de pedidos, control de equipos, solicitud de insumos, revisión y control de insumos |
| Operario de planta | Operativo | Control de insumos, preparación de producto, limpieza de equipos, manejo de limpieza. |
| Vendedor | Ventas | Recepción de dinero, atención al público, toma y redacción de pedidos, orientación del cliente. |

9. PLAN FINANCIERO

Para la creación de ALMACA, una empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal en el departamento del Cauca, se estimó la inversión fija inicial, la cual asciende a los \$ 33.312.200, recursos que van a ir destinados a la adquisición de todo lo requerido con el fin de poner en marcha el proyecto, el precio de venta de cada una de las tres cervezas se estableció en \$8.000, manteniéndose en un rango medio alto, comparado con otros productos de la competencia. Los canales de distribución serán a través de agentes minoristas como restaurantes, bares, entre otros, donde se espera impactar el mercado accesible servible con una producción de 600 L semanales, representado en 1818 unidades de cerveza.

La inversión fija descrita anteriormente se costea en 60.04% con patrimonio, y el 39.96% correspondiente a \$ 13.312.200 que se asume el supuesto de adquirir un préstamo por este valor, pagadero a 36 cuotas con una tasa efectiva anual de 15.80% en la entidad financiera Bancolombia.

Formulado el plan financiero, a continuación, se presenta una proyección a cinco años, donde fue posible realizar el análisis de una previa evaluación integral de flujo de caja, activos, pasivos, patrimonio, mediante el uso de variables conocidas para predecir los ingresos, los valores de los activos, planes de retiro y en general visualizar el estado financiero futuro.

9.1 FLUJO DE CAJA

El resultado de la evaluación financiera de la empresa cervecera ALMACA, arrojó resultados positivos, que se pueden constatar en la Tabla 3. Se presenta información condensada sobre el flujo de caja, donde se presenta el total de ingresos por ventas, considerando los tres estilos de cerveza producidas y tomando en cuenta un incremento anual del 1%, después de ello se considera el total de egresos operativos, donde se incluyen compras anuales, pago de mano de obra, servicios públicos y gastos administrativos. Los egresos no operacionales relacionan el presupuesto que se debe liquidar inicialmente para la puesta en marcha de la empresa, el cual a su vez se distribuye en el total de ingresos financieros. Una parte representa el capital de inversión disponible y la otra el crédito adquirido, que se considera como el total de egresos financieros representados por el valor anual pagado por las cuotas mensuales para el crédito bancario.

Finalmente se toma en cuenta el total de impuestos adquiridos tras el funcionamiento de la empresa y, para finalizar, se presenta el reporte del flujo de caja del periodo, es decir las utilidades netas durante cada año, observando que se mantienen con resultados positivos adquiriendo ganancias anuales. Se define un aumento de utilidad en el año dos debido a una reserva de inventario del 10% realizada en el primer año y, la cual, se mantiene como remanente en los posteriores años; por otro lado, a partir del año tres se observa una

disminución en utilidades, pero aún así, sin llegar a ser negativa, esto debido a que los egresos operacionales son más representativos y van aumentando a razón de su respectivo crecimiento porcentual anual, donde comparado con los ingresos por ventas no se presenta un crecimiento superior, debido al crecimiento anual que se sostiene a razón del 1%.

Cuadro 15. Flujo de caja a 5 años

| FLUJO DE CAJA | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total, Ingresos por ventas | \$ 698.112.000 | \$ 724.835.727 | \$ 752.582.439 | \$ 781.391.295 | \$ 811.302.954 |
| Total, Egresos Operativos | \$ 575.982.412 | \$ 563.448.751 | \$ 599.112.092 | \$ 637.072.583 | \$ 677.479.061 |
| Total, Egreso no Operacional | \$ 33.312.200 | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Subtotal ingresos financieros | \$ 33.312.200 | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Total, Egresos Financieros | \$ 4.792.383 | \$ 5.228.054 | \$ 5.228.054 | \$ | \$ |
| Total, Impuestos | \$ 36.515.681 | \$ 49.326.848 | \$ 46.714.360 | \$ 45.419.578 | \$ 41.956.288 |
| Caja del periodo | \$ 80.821.524 | \$ 106.832.074 | \$ 101.527.933 | \$ 98.899.133 | \$ 91.867.604 |

9.2 INFORMES FINANCIEROS

A través de reportes financieros, fue posible conocer el estado económico de la empresa cervecera, la construcción de dichos informes se realizó a partir de diferentes datos registrados, donde se tomó en cuenta la aplicación de datos porcentuales variables durante un año y así su posterior proyección a cinco años según las variables aplicadas, lo que se representó en una lista de supuestos del proyecto (Anexo F), donde se estimaron variaciones anuales como: aumento anual de materia prima (5,3%), el incremento salarial (7%), aumento en el precio de venta (3%), aumento en unidades vendidas (1%), aumento de arrendamiento (2%), aumento en servicios públicos (1,5%) e impuestos de renta (33%) según reportes anuales y a partir de ello se construyeron los informes financieros.

Los reportes financieros fueron un elemento clave para la empresa, puesto que permitió convertir los datos, en información valiosa sobre el estado económico de la empresa, conociendo detalladamente errores y aciertos. Gracias a los informes financieros se pudo conocer de donde provienen los ingresos y los gastos durante un periodo de tiempo determinado.

En el cuadro 16 se puede observar que el proyecto presenta un crecimiento sostenido reflejado en la utilidad neta, demostrando que tiene una viabilidad económica favorable.

Cuadro 16. Estado de Resultados a 5 años

| Ventas | INICIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | \$ 698.112.000 | \$ 724.835.727 | \$ 752.582.439 | \$ 781.391.295 | \$ 811.302.954 |
| Costo de ventas | | \$ 512.570.388 | \$ 502.403.751 | \$ 534.365.932 | \$ 568.375.974 | \$ 604.565.459 |
| Utilidad Bruta | | \$ 185.541.612 | \$ 222.431.976 | \$ 218.216.507 | \$ 213.015.321 | \$ 206.737.494 |

Cuadro 16. (Continuación)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos de administración y ventas | \$ 63.412.024 | \$ 61.045.000 | \$ 64.746.160 | \$ 68.696.609 | \$ 72.913.602 |
| Depreciación y Amortización | \$ 6.683.626 | \$ 6.683.626 | \$ 6.683.626 | \$ 6.683.626 | \$ 6.683.626 |
| Utilidad Operacional | \$ 115.445.962 | \$ 154.703.351 | \$ 146.786.722 | \$ 137.635.086 | \$ 127.140.267 |
| Ingresos no Operacionales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos No Operacionales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos financieros | \$ 4.792.383 | \$ 5.228.054 | \$ 5.228.054 | \$ - | \$ - |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$ 110.653.579 | \$ 149.475.297 | \$ 141.558.668 | \$ 137.635.086 | \$ 127.140.267 |
| Impuestos (33%) | \$ 36.515.681 | \$ 49.326.848 | \$ 46.714.360 | \$ 45.419.578 | \$ 41.956.288 |
| Utilidad Neta | \$ 74.137.898 | \$ 100.148.449 | \$ 94.844.307 | \$ 92.215.508 | \$ 85.183.979 |

Cuadro 17. Estados de situación financiera a 5 años

| ACTIVOS | | | | | | |
|----------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Caja y Bancos | \$33.312.200 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Cuentas por Cobrar | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inventario final | | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 |
| Total Activo Corriente | | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 | \$ 40.204.581 |
| Activos fijos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Depreciación acumulada | | \$ 6.683.626 | \$ 13.367.251 | \$ 20.050.877 | \$ 26.734.502 | \$ 33.418.128 |
| Activos fijos netos | | \$ 6.683.626 | \$ 13.367.251 | \$ 20.050.877 | \$ 26.734.502 | \$ 33.418.128 |
| Total Activos | \$33.312.200 | \$ 33.520.955 | \$ 26.837.330 | \$ 20.153.704 | \$ 13.470.079 | \$ 6.786.453 |
| Pasivo y Capital | | | | | | |
| Obligaciones Bancarias | \$ 3.465.813 | \$ 4.352.210 | \$ 5.039.860 | \$ 454.317 | \$ - | \$ - |
| Provisión Impuestos | | \$ 36.515.681 | \$ 49.326.848 | \$ 46.714.360 | \$ 45.419.578 | \$ 41.956.288 |
| Total Pasivos | \$ 3.465.813 | \$ 40.867.891 | \$ 54.366.707 | \$ 47.168.678 | \$ 45.419.578 | \$ 41.956.288 |
| Obligaciones Bancarias LP | \$ 9.846.387 | \$ 5.494.177 | \$ 454.317 | \$ - | \$ - | \$ - |
| CxP LP | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Pasivos LP | \$ 9.846.387 | \$ 5.494.177 | \$ 454.317 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Capital Suscrito y Pagado | \$20.000.000 | \$ 20.000.000 | \$ 20.000.000 | \$ 20.000.000 | \$ 20.000.000 | \$ 20.000.000 |
| Perdida/ Utilidad Acumulada | | \$ 74.137.898 | \$ 174.286.347 | \$ 269.130.654 | \$ 361.346.162 | \$ 446.530.141 |
| Total Patrimonio | \$20.000.000 | \$ 94.137.898 | \$ 194.286.347 | \$ 289.130.654 | \$ 381.346.162 | \$ 466.530.141 |
| Total Pasivo y Patrimonio | \$33.312.200 | \$ 140.499.967 | \$ 249.107.372 | \$ 336.299.332 | \$ 426.765.740 | \$ 508.486.429 |

En el cuadro anterior se puede observar que al quinto año de ser ejecutado el proyecto el patrimonio asciende a \$466.530.141 millones de pesos, adicionalmente se puede esperar unos activos en este mismo año de \$ 508.486.429 millones de pesos, de los cuales

\$ 40.204.581 son Total Activos Corrientes; dado que se contará con la disponibilidad de recursos propios, se puede apalancar el crecimiento futuro del negocio sin necesidad de endeudamiento externo.

9.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el fin de tener unas cifras de los posibles escenarios que podría tener este proyecto, se crearon dos escenarios adicionales al moderado, las cifras de éste se expusieron anteriormente; en estos escenarios se afectaron dos variables críticas: Precio de venta y Crecimiento del mercado, en estos se midieron los cambios en los ingresos por Ventas, Utilidades Operacionales y Utilidades Netas.

9.3.1 Escenario pesimista. En este escenario las variables de Precio de venta y Crecimiento del mercado se disminuyeron en un 20%, no se realizaron modificación alguna en los demás datos.

Cuadro 18. Resultados de Escenarios Pesimistas

| (-) 20% PRECIO DE VENTA | INICIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|--------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas | | \$ 872.640.000 | \$ 705.093.120 | \$ 569.715.241 | \$ 460.329.915 | \$ 371.946.571 |
| Utilidad Operacional | | \$ 129.127.492 | \$ 131.484.372 | -\$ 43.593.684 | -\$ 195.641.118 | -\$ 329.882.361 |
| Utilidad Neta | | \$ 83.304.523 | \$ 84.591.733 | -\$ 32.710.564 | -\$ 131.079.549 | -\$ 221.021.182 |

| (-) 20% TASA CRECIMIENTO DEL MERCADO | INICIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | | \$ 872.640.000 | \$ 717.659.136 | \$ 590.202.873 | \$ 485.382.843 | \$ 399.178.850 |
| Utilidad Operacional | | \$ 129.127.492 | \$ 232.921.005 | \$ 146.210.783 | \$ 72.434.979 | \$ 8.780.400 |
| Utilidad Neta | | \$ 83.304.523 | \$ 152.554.277 | \$ 94.458.428 | \$ 48.531.436 | \$ 5.882.868 |

Al realizar una comparación en estas dos variables, se puede observar que al darle un precio menor al establecido el proyecto no sería viable de ejecutar, ya que no presenta utilidades, por el contrario, al no tener la aceptación del público esperada, en los dos primeros años de ejecutado el proyecto se puede llegar a obtener ganancias, pero en los tres años siguientes el proyecto iría a la quiebra.

9.3.2 Escenario optimista. En este escenario al igual que el pesimista se alteraron las mismas variables (Precio de Venta y Crecimiento del Mercado).

Cuadro 19. Resultados del escenario optimista

| (+) 20% PRECIO DE VENTA | INICIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | | \$ 872.640.000 | \$ 1.057.639.680 | \$ 1.281.859.292 | \$ 1.553.613.462 | \$ 1.882.979.516 |
| Utilidad Operacional | | \$ 129.127.492 | \$ 484.030.932 | \$ 668.550.367 | \$ 897.642.428 | \$ 1.181.150.583 |
| Utilidad Neta | | \$ 83.304.523 | \$ 320.797.928 | \$ 444.425.950 | \$ 601.420.427 | \$ 791.370.891 |

| (+) 20% TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO | INICIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|----------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas | | \$ 872.640.000 | \$1.076.488.704 | \$ 1.327.956.465 | \$ 1.638.167.096 | \$ 2.020.842.929 |
| Utilidad Operacional | | \$ 199.251.289 | \$ 491.666.740 | \$ 602.178.370 | \$ 735.542.162,16 | \$ 896.155.939,41 |
| Utilidad Neta | | \$129.127.492 | \$ 422.473.207 | \$ 527.601.662 | \$655.055.997,77 | \$809.181.356,77 |

Se puede observar que la variable con una utilidad mayor en el segundo año es cuando se incrementa el precio de venta en un 20%, para los tres años siguientes estas aumentan de manera exponencial; sin embargo, estas son menores en comparación con la variable de aumento de tasa de crecimiento del mercado, determinando, así, que la variable con la cual se obtendrá mejores resultados es el incremento del mercado, por ende se debe tener grandes estrategias de Marketing con el fin de abarcar el mayor público posible.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el caso de que el proyecto no tenga el desempeño esperado, se replantearán las estrategias que actualmente sustentan su puesta en marcha y se realizarán otras nuevas relacionadas con el marketing, que permitan captar nuevos nichos de mercado; bajo este supuesto, se deberá realizar un análisis interno del catálogo de productos ofertados, de manera que se verifique que estos proporcionan los resultados esperados y en caso contrario, se debe replantear con base en las tendencias del mercado acaparado y decidir si se mantienen o reemplazan por opciones que sean más atractivas.

Si el mercado supera los objetivos de desarrollo previstos, se debe actuar rápidamente de acuerdo a los cambios, expandiendo la infraestructura, el capital humano y gestionando proveedores estables, con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente.

Para afrontar los desafíos del cambiante mercado y de la competencia, es necesario contar con planes de respuesta respecto a temas como la variación en los precios de productos y las estrategias que emplean las grandes superficies para acaparar los mercados; es importante demostrar que la empresa no está enfocada en productos de bajo costo, sino en resaltar características que otorguen exclusividad, que esta es la bandera en cada producto que expenda la marca, que está orientada principalmente a la calidad del producto y busca generar una experiencia que permita tener la confianza de pagar un precio más alto por un producto de calidad.

11. IMPACTOS

11.1 ECONÓMICO

La creación de esta empresa cervecera artesanal impulsa el comercio del sector y brinda la oportunidad de empleos a personas de la región, ya que en el departamento se encuentran muy pocas industrias y la mayoría tienen que migrar hacia otras regiones, la integración de estas personas se hará teniendo en cuenta aptitudes y una evaluación objetiva e imparcial.

11.2 SOCIAL

La creación de una cervecería artesanal ofrece un producto que tiene como prioridad, ofrecer un servicio diferente que gestione la forma de brindar exclusividad y, a través de él, generar valor agregado en el mercado cervecero, tomando en cuenta que actualmente el monopolio de las cervecerías tradicionales no ha brindado la oportunidad de diversificar el mercado.

Esto ha afectado de manera significativa la economía de pequeñas empresas ya que, aunque el consumo ha aumentado, también se ha causado una sobreoferta provocando una debilidad sobre el sector productivo, Además, no se han desarrollado formas de incluir nuevas propuestas y diversidad de sabores, que generen atractivos de consumo y que garantice una comercialización constante con una buena remuneración para darle usos alternativos. La economía se sigue basando en productos tradicionales.

El beneficio también vendrá para la comunidad en general, pues la empresa siempre va a tener en cuenta a sus clientes al brindar un producto de calidad para que el consumidor se sienta identificado con él. Otra forma de impactar positivamente en la comunidad es por medio del ejemplo, es decir, actuar de acuerdo a los valores organizacionales para que la empresa tenga una buena imagen.

11.3 IMPACTO AMBIENTAL

El impacto al medio ambiente que conlleva la creación de una cervecería artesanal se basa principalmente en la disposición de residuos orgánicos (materia prima), ahorro en servicios públicos, agua, electricidad y gas, reciclaje y en la contaminación que pueda generarse; como se ha venido mencionando, las materias primas para la elaboración de una cerveza son cebada malteada, lúpulo, agua y levadura, todos estos insumos son orgánicos y se puede disponer de ellos cumpliendo con las regulaciones ambientales. Otro factor importante en este impacto es el embotellamiento de la cerveza, para este caso las botellas son de vidrio color ámbar, las cuales pueden ser reutilizadas siempre y cuando pasen por

un proceso de lavado y sanitizado previo a su utilización, para este proceso es importante que se utilice como agente sanitizante uno que no requiera enjuague y que su componente activo sea el oxígeno, esto permite ahorrar agua y no contaminarla con otro tipo de químicos de limpieza.

BIBLIOGRAFÍA

ARBOLEDA-VÉLEZ, G. Proyectos Formulación, Evaluación y Control. 4a. ed. Bogotá D.C.: 2001, 593 p.

BRÍÑEZ, F.; CASTILLO, S.; FORERO PACHÓN, A.F. Plan de Negocio Cerveza Artesanal Pandora 1873 [en línea]. Universidad Católica de Colombia, Bogotá: 2017 [citado 23, septiembre, 2021]. Disponible en internet en: <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15581/1/2019TesisPlan.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. El perfil económico y jurídico de las SAS en su primer año [en línea]. CCB©: 2010 [citado 23, septiembre, 2021]. Disponible en internet: http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2846/5772_perfil_economico_y_juridico_de_las_sas_en_su_primer_ao.pdf?sequence=1

CANGAS, Hugo; DOMÍNGUEZ, Fabian y HERRERA, Carolina. Planta elaboradora de cerveza artesanal [en línea] Argentina: 2006 [citado 14, febrero, 2022]. Disponible en internet en: <http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/disenio/Planta-elaboradora-de-Cervezaartesanal.pdf>

CARVAJAL, Luis y ANDRADE, Marco. Elaboración de cerveza artesanal utilizando cebada y yuca [en línea]. Ecuador: 2010 [citado 19, febrero, 2022]. Disponible en internet: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/642/1/03%20AGI%20256%20TESIS.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1686. Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano. El Ministerio. Bogotá: 9, agosto, 2012.

DE BRUIN, A. Investigation of the food value of quinoa and canihua seed. En: Journal of Food Science, 2006, vol. 29, no. 6, pág. 872-876. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2621.1964.tb00464.x>

HEYZER, J. y RENDER, B. Operations management. 5 ed. New Jersey (USA): Prentice Hall: 1999, 837p.

INVIMA. Red Nacional de Protección del Consumidor [en línea]. El Instituto: s.f. [citado enero, 2022]. Disponible en internet en: http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/invima_pub

MARTÍNEZ MUÑOZ, A. Análisis comparativo de compuestos bioactivos en cerveza artesanal y cerveza industrial [en línea]. Universidad de Lleida. Mérida, España: 2000 [citado 16, febrero, 2022]. Disponible en internet en: <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/48689/amartinezm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MUÑOZ ZULUAGA, Esteban. Estudio técnico, económico y de mercado para crear la cervecería Artesanal Sultana en la ciudad de Cali-Colombia. Tesis Ingeniería de Producción. Medellín. Universidad EAFIT: 2018. 73 p.

PORTAFOLIO. En cinco años se vendería 33,8% más en cerveza en Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: El tiempo, junio, 2021 [citado 10, agosto, 2022]. Disponible en internet en: <https://www.portafolio.co/negocios/en-cinco-anos-se-venderia-33-8-mas-en-cerveza-en-colombia-532179>

SANCHO SABRINA, Rubén. Diseño de una micro-planta de fabricación de cerveza y estudio de técnicas y procesos de producción. Tesis Ingeniería Química. Barcelona. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC): 2015. 120 p.

SEMANA. Infografía del sector [en línea]. Bogotá D.C.: Publicaciones Semana S.A, octubre, 2019 [citado 10, febrero, 2022]. Disponible en internet en: <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007/>

SONNEVELD DE PRADO, Adrián. Estudio de mercado 2020: El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia [en línea]. Bogotá: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. 2020, 7p.

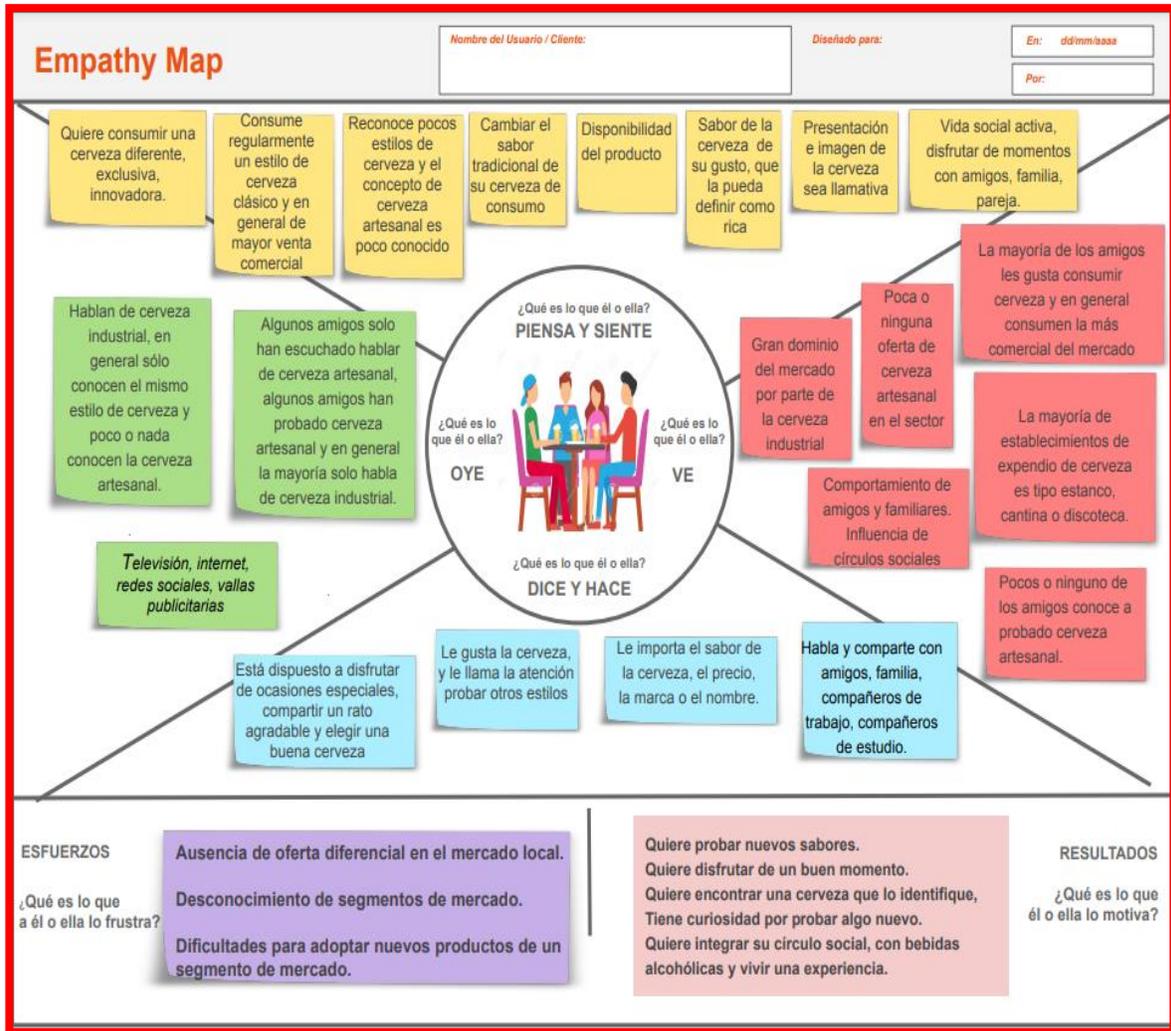
ANEXOS

ANEXO A. Formato de entrevista

Preguntas formuladas a un segmento de la población de Mondomo, Cauca con el fin de analizar los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas.

| | |
|----|--|
| 1 | Edad |
| 2 | Sexo |
| 3 | Nivel de escolaridad |
| 4 | Profesión u ocupación |
| 5 | ¿En qué tipo de vivienda vive actualmente? |
| 6 | ¿Estado civil? |
| 7 | ¿Tiene hijos? |
| 8 | Promedio de ingresos mensuales |
| 9 | ¿Cuánto dinero destina al mes para compra de bebidas? |
| 10 | ¿Quién realiza las compras en su hogar? |
| 11 | ¿Con qué frecuencia realiza la compra de bebidas? |
| 12 | ¿Dónde suele comprar bebidas? |
| 13 | ¿Por qué acostumbra a comprar en esos lugares? |
| 14 | ¿Cuál es el medio de pago que más utiliza cuando visita estos establecimientos? |
| 15 | ¿Incluye bebidas alcohólicas en sus compras? |
| 16 | ¿Qué tipo de bebidas compra? |
| 17 | Elija el tipo de bebidas alcohólicas que tengan mayor importancia o relevancia para usted ¿Con qué frecuencia las consume? |
| 18 | ¿Considera que todas las bebidas alcohólicas ofertadas en el mercado son de buena calidad? |
| 19 | ¿Qué marcas de buena calidad conoce? |
| 20 | ¿Cuáles son los aspectos que más le importan en las bebidas alcohólicas ofertadas en el mercado? |
| 21 | ¿Considera que las redes sociales o búsquedas en internet tienen alguna influencia en sus hábitos de compra y consumo? |
| 22 | ¿Cuáles son las redes sociales que cree que influyen en sus hábitos de compra y consumo? |
| 23 | ¿Qué clase de cerveza consume? |
| 24 | ¿Qué espera del producto? |
| 25 | ¿Cuál es el servicio que espera encontrar? |
| 26 | ¿Le gusta algún tipo de cerveza en especial? |
| 27 | ¿Cuánto tiempo destina a esta actividad? |
| 28 | ¿En qué momentos suele consumir cerveza? |
| 29 | ¿Ha consumido cerveza artesanal? |
| 30 | ¿Cómo fue su experiencia? ¿Fue de su agrado? |
| 31 | ¿La consume en la actualidad? |
| 32 | ¿Su grupo social la consume? |

ANEXO B. Mapa de empatía



ANEXO C. Buyer Person

BUYER PERSON

PERFIL

- Gerente en empresa de triturado.
- Ingeniero Forestal.
- Especializado en formulación y evaluación de proyectos.
- Estudia una maestría.
- Casado.

DATOS DEMOGRÁFICOS

- Hombre / 35 años.
- Su lugar de residencia es la ciudad de Cali.
- Vive con su esposa y bebé de 1 año.
- Alquilan un apartamento en el norte de la ciudad.
- Autónomo con ingresos mensuales de alrededor de \$ 5.000.000.

HÁBITOS

- Siempre dedica tiempo a su familia
- Organiza un cronograma de actividad por cumplir.
- Busca indagar sobre nuevos temas de la actualidad, en cualquier campo.

INTERESES

- Le gusta visitar nuevos restaurantes y cafés.
- Ir de viaje con su familia.
- Aprender inglés y adquirir nuevos conocimientos.
- Montar bicicleta.
- Reunirse con sus amigos.
- Tomar cerveza y escuchar música.

RETOS

- Obtener su título en Master.
- Financiación de su casa propia.
- Estabilidad laboral y crecimiento de la empresa que lidera.
- Desarrollar nuevos proyectos relacionados con emprendimientos.

FRUSTACIONES

- No ejecutar los retos propuestos a nivel empresarial.
- No crecer profesionalmente.
- Sobre carga laboral que lo absorba sin ver buenos resultados.
- Inversiones económicas fallidas.
- Salud física y mental de él y su familia.

OBJETIVOS

- Consolidar proyectos y negocios que le generen ingresos económicos , para tener una estabilidad y libertad financiera.
- Seguir adquiriendo conocimiento cada día.
- Que su familia crezca y brindarles una estabilidad emocional y económica.
- Disfrutar la vida junto a su familia y amigos.

Miguel Velez



ANEXO D. SCAMPER



S U S T I T U I R

¿Se puede utilizar otros ingredientes?

Podemos explorar una gama infinita de estilos y sabores, incorporando ingredientes diferenciados como frutas, especias y principalmente incluyendo malts y lúpulos especiales.

¿Se puede cambiar el aroma y el color?

Con la incorporación de materias primas especiales y adición de nuevos ingredientes se puede crear una gama de estilos cerveceros los cuales contarán con características organolépticas diferenciadas que cautiven a los consumidores y los identifique.

C O M B I N A R

¿Se puede combinar el producto con algo más?

El maridaje con cerveza es una oportunidad para crear la combinación de nuestros estilos cerveceros con diferentes alimentos o gran cantidad de platillos con la intención de realzar el placer de comerlos juntos.

A D A P T A R

¿Se puede adaptar un contexto diferente para colocar nuestro producto?

Tenemos la oportunidad de dirigir nuestro producto a un segmento de mercado que difiere del sector cervecero industrial, donde la comercialización de nuestra cerveza artesanal se puede abordar bajo un contexto diferenciado y nuevo.

¿Qué ideas de otros campos se pueden incorporar?

Podemos adaptar un modelo de negocio en auge como Pubs con enfoque de marca y articulado con modelos de negocios inspirados en espacios y momentos de lujo o con glamour, que buscan la satisfacción para nuestros clientes.

M O D I F I C A R / M A G N I F I C A R

¿Se puede cambiar el tamaño?

Podemos proponer nuevas presentaciones, botellas o latas más grandes (500 ml) llamativas, alternativas y que modifique el envase estándar.

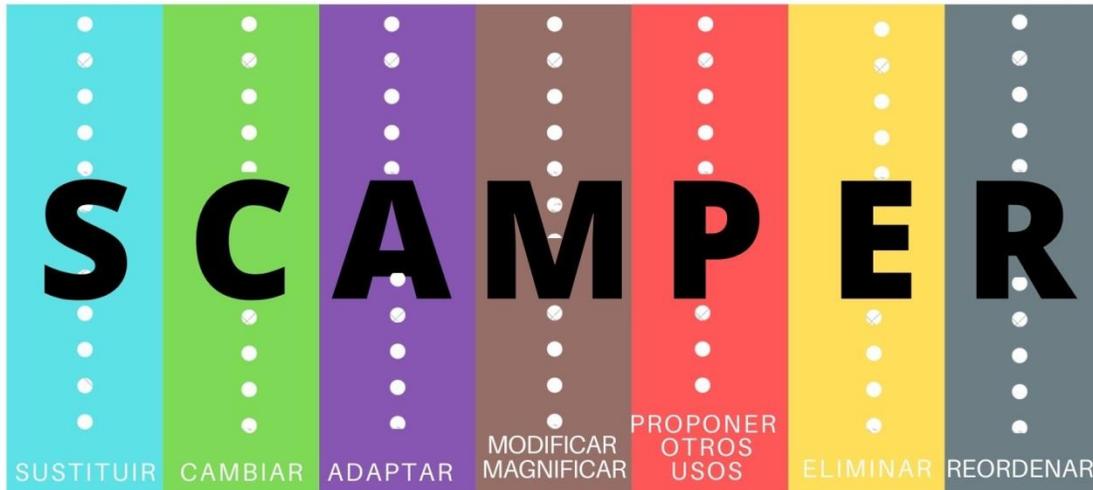
¿Se puede magnificar la forma de su presentación?

Podemos diseñar envases prácticos, llamativos e innovadores que causen recordación en cliente y represente para ellos identidad y sentimiento.

¿Agregar algo más que acompañe al producto?

Podemos proponer presentaciones especiales usando cajas, canastas u otro elemento de empaque para 1, 2, 3 y 4 unidades, ideales como obsequio personalizado.





PROPONER OTROS USOS

¿Se puede usar en otros mercados, lugares, situaciones?

Podemos llevar nuestro producto a diferentes ambientes al definirlo como premium y artesanal bajo características únicas, entrando a nuevos y diferentes ambientes de mercado, eventos, festivales, situaciones, contextos entre otros posibles.

ELIMINAR

¿Se puede eliminar reglas?

Podemos eliminar tendencias y estándares en precio, estilos de cerveza, forma de consumo, servicio al cliente, que algunas veces se perciben como reglas, nuestro producto puede cambiar o redefinir conceptos.

REORDENAR

¿Se puede reordenar el proceso de producción?

Podemos cambiar procesos de producción a gran escala por lotes a pequeña escala, buscando ofrecer productos de mayor calidad, con producción controlada y lotes diferenciados por temporada.

¿Se puede intercambiar componentes?

Se puede proponer otras formas para adaptar un nuevo envase donde en caso de no querer consumir más se pueda guardar para otro momento.

ANEXO E. Prototipado

Logística de instrumentos y Materia Prima Kit de Herramientas

| HERRAMIENTAS | CANT | UNIDAD |
|--|------|--------|
| Olla en aluminio 30 litros con válvula de salida | 2 | und |
| Falso fondo en aluminio | 1 | und |
| Fermentador plástico 30L con válvula de salida y Airlock | 1 | und |
| Acople plástico para manguera 3/8 | 1 | und |
| Densímetro triple escala | 1 | und |
| Termómetro de punzón -10 a 110°C | 1 | und |
| Probeta plástica 120ml | 1 | und |
| Llenador de botellas | 1 | und |
| Tapadora manual | 1 | und |
| Tapa corona dorada | 144 | und |
| Manguera plástica atóxica 3/8 | 2 | m |
| Yodo (60 ml) | 1 | und |
| Kit Blonde Ale 20L | 1 | und |

Materia Prima (Kit Blonde Ale 20 L)

Contenido del Kit:

- 4 Kg Malta Pilsen
- 200g Malta Melano
- 35g Lúpulo Bravo
- 1 Sobre de levadura US-05
- 1 Pastilla Whirfloc



Elaboración de Cerveza Artesanal Características organolépticas



Etiquetado

