



Universidad del Rosario

Centro de emprendimiento | UR Emprende

Cerveza Artesanal El Legado

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Juan Sebastián Osorio Campo

Bogotá, D.C.



Universidad del Rosario

Centro de emprendimiento | UR Emprende

Cerveza Artesanal El Legado

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Juan Sebastián Osorio Campo

Bajo la dirección de:

Centro de emprendimiento | UR Emprende

Programa académico

Bogotá, D.C.

Contenido

Agradecimientos

Lista de tablas

Lista de Figuras

Glosario

Resumen ejecutivo

Abstract

1.Modelo de negocio.....	1
1.1. La verbalización del modelo.	1
1.2. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.....	1
1.3. Matriz de impacto D.O.F.A.....	3
1.4. Visión y misión.	4
2.Legal	5
2.1.Riesgos jurídicos.....	5
2.2.Planeación legal	6
2.3.Plan de trabajo.....	8
2.4.Marca comercial.....	8
2.5.Nombre comercial.....	9
2.6.Logo	10
2.7.Eslogan.....	10

3.Mercadeo y comunicación	11
3.1.Objetivo.....	11
3.2.Propuesta de valor.....	11
3.3.Segmentos	13
3.4.Fortalezas de competidores.....	13
3.5.Debilidades de competidores	14
3.6.Modelo de ventas	16
3.7.Portafolio de productos y/o servicio	17
3.8.Experimentos de validación.....	18
3.9.Equipo necesario.....	18
3.10.Presupuesto	19
4.Finanzas	19
4.1.Margen de contribución por producto o servicio.....	19
4.2.Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto	22
4.3.Flujo de caja mensual 60 meses (5 años).....	24
4.4.Balance general y estado de resultados.....	27
4.5.Indicadores financieros	29
5.Comercial.....	34
5.1.Meta de ventas	34
5.1.1.Semanal.....	34

5.1.2.Mensual.....	34
5.2.Arquetipo de clientes	36
5.3.Funnel de ventas	37
5.4.Actividades comerciales	38
5.5.Métricas.....	39
6.Estudio técnico.....	40
6.1.Ficha técnica del producto – servicio.....	40
6.2.Lista de proveedores – distribuidores	41
6.3.Tamaño del proceso	42
6.4.Maquinaria necesaria	42
6.5.Capital de trabajo	43
7.Referencias bibliográficas.....	44

Agradecimientos

En esta parte me dirijo especialmente a mis familiares y amigos que me han apoyado a lo largo de este emprendimiento y me seguirán apoyando en el largo transcurso de sacar este proyecto personal adelante. Específicamente quiero agradecer a mi madre, Carmen Nohelia Campo y padre, Cesar Iván Osorio; quienes me colaboraron con sacar adelante mi emprendimiento incluso antes de comenzar la opción de grado en emprendimiento. Además, quiero agradecerle a mi hermana, Sara Osorio Campo por su infinita ayuda y hermandad que me ofrece para haberme dado ánimos durante el transcurso del proyecto.

Agradezco también a Gabriela Ramírez Caro, quién me animo a seguir mi proyecto en momentos difíciles y me ayudo a seguir adelante y enfrentar las adversidades. A través de todas sus enseñanzas me impulso a seguir y a emprender. A todas estas personas, estoy eternamente agradecido por su colaboración y apoyo incondicional.

Juan Sebastián Osorio Campo

Lista de tablas

- Tabla 1. Modelo de Matriz DOFA.....3
- Tabla 2. Modelo de Ventas.....16
- Tabla 3. Costos y Gastos.....21
- Tabla 4. Estado de Resultados.....27
- Tabla 5. Balance General.....28
- Tabla 6. Indicadores Financieros.....33
- Tabla 7. Meta de ventas semanal.....34
- Tabla 8. Meta de ventas mensual.....35
- Tabla 9. Actividades Comerciales.....38

Lista de figuras

- Figura 1. PESTLE.....2
- Figura.2 Plan de Trabajo.....8
- Figura 3. Logo.....10
- Figura 4. Precios de la competencia.....22
- Figura 5. Estructura Flujo de Caja.....25
- Figura 6. Estructura Flujo de Caja 2.....26
- Figura 7. Indicadores Financieros del Subsector.....30
- Figura 8. Indicadores de Solidez.....30
- Figura 9. Indicadores de rentabilidad.....31
- Figura 10. Indicadores de actividad.....32
- Figura 11. Arquetipo de clientes.....36
- Figura 12. Arquetipo de clientes 2.....37
- Figura 13. Funnel de ventas.....38

Glosario

- **Cerveza Artesanal:** Es una receta propia hecha por maestros cerveceros que le dan un sabor distinto a la bebida alcohólica que, a diferencia de la cerveza industrial, solo lleva malta cebada, lúpulo en suficiente cantidad y la levadura. Las cervezas artesanales no usan aditivos ni conservantes y ni se pasteurizan.
- **Pasteurizar:** Acción de incrementar la temperatura de un producto alimenticio en un estado líquido a un nivel que resulta apenas inferior al necesario para su ebullición.
- **Cerveza Industrial:** Bebida con alcohol que, a diferencia de la artesanal, pasa por un proceso diferente y se requiere de más ingredientes como arroz y se produce en una mayor cantidad. Estas son de bajo costo, buscan aumentar ventas y posicionar marcas.
- **Malta cebada:** Es el segundo ingrediente en cuanto a cantidad más usado para la elaboración de la cerveza artesanal después del agua. Esta malta ya ha germinado y ha sido posteriormente secada y tostada.
- **Lúpulo:** Es una de las tres plantas del género *Humulus* y de la familia cannabáceas. Sirve para aportarle amargor y aroma a la cerveza.
- **Levadura:** La levadura es la encargada de convertir los azúcares provenientes de la malta en alcohol.

Resumen ejecutivo

“Cerveza Artesanal El Legado” es un emprendimiento estudiantil que consta en un modelo de negocio denominado maquila y en el cual se fabricará, producirá y se distribuirá en la ciudad de Bogotá únicamente cerveza artesanal en tres presentaciones: Blonde Ale, Estilo Oktoberfest e Irish Stout.

Este emprendimiento forjado en temporada de pandemia Covid-19, busca aumentar el mercado de la cerveza artesanal que actualmente se encuentra en crecimiento y que busca innovación de diferentes maneras. En el caso de la empresa cervecera El Legado, se busca atender el problema de carencia de experiencias y sabores que brinda la cerveza, además de salir de lo tradicional y llegar a la mano del consumidor de una forma más práctica, económica y grata para éste. Por ende, nuestra propuesta de valor viene definida y medida en canales de distribución y nivel de satisfacción por parte del cliente.

Para lo anterior, “Cerveza Artesanal El Legado” será distribuida de forma de domicilios y por medios de restaurantes pequeños y medianos aliados a la empresa cervecera que venderán sus productos junto con las cervezas, además de divulgación por parte del emprendedor en redes sociales de su emprendimiento.

Finalmente, y a través de diferentes estrategias, el emprendimiento alcanzará el nivel para abrir locales demandados por la competencia y el sector y así poder acoplarse totalmente a la industria de la cerveza artesanal, haciéndola y haciendo el proyecto aún más sostenible.

Palabras Clave: Emprendimiento, Cerveza Artesanal, Propuesta de valor, Modelo de negocio, Segmentación del mercado, Maquila, Estrategias, Flujo de Caja, Estado de Resultados, Balance General, Experiencias placenteras, Variedad de sabores.

Abstract

“Cerveza Artesanal El Legado” is a student enterprise that consists of a business model called maquila and in which only craft beer in three presentations will be manufactured, produced and distributed in the city of Bogotá: Blonde Ale, Oktoberfest Style and Irish Stout.

This venture, forged during the Covid-19 pandemic season, seeks to increase the craft beer market, which is currently growing and looking for innovation in different ways. In the case of the El Legado brewing company, it seeks to address the problem of the lack of experiences and flavours that beer offers, as well as going beyond the traditional and reaching the consumer in a more practical, economical and pleasing way. Therefore, our value proposition is defined and measured in terms of distribution channels and level of customer satisfaction.

For the above, “Cerveza Artesanal El Legado” will be distributed in the form of homes and through small and medium-sized restaurants allied to the brewing company that will sell their products along with the beers, in addition to dissemination by the entrepreneur in social networks of his enterprise.

Finally, and through different strategies, the venture will reach the level to open premises demanded by the competition and the sector and thus be able to fully engage in the craft beer industry, making it and the project even more sustainable.

Keywords: Entrepreneurship, Craft Beer, Value proposition, Business model, Market segmentation, Maquila, Strategies, Cash flow, Income Statement, Balance Sheet, Pleasant experiences, Variety of flavours.

1. Modelo de negocio

1.1.La verbalización del modelo.

El modelo de negocio de Cerveza Artesanal El Legado es un modelo de negocio basado en la maquila, en donde, a través de un proveedor que posea una fábrica para cocinar cerveza en altas cantidades, lograremos que nos fabrique la nuestra y así ya solo quedaría en nuestras manos el distribuirla a los puntos de venta alrededor de la ciudad de Bogotá.

Este modelo de negocio se verá sustentado o apoyado por los restaurantes pequeños de barrio que ayuden a propagandear y distribuir la cerveza pues así, lograremos alcanzar con mayor facilidad y más eficiencia nuestro nicho de mercado y/o de cliente.

Por último, a través de las redes sociales lograremos otro porcentaje de divulgación de nuestro producto que alcanzará a otro segmento de nuestra clientela.

1.2.Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.

Frente al análisis del mapa del entorno del modelo de negocio, se recurre al PESTLE, el cuál proporcionará información acerca del mercado, los competidores y la situación de la industria en tiempos de pandemia.

A continuación, se ilustra un cuadro que hace referencia al diagrama o recurso del PESTLE, y posteriormente se hace un breve análisis de cada uno de los componentes que lo integran.

PESTLE

<p>POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Política y ley de prohibición de venta y consumo de bebidas embriagantes a menores de edad 	<p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Registro Invima (Autoridad Sanitaria-INVIMA) -Constitución de la empresa (Cámara de Comercio) -Impuestos (DIAN) -Ley 124 de 1994 -Ley 1480 (Estatuto del Consumidor) 	<p>ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Declaración de renta -Declaración de impuestos -Tasa de desempleo alta (16,8%-DIAN)
<p>MEDIOAMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Botellas de vidrio o latas de aluminio -No uso de ningún tipo de plástico -Cambio climático afecta mis insumos en el país de origen y en el proceso de importación 	<p>SOCIO-CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impactos negativos de la pandemia (encierros, actitudes asociales) -Festear, celebrar, divertirse en compañía (Tradiciones culturales) -Crear reuniones (Excusa como método para ingerir alcohol) -Cultura deportiva o Fitness (personas que estigmatizan negativamente el consumo de la cerveza artesanal e industrial para el cuerpo humano) 	<p>TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Uso de redes sociales como instagram y facebook para promocionar y divulgar la venta de cerveza artesanal

Figura 1. PESTLE

En cuanto a los aspectos políticos y legales, mi emprendimiento maneja todo aquello que debe ser consolidado dentro de una empresa que vende productos que van a ser degustados, tomados, bebidos y digeridos por las personas o seres humanos.

En cuanto a los aspectos económicos, se presentan lo que son las declaraciones de renta y lo que yo debo pagarle al estado colombiano por permitirme vender productos y tener un negocio dentro de la región.

El factor de tecnología es una parte crucial, ya que en esté hare que a través de redes sociales y páginas web, mi producto tenga muchas visitas y pedidos, pues es una ayuda que la tecnología le brinda a mi emprendimiento. Y es por esto que en el aspecto socio-cultural destaco los

motivos por lo cual la población bogotana decidirá comprar mis productos y gracias al anterior factor nombrado (Factor Tecnológico) haré que esto se incremente en masa.

Finalmente, en los aspectos medioambientales se tienen en cuenta los cambios climáticos que afectan mis insumos al momento de la cosecha y al momento de transportarlos de otro país hasta Colombia, es decir, importarlos. En adición, se encuentran lo que son los materiales biodegradables o reciclables en los que voy a vender la cerveza artesanal, botellas de cristal o vidrio marrones y/o latas de aluminio. Estos productos sirven más para reciclaje por lo que estaríamos ayudando al medio ambiente a preservarse y a aumentar el cuidado de esté.

1.3.Matriz de impacto D.O.F.A.

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo de canales como las redes sociales • Fidelización de los clientes • Variedad de sabores • Alianzas comerciales 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de costo de ventas por encarecimiento de materias como la malta y el maíz • Altos costos de operación • Desconocimiento de la Marca
Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado nacional por utilizar 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura Económica • Nuevos competidores en el sector • Aumento de impuestos

	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de marca propia • Crecimiento en el sector • Segmentación del mercado • Cultura • Mercado en expansión 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de leyes que provoquen mayores gastos o gastos imprevistos dentro del proyecto, por lo que disminuiría la utilidad final
--	--	---

Tabla 1. Modelo de matriz DOFA

Fuente: (Roberto, 2004)

1.4. Visión y misión.

Misión

Dar un golpe a las tradiciones de la cultura cervecera en la ciudad de Bogotá, en donde la cerveza artesanal de El Legado, rompe las barreras de estigmatización de la cerveza en la sociedad colombiana.

Visión

Cerveza Artesanal El Legado será una de las empresas cerveceras más creativas del sector de bebidas alcohólicas fermentadas, pues a través de sus productos logrará ser reconocida por todo el segmento de mercado.

2. Legal

2.1. Riesgos jurídicos

La Situación más sobresaliente por el cual el emprendimiento podría pasar por un riesgo legal sería el no sacar el registro INVIMA pues sin este registro y al repartir o distribuir o si quiera vender así sea uno de los productos, el cliente podría intoxicarse y por ende al percatarse de que el producto no tiene dicho registro INVIMA que es para los productos como bebidas o alimentos que serán ingeridos por personas, se presentarían problemas muy graves y la empresa podría ser demandada.

A parte de esta posible situación legal, también podría haber otra situación legal que puede radicar en la falsa publicidad en cuanto a productos y precios. En donde, la mala administración de este factor puede resultar en un problema legal pues el cliente puede confiarse de dicha información no verídica y por ende falsa y adquirir productos por un valor que no es.

En adición a lo nombrado anteriormente, hay otras normativas que se deben tener en cuenta para que no se presente ningún problema jurídico o legal. Dichas normativas son:

1. Legislación de la empresa
2. Ventas a través del comercio electrónico
3. Declaración de renta
4. Fecha de expedición y expiración de los productos que voy a comercializar

Frente a esto y a las demás legislaciones y normativas que hay por cumplir, el emprendimiento Cerveza Artesanal El Legado optará por demostrar ante la ley el cumplimiento de todos aquellos requisitos con el fin de llevar a cabo un buen emprendimiento y/o negocio.

2.2. Planeación legal

Para no enfrentar problemas legales, lo primero que debería hacer la empresa es crear una solicitud para con el registro INVIMA, y/o solicitar al dueño de la fábrica que haga una inclusión dentro del contrato o del registro INVIMA que posee esa persona. Posterior a esto, se podría proceder con la producción y distribución de la cerveza artesanal de la empresa.

Con respecto a la publicidad falsa y demás escenarios, se debería hacer una buena gestión y administración para que los precios y los productos vayan enlazados entre sí y no haya ningún problema en el futuro.

Posterior a lo anteriormente nombrado, es indispensable tramitar la solicitud de legislación de la empresa frente a la cámara de comercio de Bogotá para así poder acceder a beneficios y ser reconocidos comercialmente. Luego se debería pasar a la DIAN para poder hacer oficial la constitución del emprendimiento y aún más de la empresa.

Siguiendo las normativas que exige el estado, se aplicará la Ley 124 de 1994 que establece que: “Se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad” (GOV.CO)

Dicha ley obliga al emprendimiento Cerveza Artesanal El Legado a colocar dentro de su etiqueta en las botellas de su producto, un encabezado o descripción con la misma frase por la

cual se generó la Ley 124 de 1994. Además de lo anterior, como se venderá también a través de comercio electrónico como páginas web y redes sociales, se deberá colocar un aviso de entrada para aceptar únicamente a aquellos ciudadanos que cumplan con la mayoría de edad.

Posterior a esto y haciendo énfasis en el producto tangible, se deberá hacer unos exámenes con el INVIMA para poder crear la fecha de expedición y sobre todo la de expiración de los productos o el producto que sacare al mercado.

Por otro lado, estaremos en la obligación de pagar impuestos y hacer una declaración de renta frente al estado. Pues esto según el artículo 9 de la Ley 78 de 1935, me ejerce pagar y generar una declaración de renta frente al estado. (GOV.CO) Y en cuanto a los impuestos, las leyes 1607 de 2012, la ley 1819 de 2016 y el Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016 me hacen indispensable generar un monto para el pago de los impuestos como persona jurídica independientemente de a cuál sector de la economía pertenezca.

Por último, pero no menos importante, se encuentra la Ley 1480 de 2011 que vigila y guarda por el bien y los derechos del consumidor. (GOV.CO) Está ley sería indispensable para seguir y fomentar en la empresa que cree en un futuro pues es una de las características que diferencian a El Legado de otras empresas cerveceras y es el cuidado que tenemos para con el consumidor.

2.3. Plan de trabajo

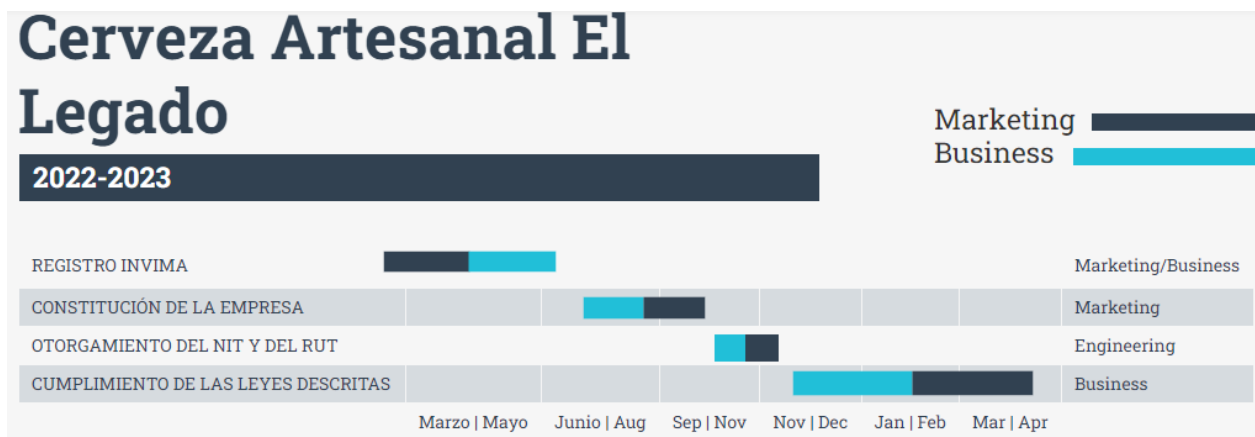


Figura 2. Plan de Trabajo

Para explicar el diagrama de Gantt mostrado anteriormente, lo primero que hay que tener en cuenta es el orden en que serán desarrollados dichos proyectos o actividades legislativas. En donde se debe empezar por la solicitud del registro INVIMA que se hará entre los meses de marzo y mayo del año 2022, para que posteriormente se tramite la constitución de la empresa entre los meses de junio a agosto del siguiente año y ya para que nos den el NIT y el RUT de la empresa sería para los meses posteriores a la creación de la empresa.

Finalmente se trabajará con las leyes impuestas por el gobierno colombiano a partir de la fecha en que se pueda del presente año, es decir que a finales del 2022 ya quedaría todo listo para poder ejercer el negocio y/o el emprendimiento de forma sana y legal.

2.4. Marca comercial

Cervecería Artesanal El Legado S.A.S.

Así sería como estaría distinguida y/o diferenciada la empresa y el emprendimiento de Cerveza Artesanal El Legado. Queda finalmente S.A.S. porque el capital de la empresa se dividirá en acciones.

2.5.Nombre comercial

Cervecería Artesanal El Legado S.A.S. Se diferencia de las demás empresas porque es constituida por una sola persona, no posee accionista por un corto plazo. Es diferente también porque se especializa en el cuidado de los gustos del cliente y en sus expectativas, en sus sueños y preocupaciones y en sus más íntimos deseos.

Finalmente, yo como único accionista me vería en la obligación de velar por toda la empresa, el cuidado de las normas y los derechos del consumidor, para que así todo quede acorde a lo estipulado y demandado por el gobierno colombiano. Cabe aclarar que, como único accionista, debe quedar por escrito que seré el único que mantenga las pérdidas o ganancias de la empresa.

2.6. Logo



Figura 3. Logo

2.7. Eslogan

“Dejando huella en cada cerveza”

3. Mercadeo y comunicación

3.1.Objetivo

General

Producir cerveza artesanal la cual sea incomparable en cuanto a sabor y presentación para satisfacer las necesidades determinadas del cliente que manifieste la calidad de dicho producto.

Específico

Posicionar a la “Cervecería Artesanal El Legado” como una de las empresas del sector de bebidas embriagantes fermentadas más reconocidas en cuanto a sabores, innovación, alianzas estratégicas, modelo de negocio, producto, servicio y canales de distribución.

3.2.Propuesta de valor

Las características del producto se concentran principalmente en los diferentes aromas, sabores, cuerpo y amargor que produce cada una de las cervezas artesanal que sacaremos al mercado. En donde, tal y como tiende a mostrarlo el mercado, las cervezas de temporada o de acuerdo a una fecha en especial para la región, son muy especiales para el consumidor, aun así, éstas incrementen sus costos y como resultado su precio en el mercado.

Cada producto no solo mostrará, presentará y/o brindará momentos de satisfacción, sino que también brindara nutrientes pues la cerveza artesanal, aunque contenga alcohol, posee nutrientes dentro de sus ingredientes y producto final que contribuyen al desarrollo adecuado del cuerpo humano.

Dentro de dichos beneficios están: prevención del envejecimiento celular temprano, previene el estreñimiento y reduce el riesgo de sufrir enfermedades cardíacas. (Rios, 2018)

La propuesta de valor definida por el emprendimiento “Cerveza Artesanal El Legado” es: “Además de empujar el crecimiento de restaurantes de barrio por medio de la distribución de cerveza, brindamos y llevamos diferentes tipos de cerveza artesanal, con características únicas, a la mano de nuestro cliente”.

3.3.Segmentos

El segmento principal está dividido por 2 nichos que comparten mismas tradiciones y casi mismas aventuras o experiencias de vida. Este segmento va desde los 18 años de edad debido principalmente a las leyes que rigen en Colombia donde las bebidas embriagantes solo serán para personas mayores de 18 años, hasta la edad de los 65-70 años pues a partir o alrededor de estos años el cuerpo humano tiende a consumir y/o procesar con menor fuerza el alcohol, volviéndolo casi que tóxico para el organismo.

En cuanto al género, esta bebida no tiene correlación con ninguno de los géneros existentes, es decir que lo puede consumir cualquier persona con cualquier orientación. La ubicación como ya se mencionó es preferiblemente al norte de la ciudad y sus niveles de ingresos deben superar el salario mínimo pues con los precios de la cerveza artesanal se hace más asequible y accesible el comprar una de estas si la persona posee o gana por encima o lo mismo que un salario mínimo. El segmento deberá tener estudios de bachiller y de ocupación podrá ser desde estudiante hasta trabajador o profesional.

3.4.Fortalezas de competidores

Para identificar las fortalezas de los competidores, hay que tener en cuenta cómo se mueve el sector, pues este, aunque es nuevo prácticamente, siempre ha tendido a moverse con relación a la calidad del producto según la perspectiva de este estudiante. Pues, los

consumidores cada vez exigen más en sus experiencias y sus expectativas a veces superan lo que les ofrece la empresa o la compañía de cerveza artesanal.

Por ende, las fortalezas de los consumidores podrían establecerse a partir o en base del reconocimiento y posicionamiento de la marca o del producto en el mercado. Pues a través de varias trayectorias en el mercado, nuestros competidores por medio de sus innovaciones y procesos de distribución como los propios locales o puntos de venta con fabricas dentro de dichos puntos de venta hacen que la experiencia del consumidor sea mucho más gratificante y el cliente aproveche aún más la experiencia hacía él o ella y como resultado se consigue un reconocimiento de marca exitoso.

Uno de estos ejemplos es BBC (Bogota Beer Company) o 3 Cordilleras, que, a partir de sus modelos de negocio, han logrado obtener reconocimiento en el mercado y han sabido llevar las cosas hacía adelante. Estas características, aunque no las vea mucho el consumidor al momento de consumir o comprar su producto, son cualidades que destacan dentro de una industria cambiante y dependiente de las preferencias y expectativas del cliente o de la clientela.

3.5. Debilidades de competidores

Ahora bien, en cuanto a las debilidades de los competidores; como ya se mencionó anteriormente, la industria o el sector de cerveza artesanal se mueve en base a la calidad del producto y a las expectativas y deseos del consumidor, pues esto, aunque es un resultado muy beneficioso para la competencia, también ha tenido efectos negativos para ellos.

Pues la competencia a la vez o al mismo tiempo suele competir por precios y los ponen tan altos en el mercado que la clientela o el segmento de cliente o nicho de mercado se estanca y suele ser finalmente uno en vez de varios. Y es por esto que no se puede dividir mucho la marca en el mercado, es decir, atacar varios puntos en las ciudades o atacar varios segmentos en el mercado.

Es por esto, que Cerveza Artesanal El Legado competirá también a través de precios pues confiamos plenamente que el producto y su respectiva calidad se pueden entrelazar y llevar de la mano con un precio relativamente bajo y bueno para la adquisición de nuestros consumidores.

3.6. Modelo de ventas

SEGMENTO DE CLIENTE:										
ÁREA	ACTIVIDADES DE VENTA	Mes 1:	Mes 2:	Mes 3:	Mes 4:	Mes 5:	Mes 6:	Promedio por mes	TIEMPO GASTADO	COSTOS
VENTAS	No. de llamadas de los clientes	10	10	15	15	25	25	16,6	20 min	
	No. de cartas del cliente									
	No. de reuniones de clientes									
	No. de comidas de clientes									
	No. de entrevistas a los clientes	2	2	4	5	5	8	4,3	10 min	
	No. de cuestionarios									
	No. de ofertas dadas	1	1	1	1	2	2	1,3	5 min	
Alianzas estrategicas	1	1	1	1	1	1	1	1 hora y		
MERCADEO	No. de boletines									
	No. de receptores del boletín de noticias									
	No. de visitas al sitio web	4	4	8	8	8	8	6,6	1 hora	
	No. de participaciones en feria	0	0	2	2	1	1	1	2 horas	
	No. de anuncios	1	1	1	2	2	3	1,6	2 min	
	No. de avisos de prensa									
	No. de eventos propios	1	0	0	0	1	2	0,6	1 hora	

Tabla 2. Modelo de Ventas

Este modelo de ventas ilustra las estrategias que emplearemos con su respectivo tiempo gastado para ejecución y lo que se solicitara por semana. Estas, además, son alianzas estratégicas con los proveedores que desarrollen dichas estrategias pues a partir de varios pedidos y conversiones de propaganda, se obtendrá una buena programación, gestión y propagación de nuestros productos dentro del mercado.

3.7. Portafolio de productos y/o servicio

- **Blonde Ale:** Tradicional cerveza rubia, está alcanzará un mayor número de usuarios y/o consumidores debido a su sabor especial y color único, ya que al ser una de las más consumidas en el mercado, brinda un apoyo al emprendimiento.
- **Oktoberfest:** Esta cerveza, aunque puede parecerse a una de temporada debido a su nombre, no lo es y eso nos otorga un mayor reconocimiento por parte del consumidor ya que les brindaremos de forma continua o permanente algo que solo podría estar disponible por cierta cantidad de tiempo.
- **Irish Stout:** Este producto es de carácter fuerte, es decir, que trae un cuerpo y un sabor, acompañado de un aroma y grado de alcohol, más fuerte y/o alto. Por lo que su experiencia puede aumentar las expectativas y experiencias placenteras del consumidor.
- **Domicilios:** Por medio de este sistema de distribución, alcanzaremos mayor número de consumidores ya que así no solo les brindaremos comodidad hasta sus hogares, sino que también generaremos un ahorro en el bolsillo de esté en cuanto a términos de desplazamiento, tiempo y transporte.
- **Restaurantes:** A través de la venta en restaurantes, el consumidor podrá no solo optar por la compra de cerveza del emprendimiento estudiantil, sino que también podrá adquirir diferentes tipos de comida que harán que el acompañamiento de la cerveza artesanal sea aún más gratificante, pues ¿a quién no le gusta la cerveza con algún tipo de comida?

3.8 Experimentos de validación

El plan que fue llevado a cabo para el entendimiento del problema y/o necesidad que atiende mi emprendimiento fue primero evaluar y formular unas hipótesis con respecto al entorno del sector y su funcionamiento, posterior a esto formule unas preguntas con la ayuda de la estructura de la herramienta de “Validación de Hipótesis y Usuario”, entreviste alrededor de 20 personas y posterior a esto saque conclusiones y hallazgos que me condujeron al descubrimiento del problema. Se usaron solamente preguntas y respuestas de formato cualitativo, es decir, solo palabras y las respuestas fueron más subjetivas o relativas a cada persona y su experiencia con el mundo cervecero.

Uno de los hallazgos que más me impactó fue que las personas no tienen un alto o profundo conocimiento de la diferencia entre cerveza artesanal e industrial y por eso escasean de expectativas. Por ende, me adentre y decidí que a partir de ahí empezaría el problema que pienso resolver y que se encuentra en el mercado.

Cabe aclarar que la forma en cómo los usuarios o clientes están resolviendo el problema es a partir de la compra de bebidas embriagantes que superen el porcentaje de alcohol de la cerveza artesanal.

3.9 Equipo necesario

El equipo necesario está compuesto por mi persona, Juan Sebastián Osorio Campo, quien estará encargado de la gestión y producción del emprendimiento. Además, estará compuesto por

el jefe y dueño de la fábrica quien estará administrando la producción y elaboración de la cerveza artesanal, en adición a la administración del negocio en compañía de Juan Osorio.

3.10 Presupuesto

Principalmente se hará uso de las redes sociales y de la página web de Cerveza Artesanal El Legado con el fin de adquirir de a poco posicionamiento en el mercado. La página web y las redes sociales serán creadas (las cuentas) por parte de Juan Sebastián Osorio y a partir del uso de la plataforma WIX.COM para la creación de la página web.

Para esto, la inversión inicial será de poco más de 1 millón de pesos, pues como se mencionó anteriormente, las creaciones de las pautas digitales en redes sociales y en la página web será a partir del dueño y fundador de la compañía.

4. Finanzas

4.1 Margen de contribución por producto o servicio

En cuanto al precio de venta, “Cerveza Artesanal El Legado” lo ha definido con base a los precios del mercado y de la competencia, siendo estos precios asequibles y accesibles para los consumidores ya definidos y con base también a los costos unitarios de cada producto. Estos precios oscilan entre \$9,200 y \$10,500 y están distribuidos para los 3 productos que sacaremos al mercado: Blonde Ale, Oktoberfest e Irish Stout.

Por ende, es necesario precisar que hay 3 márgenes de contribución dependiendo cada uno del precio de venta de cada producto, es decir, que hay un margen de contribución por cada

cerveza artesanal ofertada. Cuyo valor varía únicamente de acuerdo al precio pues lo que son los rubros y valores de los costos y gastos variables unitarios no varían o cambian entre productos, pues son los mismos para cada uno de ellos.

Cabe aclarar que el precio de venta, aunque es definido con referencia a los precios del mercado, también se consolida a través del costo de los insumos por cada botella producida más el margen de ganancia que le quiero brindar a cada uno de mis productos.

Para precisar, a continuación, dejo mis productos con el valor o precio de venta de cada uno de ellos y el margen de contribución en términos monetarios y porcentuales.

- Blonde Ale: \$9,200

Margen Contribución \$	\$ 727
Margen contribución %	7,90%

- Oktoberfest: \$9,750

Margen Contribución \$	\$ 1.277
Margen contribución %	13,09%

- Irish Stout: \$10,500

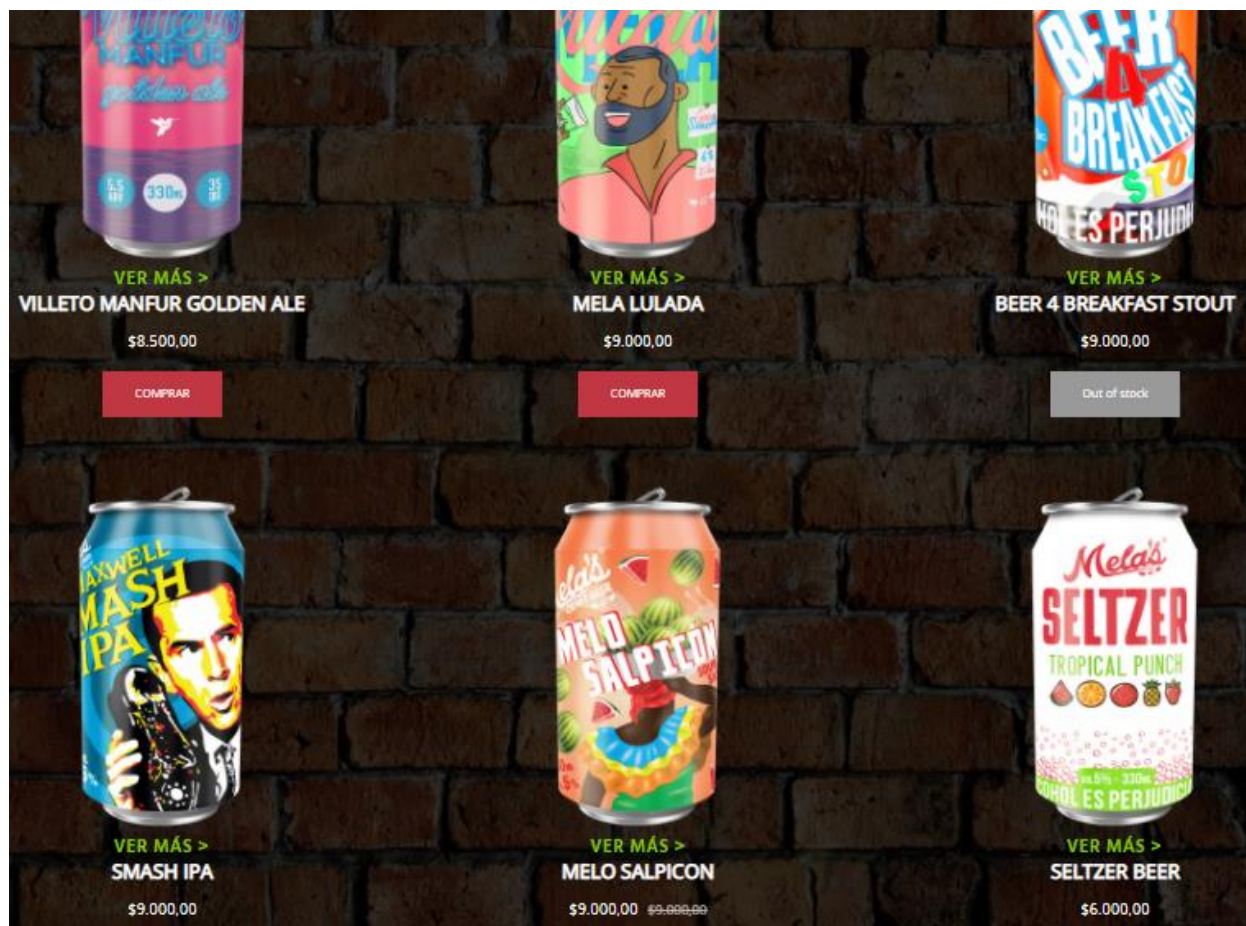
Margen Contribución \$	\$ 2.027
Margen contribución %	19,30%

Posterior a lo anterior, dejo en evidencia los costos y gastos variables unitarios junto con los costos y gastos fijos.

Costos Fijos		Gastos Fijos		Gastos variables Unitario		Costos Variables Unitarios	
Rubros	\$	Rubros	\$	Rubros	\$	Rubros	\$
Transporte	\$ 13.100.000	Pagina Web	\$ 250.000	Comisión Fabricante	\$ 589	Embotellamiento	\$ 4.166,00
Servicio de Agua	\$ 70.000	Salario	\$ 1.000.000			Etiqueta	\$ 600,00
Servicio de Luz	\$ 35.000	Contador	\$ 50.000			Valor Cerveza	\$ 1.936,00
Servicio de Internet	\$ 50.000					Botellas	\$ 1.100,00
Servicio de Gas	\$ 50.000					Tapas	\$ 82,50
TOTAL COSTOS FIJOS EMPRESA	\$ 13.305.000,00	TOTAL GASTOS FIJOS EMPRESA	\$ 1.300.000,00	TOTAL GASTOS VARIABLE UNITARIOS	\$ 589,00	TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS	\$ 7.884,50

Tabla 3. Costos y Gastos

Los precios de la competencia como Mela’s Craft Beer y Bogota Beer Company se muestran a continuación:



Fuente: Página Web de Mela’s Craft Beer



Figura 4. Precios de la Competencia (Mela's Craft Beer & BBC)

Fuente: Menú de Bogota Beer Company

4.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

El punto de equilibrio (PE) de cada producto, al igual que lo explicado en el punto anterior, se muestra en las siguientes imágenes. Cabe resaltar que este punto de equilibrio viene expresado en términos monetarios y en número de unidades por vender.

- Blonde Ale

Punto Equilibrio \$	\$ 184.949.759
Punto Equilibrio U	20.103

- Oktoberfest

Punto Equilibrio \$	\$ 111.554.054
Punto Equilibrio U	11.441

- Irish Stout

Punto Equilibrio \$	\$ 75.673.575
Punto Equilibrio U	7.207

4.3 Flujo de caja mensual 60 meses (5 años)

Para el flujo de caja es importante resaltar primero que todo que en activos depreciables aparece el valor de un vehículo en el mes 4 que interpreta que se conseguirá, a través de un financiamiento con el banco Bancolombia, un crédito con un plazo de 60 meses o 5 años y que se adquirirá dicho vehículo en el mes 4 del primer año. Además de esto y como se mencionó anteriormente, se solicitará un crédito y posteriormente se obtendrá este con el fin de poder transportar las cervezas y llevarlas hasta el domicilio de los consumidores, igualmente el crédito obtenido será para los registros Invima de cada uno de los productos lanzados al mercado, es decir, que el crédito tendrá un total de 22 millones y un aporte por parte de los socios de \$250,000 pesos colombianos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5
Unidades Vendidas Blonde Ale	\$ 6.900	\$ 8.100	8400	8100	7800
Unidades Vendidas Oktoberfest	\$ 6.900	\$ 8.100	8400	8100	7800
Unidades Vendidas Irish Stout	\$ 6.900	\$ 8.100	\$ 8.400	\$ 8.100	\$ 7.800
VENTAS BLONDE ALE	\$ 63.480.000	\$ 74.520.000	\$ 79.800.000	\$ 76.950.000	\$ 74.100.000
VENTAS OKTOBERFEST	\$ 67.275.000	\$ 78.975.000	\$ 84.000.000	\$ 81.000.000	\$ 78.000.000
VENTAS IRISH STOUT	\$ 72.450.000	\$ 85.050.000	\$ 90.720.000	\$ 87.480.000	\$ 84.240.000
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 203.205.000	\$ 238.545.000	\$ 254.520.000	\$ 245.430.000	\$ 236.340.000
Materiales					
+ Inventario Inicial					
+ Compras Mes (Malta, lúpulo, levadura)	\$ 30.540.750	\$ 37.704.036	\$ 41.148.770	\$ 37.738.845	\$ 34.320.677
- Inventario Final					
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos indirectos de fabricación	\$ 44.351.390	\$ 44.404.612	\$ 45.416.815	\$ 45.471.315	\$ 45.525.880
Valor botella x unidades vendidas (Maquila)	\$ 41.820.000	\$ 41.870.184	\$ 41.920.428	\$ 41.970.733	\$ 42.021.098
Costos Variables unitarios	\$ 71.390	\$ 71.476	\$ 71.561	\$ 71.647	\$ 71.733
Agua	\$ 840.000	\$ 841.008	\$ 1.201.440	\$ 1.202.882	\$ 1.204.325
Luz	\$ 420.000	\$ 420.504	\$ 660.792	\$ 661.585	\$ 662.379
Gas	\$ 600.000	\$ 600.720	\$ 961.152	\$ 962.305	\$ 963.460

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA					
Internet	\$ 600.000	\$ 600.720	\$ 601.441	\$ 602.163	\$ 602.885
Gastos Administrativos y Operacionales	\$ 32.931.271	\$ 26.927.820	\$ 34.264.458	\$ 32.916.114	\$ 31.567.921
Registro INVIMA	\$ 8.938.971	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66
Comisión Dueño de Fabrica	\$ 12.192.300	\$ 14.312.700	\$ 17.816.400	\$ 17.180.100	\$ 16.543.800
Pagina Web	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66
Comisión Restaurantes	\$ -	\$ -	\$ 3.817.800	\$ 3.090.600	\$ 2.363.400
Salario Emprendedor	\$ 11.000.000	\$ 12.014.400	\$ 12.028.817	\$ 12.043.252	\$ 12.057.704
Contador	\$ 550.000	\$ 600.720	\$ 601.441	\$ 602.163	\$ 602.885
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO					
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ 13.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ 13.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL					
Aportes socios	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ 22.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ 22.250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ 3.035.679	\$ 2.528.225	\$ 1.940.583	\$ 1.260.091	\$ 472.076
Capital	\$ 3.211.647	\$ 3.719.107	\$ 4.306.749	\$ 4.987.241	\$ 5.775.256
Total Egresos Financieros	\$ 6.247.326	\$ 6.247.332	\$ 6.247.332	\$ 6.247.332	\$ 6.247.332
Caja del período	\$ 98.384.263	\$ 123.261.200	\$ 127.442.625	\$ 123.056.394	\$ 118.678.189
Caja inicial	\$ 481.135.756	\$ 1.843.819.298	\$ 3.360.679.997	\$ 4.878.668.817	\$ 6.318.464.110
Caja del período	\$ 98.384.263	\$ 123.261.200	\$ 127.442.625	\$ 123.056.394	\$ 118.678.189
Caja inicial	\$ 481.135.756	\$ 1.843.819.298	\$ 3.360.679.997	\$ 4.878.668.817	\$ 6.318.464.110
Caja neta acumulada	\$ 579.520.019	\$ 1.967.080.499	\$ 3.488.122.622	\$ 5.001.725.210	\$ 6.437.142.299
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 39.694.598	\$ 53.487.833	\$ 56.198.387	\$ 53.850.218
Total Impuestos	\$ -	\$ 39.694.598	\$ 53.487.833	\$ 56.198.387	\$ 53.850.218
Caja del período despues de Impuestos	\$ 98.384.263	\$ 83.566.603	\$ 73.954.792	\$ 66.858.006	\$ 64.827.971
Caja inicial	\$ 481.135.756	\$ 1.526.262.516	\$ 2.456.442.157	\$ 3.310.892.544	\$ 4.095.092.541
Caja neta acumulada después de impuestos	\$ 579.520.019	\$ 1.609.829.119	\$ 2.530.396.949	\$ 3.377.750.550	\$ 4.159.920.512

Figura 5: Estructura Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA					
% de ocupación	0%				
Unidades Vendidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materiales					
+Inventario Inicial					
+Compras Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inventario Final					
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos indirectos de fabricación	\$ 0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Administrativos y Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	\$ -				
Egresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ -				
Aportes socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período					
Caja inicial					
Caja neta acumulada					
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período despues de Impuestos	\$ -				
Caja inicial	\$ -				
Caja neta acumulada despues de impuestos	\$ -				

Figura 6: Estructura Flujo de Caja 2

Fuente: Herramienta Financiera Juan David Rojas (2021)

Los principales egresos serán los costos de los inventarios y las compras mensuales que se hagan para entregárselas al dueño de la fábrica que, a través de la maquila, produciremos los 3 productos de cerveza artesanal. El comportamiento de los precios de estos y de los productos tenderá a aumentar inmediatamente en el segundo año debido a la inflación o IPC.

Así mismo, tenderán a aumentar las cantidades de los productos en el mercado, esto se verá reflejado en el flujo de caja después del primer año. Y finalmente habrá un pago de comisión para los restaurantes aliados que ayuden a distribuir las cervezas artesanales y esto después del segundo año y a partir del primer año se le pagará una comisión al dueño de la fábrica y quién me ayuda con la maquila.

4.4 Balance general y estado de resultados

A continuación, se ilustran tanto el balance general como el estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 203.205.000	\$ 238.545.000	\$ 254.520.000	\$ 245.430.000	\$ 236.340.000
+Inventario inicial materia prima	\$ 0	\$ 30.540.750	\$ 68.244.786	\$ 109.393.555	\$ 147.132.401
+Compras materia prima	\$ 30.540.750	\$ 37.704.036	\$ 41.148.770	\$ 37.738.845	\$ 34.320.677
-Inventario final de materia prima	\$ 30.540.750	\$ 68.244.786	\$ 109.393.555	\$ 147.132.401	\$ 181.453.078
=Materiales directos consumidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
+Mano de obra directa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
+Costos indirectos de fabricación	\$ 44.351.390	\$ 44.404.612	\$ 45.416.815	\$ 45.471.315	\$ 45.525.880
=Costo de productos fabricados	\$ 44.351.390	\$ 44.404.612	\$ 45.416.815	\$ 45.471.315	\$ 45.525.880
+Inventario inicial de productos en p	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de productos en p	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
=Costo de productos terminados	\$ 44.351.390	\$ 44.404.612	\$ 45.416.815	\$ 45.471.315	\$ 45.525.880
+Inventario inicial de producto termi	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de producto termi	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-descuentos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo de ventas	\$ 44.351.390	\$ 44.404.612	\$ 45.416.815	\$ 45.471.315	\$ 45.525.880
Utilidad Bruta	\$ 158.853.610	\$ 194.140.388	\$ 209.103.185	\$ 199.958.685	\$ 190.814.120
Depreciación y Amortización	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00
Gastos de administración y ventas	\$ 32.931.271	\$ 26.927.820,00	\$ 34.264.458,14	\$ 32.916.114,45	\$ 31.567.920,95
EBITDA	\$ 125.922.339	\$ 167.212.568	\$ 174.838.727	\$ 167.042.571	\$ 159.246.199
Utilidad Operacional	\$ 123.322.339	\$ 164.612.568	\$ 172.238.727	\$ 164.442.571	\$ 156.646.199
Gastos financieros	\$ 3.035.679	\$ 2.528.225,03	\$ 1.940.583,47	\$ 1.260.090,96	\$ 472.076,49
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 120.286.660	\$ 162.084.343	\$ 170.298.144	\$ 163.182.480	\$ 156.174.122
Impuestos (SS3)	\$ 39.694.598	\$ 53.487.833	\$ 56.198.387	\$ 53.850.218	\$ 51.537.460
Utilidad Neta	\$ 80.592.062	\$ 108.596.510	\$ 114.099.756	\$ 109.332.261	\$ 104.636.662

Tabla 4. Estado de Resultados

Balance General	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo					
Caja y Bancos	\$ 98.384.262,65	\$ 181.950.865,30	\$ 255.905.657,42	\$ 322.763.663,47	\$ 387.591.634,24
Cuentas por Cobrar	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inversiones	\$ 0,00				
Inventario Final	\$ 30.540.750,00	\$ 68.244.785,70	\$ 109.393.555,44	\$ 147.132.400,57	\$ 181.453.078,02
Total Activo Corriente	\$ 128.925.012,65	\$ 250.195.651,00	\$ 365.299.212,86	\$ 469.896.064,04	\$ 569.044.712,26
Activos fijos	\$ 13.000.000,00	\$ 13.000.000,00	\$ 13.000.000,00	\$ 13.000.000,00	\$ 13.000.000,00
Depreciación acumulada	\$ 2.600.000,00	\$ 5.200.000	\$ 7.800.000	\$ 10.400.000	\$ 13.000.000
Activos fijos netos	\$ 10.400.000,00	\$ 7.800.000,00	\$ 5.200.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 0,00
Total Activos	\$ 139.325.012,65	\$ 257.995.651,00	\$ 370.499.212,86	\$ 472.496.064,04	\$ 569.044.712,26
Anticipos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obligaciones Bancarias	\$ 3.719.107,13	\$ 4.306.748,69	\$ 4.987.241,20	\$ 5.260.970,36	
Empleados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Proveedores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Provisión Impuestos	\$ 39.694.597,79	\$ 53.487.833,28	\$ 56.198.387,46	\$ 53.850.218,35	\$ 51.537.460,34
Pasivos Corto Plazo	\$ 43.413.704,92	\$ 57.794.581,97	\$ 61.185.628,66	\$ 59.111.188,71	\$ 51.537.460,34
Obligaciones Bancarias	\$ 15.069.245,56	\$ 10.762.496,87	\$ 5.775.255,67	\$ 514.285,30	\$ 0,00
Provisión Impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pasivos Largo Plazo	\$ 15.069.245,56	\$ 10.762.496,87	\$ 5.775.255,67	\$ 514.285,30	\$ 0,00
Total pasivos	\$ 58.482.950,48	\$ 68.557.078,84	\$ 66.960.884,33	\$ 59.625.474,02	\$ 51.537.460,34
Capital Suscrito y Pagado	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Perdida/Utilidad Acumulada	\$ 80.592.062,17	\$ 189.188.572,16	\$ 303.288.328,52	\$ 412.620.590,02	\$ 517.257.251,92
Total Patrimonio	\$ 80.842.062,17	\$ 189.438.572,16	\$ 303.538.328,52	\$ 412.870.590,02	\$ 517.507.251,92
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 139.325.012,65	\$ 257.995.651,00	\$ 370.499.212,86	\$ 472.496.064,04	\$ 569.044.712,26
<i>Sumas iguales:</i>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Tabla 5. Balance General

Aquí debe elaborarse un Balance General y Estado de Resultados a 5 años, donde la información provenga y esté conectada con flujo de caja. Es muy importante que siempre se mantenga la ecuación fundamental de la contabilidad de Activos = Pasivos + Patrimonio.

Algunos ejemplos de las cuentas que componen cada grupo:

El activo

- Caja: Valor del flujo de fondos acumulado al final de cada periodo.

- Inventarios: el valor monetario correspondiente a los bienes y productos comprados.

- Total activo corriente: suma de los activos que se pueden volver efectivo en un periodo menor a 1 año.

- Activo Largo plazo: Es el valor de la inversión fija, Inversiones a más de un año, los activos fijos, la propiedad planta y equipo, patentes, desarrollos que puedan ser considerados y valorados como activos intangibles. Importante aplicar la depreciación acumulada en los periodos correspondientes.

El pasivo: estará conformado por pasivos a corto plazo y pasivos a corto plazo (dependiendo de si el vencimiento de esas obligaciones es mayor o menor a 1 año. Algunos ejemplos:

- Obligaciones bancarias, cuentas por pagar, obligaciones con empleados, impuestos por pagar, prestamos de socios, o cualquier otro de los ejemplos visto en clase.

El patrimonio posee las siguientes cuentas.

- El capital que realmente es de la empresa y que generalmente está compuesto del capital social inicial, las utilidades retenidas, las reservas, otras capitalizaciones, y demás ejemplos vistos en clase.

4.5 Indicadores financieros

Para los indicadores financieros se tomaron en cuenta las siguientes 5 empresas:

- I. Cervecería BBC S.A.S.
- II. Bavaria & Cia S.C.A.
- III. Cervecería Unión S.A.

IV. Cervecería Del Valle S.A.

V. Artesanos de Cervezas S.A.S.

Estos son los indicadores financieros del “sub-sector”:

Indicadores de Solvencia	2019	
	Solvencia	Cerveceria Bbc S.A.S.
	Bavaria & Cia S.C.A.	1,27
	Cerveceria Union S.A.	1,06
	Cerveceria Del Valle S.A.	1,41
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,47
Promedio Ponderado	SECTOR	1,27
	2019	
Liquidez Pura	Cerveceria Bbc S.A.S.	0,31
	Bavaria & Cia S.C.A.	1,16
	Cerveceria Union S.A.	1,04
	Cerveceria Del Valle S.A.	1,32
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,39
Promedio Ponderado	SECTOR	1,17

Figura 7. Indicadores Financieros

Indicadores de Solidez	2019		2019		
	Nivel de Endeudamiento	Cerveceria Bbc S.A.S.	61,75%	Apalancamiento Financiero	Cerveceria Bbc S.A.S.
	Bavaria & Cia S.C.A.	62,00%	Total Pasivo/ Patrimonio	Bavaria & Cia S.C.A.	1,63
	Cerveceria Union S.A.	59,90%		Cerveceria Union S.A.	1,49
	Cerveceria Del Valle S.A.	44,63%		Cerveceria Del Valle S.A.	0,81
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	52,61%		Artesanos de Cervezas S.A.S.	1,11
Promedio Ponderado	SECTOR	59,11%	Promedio Ponderado	SECTOR	1,45
	2019		2019		
Margen de Cobertura	Cerveceria Bbc S.A.S.	1,15	Apalancamiento Financiero	Cerveceria Bbc S.A.S.	0,47
	Bavaria & Cia S.C.A.	16,62	Pariva corto plazo/ patrimonio	Bavaria & Cia S.C.A.	0,69
	Cerveceria Union S.A.	63,40		Cerveceria Union S.A.	1,41
	Cerveceria Del Valle S.A.	88,66		Cerveceria Del Valle S.A.	0,75
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	11,54		Artesanos de Cervezas S.A.S.	1,01
Promedio Ponderado	SECTOR	32,17	Promedio Ponderado	SECTOR	0,77
	2019		2019		
Solidez Corta Plazo	Cerveceria Bbc S.A.S.	29,24%	Apalancamiento Financiero	Cerveceria Bbc S.A.S.	1,14
	Bavaria & Cia S.C.A.	42,19%	Pariva largo plazo/ patrimonio	Bavaria & Cia S.C.A.	0,94
	Cerveceria Union S.A.	94,58%		Cerveceria Union S.A.	0,08
	Cerveceria Del Valle S.A.	93,33%		Cerveceria Del Valle S.A.	0,05
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	90,54%		Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,00
Promedio Ponderado	SECTOR	55,16%	Promedio Ponderado	SECTOR	0,72
	2019		2019		
Solidez Largo Plazo	Cerveceria Bbc S.A.S.	70,76%			
	Bavaria & Cia S.C.A.	57,81%			
	Cerveceria Union S.A.	5,42%			
	Cerveceria Del Valle S.A.	6,67%			
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,00%			
	SECTOR	44,83%			

Figura 8. Indicadores de Solidez

Indicadores de Rentabilidad		2019		2019	
Margen Bruto	Cerveceria Bbc S.A.S.	-0,01	ROA	Cerveceria Bbc S.A.S.	-3,56%
	Beveria & Cia S.C.A.	0,69		Beveria & Cia S.C.A.	23,97%
	Cerveceria Unina S.A.	0,74		Cerveceria Unina S.A.	15,12%
	Cerveceria Del Valle S.A.	0,62		Cerveceria Del Valle S.A.	28,97%
	Artisanar de Cervezas S.A.S.	0,27		Artisanar de Cervezas S.A.S.	-6,06%
	SECTOR	0,68		SECTOR	23,75%
Prmedia Pandorada			Prmedia Pandorada		
Margen Operacional	Cerveceria Bbc S.A.S.	-0,04	ROE	Cerveceria Bbc S.A.S.	-9,30%
	Beveria & Cia S.C.A.	0,47		Beveria & Cia S.C.A.	63,09%
	Cerveceria Unina S.A.	0,48		Cerveceria Unina S.A.	37,72%
	Cerveceria Del Valle S.A.	0,47		Cerveceria Del Valle S.A.	52,31%
	Artisanar de Cervezas S.A.S.	-0,29		Artisanar de Cervezas S.A.S.	-12,79%
	SECTOR	0,47		SECTOR	58,63%
Prmedia Pandorada			Prmedia Pandorada		
EBITDA/UAHDA	Cerveceria Bbc S.A.S.	0,08			
	Beveria & Cia S.C.A.	0,54			
	Cerveceria Unina S.A.	0,55			
	Cerveceria Del Valle S.A.	0,52			
	Artisanar de Cervezas S.A.S.	0,00			
	SECTOR	0,53			
Prmedia Pandorada					
Margen Neto	Cerveceria Bbc S.A.S.	-0,08			
	Beveria & Cia S.C.A.	0,52			
	Cerveceria Unina S.A.	0,42			
	Cerveceria Del Valle S.A.	0,39			
	Artisanar de Cervezas S.A.S.	-0,19			
	SECTOR	0,49			
Prmedia Pandorada					

Figura 9. Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Actividad		2019
Rotación de Cartera (Días)	Cerveceria Bbc S.A.S.	6,11
	Bavaria & Cia S.C.A.	211,26
	Cerveceria Union S.A.	509,19
	Cerveceria Del Valle S.A.	243,43
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,04
	Promedio Ponderado	SECTOR 244,08
		2019
Rotación de Inventarios (Días)	Cerveceria Bbc S.A.S.	55,78
	Bavaria & Cia S.C.A.	72,40
	Cerveceria Union S.A.	48,57
	Cerveceria Del Valle S.A.	46,76
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,06
	Promedio Ponderado	SECTOR 65,93
		2019
Rotación de Proveedores (Días)	Cerveceria Bbc S.A.S.	119,40
	Bavaria & Cia S.C.A.	534,76
	Cerveceria Union S.A.	1933,72
	Cerveceria Del Valle S.A.	481,83
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,06
	Promedio Ponderado	SECTOR 659,95
		2019
Ciclo Operativo	Cerveceria Bbc S.A.S.	61,89
	Bavaria & Cia S.C.A.	283,66
	Cerveceria Union S.A.	557,75
	Cerveceria Del Valle S.A.	290,19
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,10
	Promedio Ponderado	SECTOR 310,07
		2019
Ciclo Caja	Cerveceria Bbc S.A.S.	-57,50
	Bavaria & Cia S.C.A.	-251,10
	Cerveceria Union S.A.	-1375,97
	Cerveceria Del Valle S.A.	-191,64
	Artesanos de Cervezas S.A.S.	0,04
	Promedio Ponderado	SECTOR -349,88

Figura 10. Indicadores de Actividad

A continuación, se muestran los indicadores financieros para “Cerveza Artesanal El Legado” con su respectivo análisis.

1. Indicadores de Solvencia						
Solvencia	Solvencia	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2,96968464	4,329050275	5,970343377	7,949359068	11,04138055
	Liquidez Pura	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2,266202869	3,148233954	4,182447137	5,460280371	7,520580791

Por cada peso que debe en el corto plazo, mi emprendimiento tiene casi 3 pesos para subsanar esta deuda y esto tiende a aumentar en los próximos años. Así mismo, tiene 2,26 pesos para responder por sus obligaciones en el corto plazo y que tiende a aumentar también en el largo plazo.

2. Indicadores de Solidez						
Niveles de Endeudamiento Total		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		41,98%	26,57%	18,07%	12,62%	9,06%
Margen de Cobertura		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		39,6243015	64,10993538	87,75615524	129,5005562	330,8237654
Solvidez corto Plazo		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		74,23%	84,30%	91,38%	99,14%	100,00%
Solvidez largo		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		25,77%	15,70%	8,62%	0,86%	0,00%

Los niveles de endeudamiento se van reduciendo a lo largo del tiempo gracias a los pagos que se hacen mensualmente. Con un comienzo de aproximadamente 42%, la empresa tendría esa proporción de activos que fueron financiados por terceros o fuentes ajenas.

Según las cifras, la empresa podría endeudarse hasta 40 veces más, eso sí, manteniendo el porcentaje de sus gastos financieros.

Cerveza Artesanal El Legado debe pagar 74,23% de sus deudas en el corto plazo.

La empresa pagará el resto de las deudas (25,77%) a lo largo de los 4 años restantes, es decir, en el largo plazo.

3. Indicadores de Actividad						
Apalancamiento Financiero		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total pasivo/Patrimonio		72,34%	36,19%	22,06%	14,44%	9,96%
Apalancamiento Financiero Pasivo corto plazo/Patrimonio		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		53,70%	30,51%	20,16%	14,32%	9,96%
Apalancamiento Financiero Pasivo Largo Plazo/Patrimonio		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		18,64%	5,68%	1,90%	0,12%	0,00%

La empresa cuenta con 72,34% de su patrimonio para responder a las deudas. Esto se debe en gran parte a que Cerveza Artesanal El Legado tiene obligaciones a largo plazo. En cuanto al sector, la mayoría o todas las empresas no tienen obligaciones a largo plazo sino a corto plazo.

Rotación de Cartera		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		0	0	0	0	0
Rotación de Inventarios		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		54,11	102,99	154,73	215,82	276,39

Cerveza Artesanal El Legado al no poseer cuentas por cobrar, no tiene lapso de tiempo en donde se recupere la cartera.

Los inventarios de esta empresa se demoran 54 días en convertirse en activos a diferencia del sector en donde los inventarios se demoran 66 días.

Ciclo Operativo		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		54,11	102,99	154,73	215,82	276,39
Rotación de Proveedores		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		0	0	0	0	0
Ciclo Caja		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		54,11	102,99	154,73	215,82	276,39

El sector se demora 265 días en producir y cobrar el dinero, mientras que Cerveza Artesanal El Legado se demora 54 días.

Cerveza Artesanal El Legado no tiene pago a proveedores debido a su modelo. El sector se demora casi 660 días.

Así mismo la empresa de cerveza artesanal se demora 54 días en que se pueda financiar sin proveedores y tenga recuperación de capital.

4. Indicadores de Rentabilidad						
Margen Bruto		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		0,78	0,81	0,82	0,81	0,81
Margen Operacional		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		0,61	0,69	0,68	0,67	0,66
EBITDA/UAIIDA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		0,62	0,70	0,69	0,68	0,67
Margen Neto		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		0,40	0,46	0,45	0,45	0,44

Cerveza Artesanal El Legado según sus cifras, es un poco más efectivo que las empresas del sector pues su margen bruto es más alto que las empresas que componen el sector. En cuanto al margen operacional y el EBITDA, la empresa posee también mejores rendimientos. Sin embargo y debido a su margen neto que es inferior al del sector, se puede evidenciar que no resulta tan efectiva la empresa.

ROA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		57,84%	42,09%	30,80%	23,14%	18,39%
ROE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		99,69%	57,33%	37,59%	26,48%	20,22%

El 58% de la utilidad de la empresa fue generada a partir de los activos. Por ende, la empresa es capaz de generar mayor cantidad de dinero con menor cantidad de recursos.

100%. Por lo que, el total invertido por el accionista se ve mejor que reflejado en la utilidad neta. Se puede concluir que hay una mayor creación de valor para el accionista.

Tabla 6. Indicadores Financieros

5. Comercial

5.1 Meta de ventas

5.1.1 Semanal

	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	
PRODUCTO	1	2	3	4	
Blonde Ale	50	50	50	50	
Oktoberfest	50	50	50	50	
Irish Stout	50	50	50	50	
TOTAL	150	150	150	150	600

Tabla 7. Meta de Ventas Semanal

Se realizo una tabla con las ventas semanales, en donde en total cada semana de los primeros meses se venderán 150 productos o botellas entre las 3 referencias. Con el fin de alcanzar 600 botellas mensualmente, se tomará dicho modelo de fabricación producción y distribución de cervezas artesanales con el fin de que se vendan 600 botellas al mes.

5.1.2 Mensual

	BLONDE		IRISH
PRODUCTO	ALE	OKTOBERFEST	STOUT
MES 1	150	150	150
MES 2	150	150	150
MES 3	150	150	150
MES 4	150	150	150

MES 5	150	150	150
MES 6	150	150	150
MES 7	150	150	150
MES 8	150	150	150
MES 9	150	150	150
MES 10	150	150	150
MES 11	150	150	150
MES 12	150	150	150
TOTAL	1800	1800	1800

Tabla 8. Meta de Ventas Mensual

Mensualmente se venderán 450 botellas entre las 3 referencias, pues así creemos se alcanzará discretamente pero estratégicamente a la vez, un posicionamiento del mercado efectivo y eficiente. Al final de año se recolectarán ventas por una cifra de 1800 botellas de cada referencia.

5.2 Arquetipo de clientes

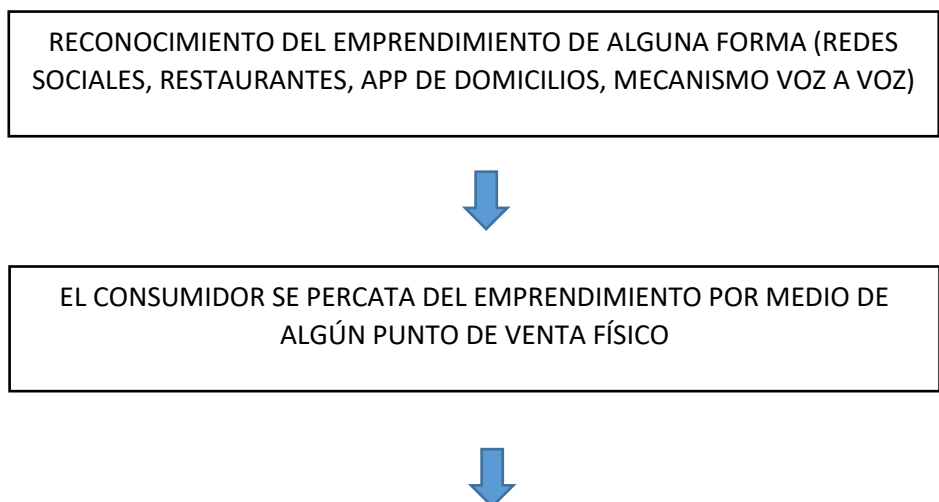


Figura 11. Arquetipo de Clientes



Figura 12. Arquetipo de Clientes 2

5.3 Funnel de ventas



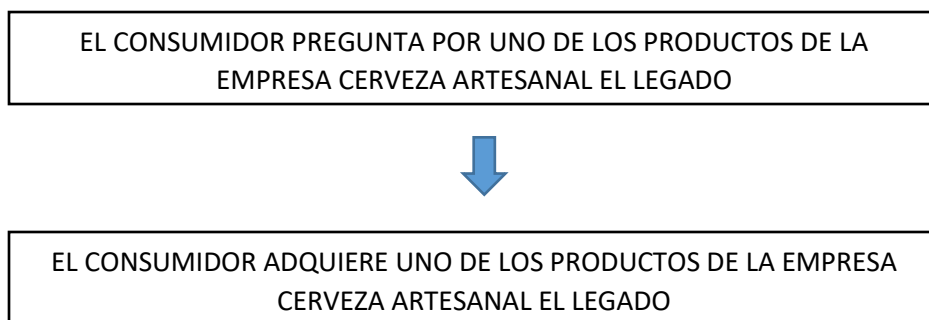


Figura 13. Funnel de Ventas

5.4 Actividades comerciales

SEGMENTO DE CLIENTE:		Mes 1:	Mes 2:	Mes 3:	Mes 4:	Mes 5:	Mes 6:	Promedio por mes	TIEMPO GASTADO	COSTOS
ÁREA	ACTIVIDADES DE VENTA									
VENTAS	No. de llamadas de los clientes	10	10	15	15	25	25	16,6	20 min	
	No. de cartas del cliente									
	No. de reuniones de clientes									
	No. de comidas de clientes									
	No. de entrevistas a los clientes	2	2	4	5	5	8	4,3	10 min	
	No. de cuestionarios									
	No. de ofertas dadas	1	1	1	1	2	2	1,3	5 min	
	Alianzas estratégicas	1	1	1	1	1	1	1	1 hora y	
MERCADERO	No. de boletines									
	No. de receptores del boletín de noticias									
	No. de visitas al sitio web	4	4	8	8	8	8	6,6	1 hora	
	No. de participaciones en feria	0	0	2	2	1	1	1	2 horas	
	No. de anuncios	1	1	1	2	2	3	1,6	2 min	
	No. de avisos de prensa									
	No. de eventos propios	1	0	0	0	1	2	0,6	1 hora	

Tabla 9. Actividades Comerciales

Para atraer un mayor número de clientes, la empresa o compañía de Cerveza Artesanal El Legado buscara asociarse con diferentes entidades y poder generar buenas pautas para así alcanzar su o sus objetivos principales.

5.5 Métricas

Las métricas que vamos a utilizar son de carácter financiero y logístico, pues creemos así es la forma en que mejor se mida el desempeño de nuestro emprendimiento, además de las preferencias del consumidor por escogernos y sus expectativas.

En cuanto a las métricas de carácter financiero y logístico, escogeremos y analizaremos las ventas hacia nuestros puntos de venta en cuanto a número de pedidos y lo contrastaremos con el número de veces que nuestros competidores llegan a los puntos de venta más cercanos, parecidos o de características similares a los nuestros.

Por otro lado, mediremos con el número de veces, la cantidad que el consumidor nos prefiere por encima a la competencia. De manera que con esto analizaremos la efectividad de nuestras gestiones, logísticas, campañas de mercadeo y publicidad, pautas físicas y la efectividad de nuestros canales de distribución y/o puntos de venta.

Así que, como resultado, analizaremos lo que hace la competencia comparada a lo que estamos haciendo nosotros y en adición, estaremos analizando y comparando las expectativas de nuestros consumidores con las de nuestra competencia, a manera que consolidaremos

información relevante para nuestras o más bien, para las futuras gestiones de la empresa Cervecería Artesanal El Legado.

6. Estudio técnico

6.1 Ficha técnica del producto – servicio

Como se mencionó al comienzo de este documento, el producto tendrá una alta calidad que se asemejará a los productos de nuestra competencia, solamente que contará con una diferencia de calidad de servicio, pues la entrega del producto se hará a través de diferentes canales de distribución, como las redes sociales, página web y/o restaurantes de barrio o aplicaciones para domicilios y una propia aplicación por parte del emprendimiento o del negocio.

Los clientes que escojan los productos de Cerveza Artesanal El Legado podrán optar a corto plazo por 3 diferentes productos que van desde una suave y refrescante Blonde Ale, pasar por una tradicional cerveza estilo Oktoberfest o degustar una dura y chocolatosa con aroma a café de la clásica Irish Stout.

Estos productos contarán como se mencionó anteriormente con un registro sanitario INVIMA que generará que el consumidor tenga toda la confianza, tranquilidad y comodidad para degustar y tomarse una deliciosa cerveza artesanal.

Los procesos para llevar a cabo toda esta constitución y legalización ya fueron explicados anteriormente, sin embargo, cabe aclarar que los productos de Cerveza Artesanal El Legado se acogerán a las leyes impuestas por el gobierno (explicadas también anteriormente).

6.2 Lista de proveedores – distribuidores

- Distrines Ltda.: Este proveedor será el encargado de brindarme toda la materia prima como las maltas cebadas, el lúpulo, la levadura, las botellas y las tapas para proteger, cuidar y almacenar el producto final que es la cerveza ya lista para tomar. Este proveedor ya provee en la ciudad de Bogotá y ha distribuido a otras empresas del sector, por lo que la protección de la marca es confiable, pues cabe resaltar que en ningún momento le piden a uno datos de la empresa.
- Proveedor de la Maquila: Este proveedor, que ya tiene su marca registrada, me colaborará con la producción y todo el proceso de cocinar la cerveza artesanal. También me ayudará en cuanto al embotellamiento y estará vigilando que se cumplan todos los procesos en las etapas de cocción y producción como tal de la cerveza.
- Equipos, insumos y cervezas S.A.S.: Es un “plan b” para que me provea las materias primas en caso de que la primera empresa este con precios muy altos o surja alguna incontinencia.
- Restaurantes de barrio: Aliados para distribuir la cerveza. Se realizará un contrato con el fin de proteger la marca y el nombre de la empresa.
- Aplicaciones de domicilios: una vez puesto en tienda el producto, lo que se hará será nuevamente un contrato para proteger el nombre de la empresa y velar por el bien de la marca. Así el consumidor podrá asegurarse de contar con la tranquilidad de encontrar dichos productos dentro de las aplicaciones de domicilios.

6.3 Tamaño del proceso

Se tendrán 2 personas en administración que se encargarán de llevar la contabilidad y procesos de la compañía, 1 persona encargada de la producción de la cerveza artesanal y 2 personas que se tendrán en cuenta para las alianzas y negociaciones estratégicas. Esto en el largo plazo pues recordemos que en el corto plazo seré yo quien se debe encargar de la producción, distribución y comercialización del producto.

En cuanto al proceso de compra, el cliente demorara en promedio de 15 a 30 minutos en escoger y adquirir la cerveza artesanal de El Legado. Pues esto se verá altamente influenciado o afectado por el canal de distribución que escoja el cliente para adquirir el producto. Ya sea: página web, redes sociales o aplicaciones de domicilios o puntos físicos como restaurantes o en un futuro el mismo local de la Cervecería Artesanal El Legado.

6.4 Maquinaria necesaria

La maquinaria necesaria son ollas o tanques de 2 metros de alto para la cocción y fermentación del producto y de la cerveza. Además, de la maquina embotelladora que será administrada también por el dueño de la fábrica.

Lo anterior en cuanto a cocción y fermentación de la cerveza y envases. Ahora, para la parte administrativa, se necesitarán computadores que permitan guardar toda la información necesaria para este proyecto. Se requerirán diferentes medios de transporte como furgones o carros de transporte de alimentos para transportar todas las materias primas, así mismo como las bebidas embriagantes como la cerveza artesanal, resultado final de toda la etapa de producción.

6.5 Capital de trabajo

A corto plazo, las personas que estarán involucradas dentro de la operación de la organización serán mi persona y el dueño de la fábrica al cual solicite la maquila. Además, también estarán mis padres quienes me estarán dando apoyo desde una perspectiva externa de la empresa.

El sueldo será repartido entre mi persona y mis padres, quienes después dejarán de recibirlo una vez dejen de aportar intelectualmente a la empresa. Por el lado del dueño de la fábrica, se realizarán pagos antes de comenzar a producir pues quedará estipulado en un contrato de maquila.

7. Referencias bibliográficas

(s.f.). Obtenido de Cerveceria Artesanal 13 Pesos: <https://www.13pesos.com/>

(s.f.). Obtenido de Mela's Craft Beer: <https://www.melascraftbeer.com/>

(s.f.). Obtenido de GOV.CO:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=291>

(s.f.). Obtenido de GOV.CO:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84728>

(s.f.). Obtenido de GOV.CO:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

(26 de Septiembre de 2013). Obtenido de Directo al Paladar:

<https://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/el-lupulo-i-un-ingrediente-esencial-para-la-elaboracion-de-la-cerveza>

(5 de Marzo de 2014). Obtenido de Matilda:

<http://www.restaurantmatilda.com/es/blog/diferencias-entre-cerveza-artesanal-e-industrial>

(19 de Septiembre de 2014). Obtenido de Cerveza Artesana:

<https://cervezartesana.es/blog/post/la-guia-definitiva-de-la-malta.html>

(21 de Agosto de 2019). Obtenido de Cerveceros de México :

<https://cervecerosdemexico.com/2019/08/21/la-levadura-un-ingrediente-esencial-en-la-elaboracion-de-la-cerveza/>

Acuña, A. (31 de Mayo de 2020). Obtenido de Universidad EAN:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9916/JeidySegura2020;jsessionid=FD9C0124D959ED5D356DF12EBFF3768F?sequence=1#:~:text=La%20industria%20cervecera%20artesanal%20en,cervecer%C3%ADas%E2%80%9D%20tan%20solo%20en%20Bogot%C3%A1.>

Pérez, J., & Gardey, A. (2009). Obtenido de Definición.DE: <https://definicion.de/pasteurizacion/>

Plano Danais, R. (s.f.). Obtenido de Banrepcultural: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia>

Rios, J. (24 de Abril de 2018). Obtenido de Cervezarios: <https://cervezarios.com/articulos/la-cerveza-artesanal-y-sus-beneficios-para-la-salud/>

Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.

Tovar, M. (s.f.). *Cultura Cervecera: ¿Qué es la cerveza artesanal?: Cervexxa*. Obtenido de Cervexxa: <https://www.cervezaartesanalmexicana.mx/que-es-la-cerveza-artesanal/>