

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Centro de emprendimiento | UR Emprende

BREW

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Juan Francisco Tachack Gallego

Bogotá, D.C.  
2023

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Centro de emprendimiento | UR Emprende

**BREW**

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Juan Francisco Tachack Gallego

Bajo la dirección de:

Centro de emprendimiento | UR Emprende

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2023

## Tabla de contenido

Glosario .....	9
Resumen .....	10
Abstract .....	11
1. Modelo de negocio ampliado .....	12
1.1. La verbalización del modelo.....	12
1.2. Análisis interno del modelo de negocio.....	14
1.2.1. Factores Comerciales .....	14
1.2.2. Factores técnico productivos .....	15
1.2.3. Factores humanos y de gestión .....	18
1.2.4. Factores financieros.....	19
1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.....	20
1.3.1. Tendencias.....	20
1.3.2. Sector .....	21
1.3.3. Mercado.....	22
1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.....	24
1.4.1. Factores Internos .....	24
1.4.2. Factores Externos.....	27
1.5. Visión y misión.....	31
1.5.1. Misión.....	31
1.5.2. Visión .....	31
1.6. Modelo ampliado .....	31
1.7. Cascada de proyectos .....	32
1.7.1. Fase 1. Definición Problema .....	32
1.7.2. Fase 2. Desarrollo .....	33
1.7.3. Fase 3. Lanzamiento .....	34
2 . Legal.....	35
2.1. Riesgos jurídicos .....	35
2.2. Planeación legal.....	35
2.3. Plan de trabajo .....	40
3. Comercial.....	43

3.1. Meta de ventas .....	43
3.1.1    Semanal .....	43
3.1.2    Mensual .....	45
3.1.3. Final de consolidación .....	46
3.1.4. Número de nuevos clientes y ticket promedio actual.....	48
3.2. Arquetipo de clientes .....	48
3.2.    Funnel de ventas .....	49
3.4.    Actividades comerciales.....	50
3.5.    Métricas .....	52
3.5.1.    CAC .....	52
3.5.2. LIV .....	53
3.5.3. Tasa de conversión .....	53
3.5.4.    PMI .....	54
3.5.5.    Crecimiento en ventas.....	54
4. Finanzas .....	54
4.1.    Margen de contribución por producto o servicio.....	54
4.2.    Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto .....	56
4.3.    Flujo de caja .....	57
4.4.    Balance general y estado de resultados .....	61
4.5.    Indicadores financieros .....	65
5.    Mercadeo y comunicación.....	66
5.1.    Objetivos .....	68
5.2. Tiempo .....	70
5.3. Propuesta de valor.....	72
5.4. Segmentos .....	74
5.5. Fortalezas de competidores.....	75
5.6. Debilidades de competidores.....	76
5.7. Modelo de ventas.....	77
5.7.1 Venta directa .....	77
5.7.2 Venta indirecta .....	78
5.8. Lanzamiento .....	79

5.9. Equipo necesario.....	79
5.10. Presupuesto .....	80
6. Referencias Bibliograficas.....	81
Anexo A .....	83

## Índice de figuras

Figura 1. Business Model Canvas.....	13
Figura 2. Logo .....	15
Figura 3. Maquinaria.....	16
Figura 4. Metodo PEPS.....	17
Figura 5. Razones financieras 1.....	19
Figura 6. Razones financieras 2.....	19
Figura 7. Mapa del entorno del modelo de negocio.....	24
Figura 8. Cascada de proyecto.....	34
Figura 9. Homonimia .....	36
Figura 10. Formularios RUES .....	37
Figura 11. Linea del tiempo.....	40
Figura 12. Venta Semanal .....	44
Figura 13. Venta Mensual .....	46
Figura 14. Consolidación de ventas .....	47
Figura 15. Arquetipo de cliente .....	49
Figura 16. Funnel de Ventas.....	50
Figura 17. Punto de Equilibrio.....	56
Figura 18. Punto de Equilibrio en proyección de ventas.....	57
Figura 19. Estructura Flujo de Caja .....	60
Figura 20. Distribucion de Utilidad .....	61
Figura 21. Indicadores Financieros.....	65
Figura 22. Plan de mercadeo y comunicación .....	66

Figura 23. Plan promocional .....	68
Figura 24. Prototipo Cerveza.....	72
Figura 25. Prototipo NFT .....	73

## Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz D.O.F.A .....	30
Tabla 2. Índice CAC.....	52
Tabla 3. Precio Unitario del Mercado .....	55
Tabla 4. Costo Variable.....	55
Tabla 5. Costo Fijo .....	55
Tabla 6. Balance General .....	62
Tabla 7. Estado de Resultados.....	64
Tabla 8. Diagrama Gantt Mercadeo .....	71

## Glosario

**B2B:** Vinculo en el modelo de distribución y venta entre el vendedor el cual es una compañía con el comprador que también es otra compañía.

**B2C:** Vinculo en el modelo de distribución y venta entre el vendedor el cual es una compañía con el comprador el cual es el consumidor final o una persona natural.

**BREW:** nombre de la compañía y hace alusión a la creación de las cervezas.

**MAQUILA:** refiere a la empresa que se dedica a la producción, el embalaje de los productos de otra compañía.

**CERVEZA ARTESANAL:** tipo de cerveza sin aditivos ni conservantes y sin pasteurizar.

## Resumen

Brew es una idea de emprendimiento que se encuentra en la etapa de desarrollo donde se ha analizado los desafíos a solucionar dentro del mercado de las cervezas, el perfil del posible consumidor, las fases de compra del consumidor, los mapas de empatía correspondientes al cliente, el banco de ideas y el mural de conceptos.

Brew ofrece un tipo de producto alternativo para el mercado de las cervezas; debido a que se diversificara en sabores y aspectos, teniendo como énfasis nuestro lema “calentar motores de forma pupi” ya que nuestro nicho de mercado van a ser personas que no les gusta el sabor de la cerveza, o para esas personas pocos convencionales que quieren encontrar una estratificación para las cervezas o simplemente quieren encontrar un producto innovador.

Brew como empresa se constituye y localiza en Bogotá, Colombia, ya que la producción del producto se desarrollará, por medio de una maquila que se encuentra en esta ciudad, además los canales de distribución también se encuentran en la capital de Colombia.

Los objetivos del proyecto es generar una diversificación en el mercado de las cervezas, incurriendo así en la creación de productos diferentes e innovadores que reflejen los mejores aspectos de la bebida alcohólica tradicional con sabores exóticos y poco convencionales. Sumado a ello, se pretende generar una remuneración económica por medio de las ventas de estos productos.

El plan de proyección comenzó en el mes de Septiembre donde se desarrollo la idea y se hizo la perfilación del cliente ideal, posteriormente en el mes de Octubre se finalizo la perfilación y se crearon las respectivas proyecciones financieras del proyecto y además se empezaron los diálogos con los proveedores. Luego en el mes de Noviembre se concluyo las proyecciones, en este mismo mes se hizo la definición de los canales de distribución; también se tiene planeado comenzar con la validación del proyecto y la creación de estrategias de marketing. Para Diciembre se tiene proyectado en la planeación terminar el desarrollo de la idea, al igual que el cierre de la negociaciones con los proveedores y el cierre de la creación de las estrategias de marketing; además para este mes se empezara hacer el registro de marca. En enero, se creará el diseño de marca de la empresa y se 10nvi la compra de inventarios. Para el mes de Febrero será el cierre del registro de marca y diseño de marca; de igual modo se empezará con la producción y el certificado 10nvima para el producto lo cual durará hasta el mes Mayo, periodo donde simultáneamente se crearán pautas publicitarias en la mayoría de redes sociales, para así incurrir en ventas; esta pauta durará aproximadamente 3 meses y se tiene presupuestado vender todos los productos para el mes de Septiembre del 2023.

Palabras clave: Brew , cerveza artesanal, producto, proyecto innovador, emprendimiento, plan de proyección, canales de distribución, estrategias de marketing, publicidad, ventas.

## Abstract

Brew is an entrepreneurial idea that is in the development phase, in this phase the challenges to be solved within the beer market have been analyzed, the profile of the potential consumer, the consumer purchase phases, the empathy maps corresponding to the client, the bank of ideas and the wall of concepts.

Brew offers an alternative type of product for the beer market; Due to the diversification in flavors and aspects, with emphasis on our motto “heat engines in a pupi way” since our market niche will be people who do not like the taste of beer, or for those unconventional people who want find a stratification for beers or just want to find an innovative product.

Brew is established in the city of Bogotá Colombia, since the production of the product will be done through a maquila that is located in this city, in addition to the distribution channels they are also in the capital of Colombia.

The objectives of the project is to generate a diversification in the beer market, thus incurring in the creation of different and innovative products that reflect the best aspects of the traditional alcoholic beverage with exotic and unconventional flavors. In addition, it is intended to generate an economic remuneration through these means of product sales.

The projection plan began in the month of September where the idea was developed and the ideal client was profiled, later in October the profiling was finalized and the respective financial projections of the project were created and the dialogues with Providers.

Then in November the projections were concluded, in this same month the definition of the distribution channels was made; It is also planned to start with the validation of the project and the creation of marketing strategies. For the month of December it is planned to finish the development of the idea, as well as the closing of the negotiations with the suppliers and the closing of the creation of the marketing strategies; also for this month the trademark registration will begin.

In January the brand design of the company will be created and the inventory will be purchased. For the month of February will be the closing of the trademark registration and trademark design; in the same way, production will begin and the invima certificate for the product will last until May. In the month of May, advertising guidelines will be created in most social networks, in order to incur sales; This pattern will last approximately 3 months and it is budgeted to sell all the products for the month of September 2022.

**Keywords:** Brew, craft beer, product, innovative project, entrepreneurship, projection plan, distribution channels, marketing strategies, advertising, sales.

## 1. Modelo de negocio ampliado

### 1.1. La verbalización del modelo.

Actualmente, la industria cervecera atraviesa por un gran cambio debido a que los consumidores están prefiriendo más las cervezas artesanales que las industrializadas, por motivo del tema de calidad debido a que las cervezas artesanales no buscan llenar todo el mercado, sino que, por el contrario, busca solucionar pequeños problemas específicos vistos en los productos de las grandes industrias cerveceras. Según Cortés et al. (2020) en Colombia, la industria artesanal ha aumentado su participación en el mercado alrededor de 0,5% que representa aproximadamente más de 255 empresas debido a la innovación que ofrecen sus productos en cuanto a sabores, aromas y conceptos.

Tal como es el caso de Brew, empresa colombiana direccionada a la preparación, venta y comercialización de cervezas artesanales, con un valor agregado completamente disruptivo, el cual está enfocado en solucionar varios problemas de los productos vendidos por las grandes industrias cerveceras como: la falta de diversificación en los sabores, falta de innovación en la parte visual de la cerveza y carencia de estratificación del producto (Rodríguez, 2021).

Dentro de la verbalización del modelo, se destaca que la mejor forma de explicar a grandes rasgos la empresa es por medio de un Business Model Canvas (Ver Figura 1).

**Figura 1**  
*Business Model Canvas*

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>Los socios clave para mi organización son las empresas las cuales se encargan de los procesos de comercialización y producción del producto.</p> <p>La posible alianza estratégica que se va hacer para el proceso de producción es con Colombia Birra empresa especializada en el proceso de maquilas</p> <p>La posible alianza estratégica que se va hacer para el proceso de comercialización es con Exito</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de marca</li> <li>- Registro frente a industria cámara y comercio</li> <li>- Producción por medio de maquilas</li> <li>- Certificado invima</li> <li>- Marketing</li> <li>- Ventas</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financieros: Dinero de inversión 8.100.000 COP</li> <li>- Recursos intelectuales</li> <li>- Recursos físicos</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>El problema que se esta resolviendo es la falta de diversificación dentro del mercado de las cervezas.</p> <p>La necesidad que se esta satisfaciendo es generar una línea Premium de cervezas.</p> <p>El producto que se ofrecen son cervezas las cuales se les cambia su apariencia, sabor y presentación.</p> <p>El valor agregado ofertado es la calidad, diversificación y precios.</p>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <p>La relación inicial va a ser B2C ya que se espera llegar de forma directa a los consumidores, luego la relación que se espera tener es B2B para poder tercerizar el proceso de comercialización</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Los canales de comunicación y distribución van a ser por medio de la tienda virtual (Pagina web), por medio de redes sociales utilizando la herramienta de pautaación.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p>Estoy creando valor para personas de estratos altos, amantes de la buena cerveza pero que no les gusta del todo su sabor y esperan diferentes sabores</p> <p>Mis clientes mas importantes son personas con un poder adquisitivo alto, que buscan diferentes sabores para cervezas</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p><b>COSTOS FIJOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad: 1.000.000</li> <li>- Salario: 2.000.000</li> </ul> <p><b>COSTOS VARIABLES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro Marca: 300,000</li> <li>- Diseño de marca: 300.000</li> <li>- Producción: 3.300.000</li> </ul>		<p><b>Flujo de ingresos</b></p> <p>En un principio los ingresos se verán reflejados por medio de las ventas de los productos que se comercializan.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 1, se ilustra que Brew como empresa desarrolla su producción por medio de maquila y sus ventas son tercerizadas por parte de varios distribuidores, entre los cuales están restaurantes, bares, hoteles y almacenes. No obstante, el modelo de negocio está enfocado en satisfacer las necesidades de consumidores de paladar exquisito, quienes buscan una propuesta innovadora dentro de la industria convencional. Además, la empresa pretende deslumbrar a sus clientes con la mezcla de cerveza y coctel que se encuentra dentro del contenido del producto, el cual tiene adherido una brillantina comestible que le proporciona un valor agregado y una imagen visual completamente disruptiva, diferente al producto.

## **1.2. Análisis interno del modelo de negocio.**

Respecto al análisis interno del modelo de negocio, se destacan los factores comerciales, técnico, productivos, factores humanos y de gestión, financieros que serán presentados a continuación:

### **1.2.1. Factores Comerciales:**

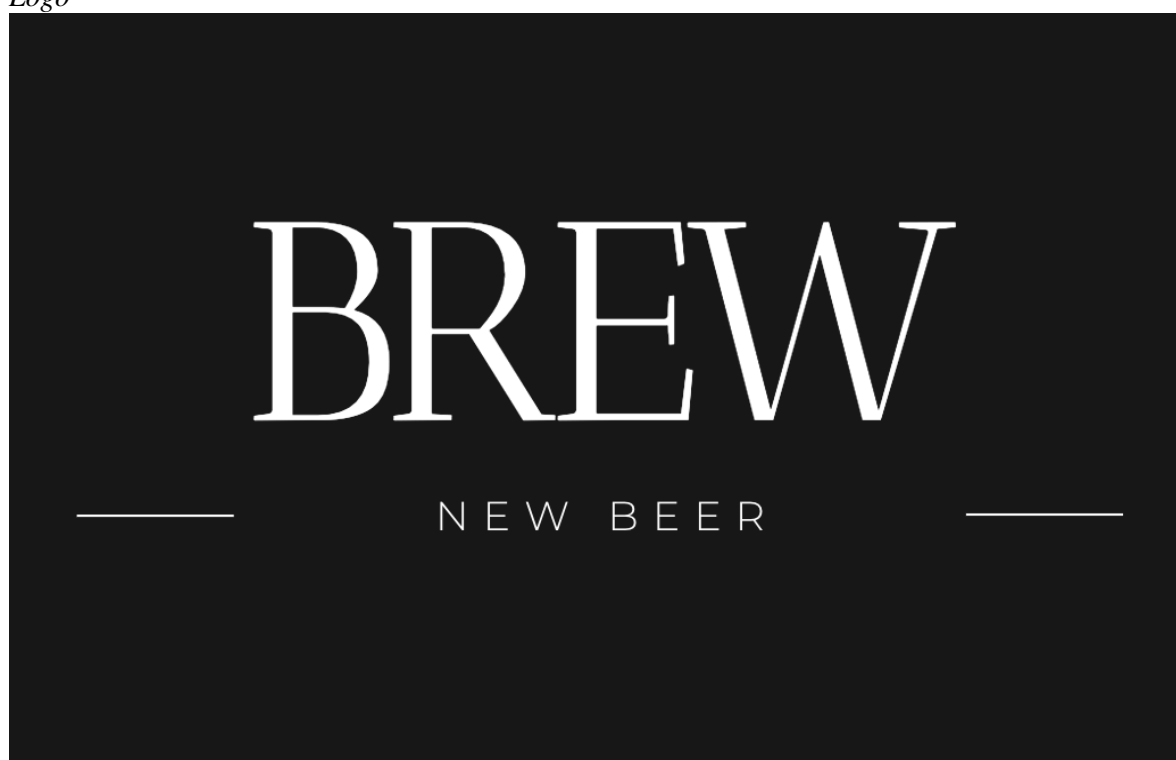
Desde esta perspectiva comercial, Brew (ver Figura 2) pretende iniciar su primera línea de producción con un solo producto; el cual hace referencia a una cerveza artesanal sabor a mora azul, con brillantina color morado y azul. Después de venderse la primera línea, se tiene diseñada una estrategia publicitaria donde los mismos consumidores decidirán el próximo sabor de la segunda cerveza que hará BREW, esto debido a que el objetivo de la empresa es poder satisfacer las necesidades o insights que tengan los consumidores y clientes de cervezas.

Todo ello, llevado a cabo mediante una estructura de ventas que se encuentra distribuida entre dos canales, directo e indirecto; el primero consiste en la venta directa hacia los consumidores, los cuales, según nuestro buyer es una persona de medio alto poder adquisitivo, que le gusta disfrutar productos innovadores dentro de industrias convencionales, teniendo sabores y colores completamente únicos dentro de la cerveza que va a consumir; esta venta directa se hará por medio de nuestras redes sociales, WhatsApp o teléfono. Mientras que el segundo canal, se orienta a un tipo de venta indirecta frente al consumidor debido a que se le venderá el producto a los distribuidores que se encuentran en los diferentes mercados; entre ellos, hoteles, restaurantes, bares, discotecas, almacenes, etc.

Es importante señalar que la marca BREW en la actualidad, está en proceso de patentar el producto de las cervezas que estarán disponibles para los compradores durante julio de 2022. Adicionalmente, se contempla que la empresa BREW a lo largo del tiempo no solo producirá y venderá cervezas, sino que también copiara ese mismo modelo de negocio y lo modificara para así poder proyectarse a una mayor escala desde la creación de licores destilados y fermentados.

## Figura 2

*Logo*



Fuente: Elaboración propia

### 1.2.2. Factores técnico productivos

Se procede ahora con los factores técnicos direccionados hacia la maquinaria (ver Figura 3), tecnología e instalaciones que serán brindadas por la empresa que elabora la maquila, cuya sede se encuentra ubicada al norte de Bogotá. Paralelamente, la empresa cuenta con fábrica propia,

restaurante bar. Al mismo tiempo, utilizan la misma maquinaria que se necesita para preparar la cerveza artesanal para la fabricación de sus productos, lo único diferente respecto al producto son las materias primas y los tiempos de cocción seca y fermentación.

**Figura 3**  
*Maquinaria*



Fuente: Rodeg (s.f).

Para la realización del producto resulta esencial que las instalaciones tengan todas las medidas de saneamiento, cumpliendo también con los reglamentos pedidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), la agencia reguladora encargada de evaluar, avalar un producto según los lineamientos específicos de saneamiento y calidad del producto (Invima, 2023).

Desde otro punto de vista en cuanto a la venta del producto, se requiere una licencia de ventas y además el producto necesita tener un certificado Invima, un requerimiento implícito para obtener la licencia de ventas. Tomando en cuenta que hace poco tiempo el estado Colombiano publicó un decreto dentro del cual se establece que el valor del certificado pasa de 3.500.000 a ser completamente gratuito.

Por otro lado, la gestión de compras de las materias primas será centralizado y tercerizado debido a que se hará una compra directa hacia los proveedores de saborizante (quienes se ubican en Cali, Colombia) y de brillantina (localizados en Estados Unidos). En suma a ello, la maquila que llevará a cabo la producción ya cuenta con algunos proveedores de materias primas básicas para la creación de la cerveza artesanal convencional.

Asimismo, el control y gestión de stocks se hará por medio de un control de inventarios PEPS (ver Figura 4), que se fundamenta las entradas y salidas, es decir, las mercancías que llegan inicialmente serán las primeras en ser vendidas (Gasbarrino, 2021), debido a que solo se comprará lo necesario en inventarios para poder culminar la primera línea de producción. En este sentido, se tendrá en cuenta la referencia de “primero que entra es el primero que sale”, a razón de ello no será necesario hacer un promedio ponderado para la gestión y control de stocks.

**Figura 4.**  
**Metodo PEPS**

No.	FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
			UNIDADES	C. UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	C. UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	C. UNITARIO	TOTAL
1	01/01/2020	Inventario Inicial							200	\$20.00	\$4,000.00
2	06/01/2020	Compra	300	\$25.00	\$7,500.00				300	\$25.00	\$7,500.00
3	08/01/2020	Venta				200	\$20.00	\$4,000.00			
						100	\$25.00	\$2,500.00	200	\$25.00	\$5,000.00
4	10/01/2020	Compra	400	\$27.00	\$10,800.00				400	\$27.00	\$10,800.00
5	12/01/2020	Devolución s/compra				150	\$27.00	\$4,050.00	250	\$27.00	\$6,750.00
6	14/01/2020	Venta				200	\$25.00	\$5,000.00			
						100	\$27.00	\$2,700.00	150	\$27.00	\$4,050.00
7	16/09/2020	Devolución s/venta	50	\$27.00	\$1,350.00				50	\$27.00	\$1,350.00
					\$19,650.00			\$18,250.00			\$5,400.00

Fuente:Elaboración propia desde el programa Excel.

La planificación de la producción estará correlacionada con respecto a las proyecciones en ventas, que estará representada en una rotación de inventarios cada 3 meses para un total de 1973 unidades.

### **1.2.3. Factores humanos y de gestión**

Conviene señalar que la organización en cuanto a los factores humanos y de gestión estará dividida en tres aspectos fundamentales: Producción, administrativos y ventas. En el ámbito de la producción, se hará de forma tercerizada debido a que se firmará un contrato por producción con una empresa que representara el rol de maquila dentro de la gestión de la organización, la empresa también se encargará de llevar a cabo el desarrollo de prototipo (Diseño y creación), test y validación del producto, test de optimización, certificado INVIMA, producción masiva del producto y embalaje.

Por su parte, el aspecto administrativo y de gestión se desarrollará de forma centralizada, donde se abarcará las áreas de control, ejecución y planeación en los aspectos administrativos, logísticos, negociación, contables, financieros, marketing, mientras que las ventas se dividirán en gestión tercerizada y centralizada a causa de que BREW se encargara de venderle tanto a distribuidores como a consumidores. La venta a distribuidores, se hará por intermedio de un contrato donde se le dará al distribuidor un porcentaje del margen unitario. Aunado a ello, se efectuará una venta directa hacia el consumidor final porque se pretende implementar una venta virtual por medio de las redes sociales.

### 1.2.4. Factores financieros

Con referencia a las razones financieras, se establece desde los estados financieros (ver figura 5), así como en el balance general dentro de las finanzas de Brew (Ver figura 6) que se muestran de la siguiente forma:

**Figura 5.**  
**Razones financieras 1**

Razon Corriente	1,64912103	Capital de Trabajo	\$ 6.979.735	ROA	0,39207564
Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo la empresa tiene 1,64 pesos para responder sus obligaciones		La empresa tiene un capital de \$6.979.735 para responder a sus obligaciones a corto plazo		El roa de la empresa correspond al 39,2%. Por cada peso invertido se generaron 39 centavos	
Razon de Prueba acida	1,21616951	Rotacion Inventario	1,34081549	EBITDA	\$ 8.190.361
Por cada peso que debe en el corto plazo tiene 1,21 para pagar sus obligaciones descontando sus obligaciones		Rota sus inventarios 1,34 veces al año "inventario se convierte en efectivo 1,34 veces al año"		Utilidad operacional en terminos de efectivo corresponde a \$8.190.361 millones de pesos	
Rotacion Inventario	268,493318	Rotacion Proveedores	190,324597	Nivel de endeudamiento	0,60792438
Rotacion inventario en dias "cada 268 dias la empresa rota sus inventarios.		La empresa le paga a los proveedores cada 190 dias		por cada peso que la empresa tiene invertido en los activos 60 centavos han sido financiados por los acreedores.	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6.**  
**Razones financieras 2**

Margen Utilidad Bruta	0,64798939	Margen Utilidad Operacional	0,46188862
Genero 64,79 de utilidad bruta. Por cada peso vendido la empresa genero 64 centavos de utilidad.		Por cada peso invertido la empresa obtiene 46 centavos	
Margen Utilidad Neta	0,42745289	ROE	1,000
Por cada peso invertido la empresa obtiene 42 centavos de utilidad neta		La utilidad neta corresponde al 100% del patrimonio	

Fuente: Elaboración propia.

### **1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.**

Dentro del análisis del entorno (ver figura 7), se toma en cuenta las bases fundamentales que componen agentes internos y externos que influyen la cantidad vendida por parte de la empresa, los cuales son: tendencias, sector y mercado.

#### **1.3.1. Tendencias**

A nivel de tendencias, se comienza con las *tecnológicas* que representan la tendencia contemporánea del mundo por el factor tecnológico, considerando como lo menciona Beltramini (2023) la expectativa, la facilidad que proporciona el comercio digital para los NFT's, metaverso y por la transmisión de tiendas virtuales. Sin duda, un cambio progresivo por parte de los consumidores debido a que ahora prefieren la demostración y venta por medios virtuales. Lo que es una gran ventaja competitiva frente a la competencia de BREW debido a que la venta directa de la compañía estará dada por redes sociales y medios virtuales, que implicará para los competidores atravesar por un proceso de reestructuración de los canales de venta tradicional donde distribuyen sus productos hacia los canales digitales.

Otra tendencia es de tipo *económico*, ya que la crisis económica mundial emergente de la pandemia ha ocasionado en la industria cervecera, el desabastecimiento de materias primas para los productores y, en consecuencia, la falta de producto final para el consumidor. Siendo una desventaja para BREW debido a que las adquisiciones de materia prima de la empresa no se realizan en gran cantidad.

Por tanto, la empresa pierde poder de negociación por la falta de oferta ante los consumidores a gran escala debido a que no poseen rebates en Sell in y Sell-out, con objetivos de compra

anuales. En otra perspectiva, el desabastecimiento de producto final es una ventaja para la empresa por seguir la directriz de oferta demanda. Esto hace que el producto sea más costoso porque a menor cantidad, mayor es el precio de venta, por ende genera un aumento en los ingresos y mayor margen de utilidad neta por unidad.

Igualmente, están las tendencias *ecológicas* que ha venido en un gran crecimiento derivado de mayor conciencia frente al cuidado del planeta, derivando un cambio de mentalidad debido a que los consumidores, como apunta Aral (2023) prefieren productos que tengan etiqueta, empaquetado y embotellado reutilizable o ecosostenible. Una posible desventaja a corto plazo, ya que inicialmente los aspectos antes mencionados no son reutilizables; pero también es una oportunidad en el mercado debido a que las personas otorgan un gran valor diferenciador a los productos que se adapten a estos requerimientos.

### **1.3.2. Sector**

Dentro del sector, se observa una gran influencia por parte de los Stakeholders en los cambios de la oferta; encontrando que los factores mas influyentes estan relacionados con: *distribuidores*, *proveedores* y *competidores*. Para el caso de los *distribuidores*, se encuentra una gran influencia de la oferta asociada al aspecto del margen, el cual se dará por cantidad vendida. Esto es de gran importancia debido a que la dependencia de ventas tiende a ser muy alta de manera que se tiene que aceptar el porcentaje que ellos deseen, considerando que el valor no supere el margen de utilidad neta. Lo anterior ocasiona que, la utilidad neta sea mas baja o mas alta dependiendo del distribuidor y del acuerdo comercial que se pacte.

En cuanto a los *Proveedores* para este StakeHolder, se mencionan tres aspectos que influyen los cambios en la oferta, entre estos, se señala primeramente, el bajo poder de

negociación que se tiene debido a que no se compran ni distribuye en gran cantidad para clientes que buscan productos al por mayor. El segundo aspecto está correlacionado con la tendencia al aumento de adquisiciones y por último, se aborda el desabastecimiento de materias primas que conlleva a aumentar el precio unitario de los insumos para hacer la producción de la cerveza como producto terminado.

Para el caso de los *competidores* existen dos aspectos que influyen los cambios en la oferta como: la copia del producto ofertado y la industrialización. Contemplando que la unión de estos aspectos puede llegar a influenciar el cambio de oferta, puesto que las empresas industrializadas que empiecen a ofrecer el mismo producto van a tener mayor cobertura y pueden llenar o inundar el mercado con sus productos, dejando a emprendimientos como Brew con una mínima parte del mercado.

### **1.3.3. Mercado**

Con relación al mercado existen aspectos que si desarrolla una buena gestión pueden ser oportunidad para generar una ventaja competitiva frente a los consumidores como son; *la moda, industrial vs artesanal, compra virtual y sentirse parte de la empresa* que se desglosan a continuación:

Desde el primer aspecto, la moda se contempla porque según los aportes de Vega (2020) las personas son completamente influenciadas por las modas y están motivadas por las tendencias en cuanto al consumo. Sin embargo, actualmente las tendencias están en constante cambio, por ende, se hace necesario que la empresa no solo se adapte y flexibilice frente a los cambios, sino

que vaya más allá al prever sesos cambios de tendencias. Para el caso de BREW resulta ser un factor positivo debido a que no trata de un producto convencional, sino que al contrario, resulta ser un producto que impone variedad de tendencias, por ejemplo: mezcla entre sabores amargos y ligeros, visualmente disruptivo, asociación con distribuidores virtuales, vinculación de NFTs para las 5 primeras cervezas que se vendan, etc.

En el segundo aspecto denominado Industrial vs Artesanal, se encuentra que las preferencias del consumidor están divididas frente al consumo de productos industrializados y artesanales, pero aún es mayor el porcentaje de personas que prefieren consumir productos artesanales, dado que, a consideración del consumidor final, siente un mayor estándar de calidad en este producto que en un producto procesado (Rodríguez, 2021); lo cual resulta ser una noticia positiva a causa de que la empresa se enfocará en este método de producción.

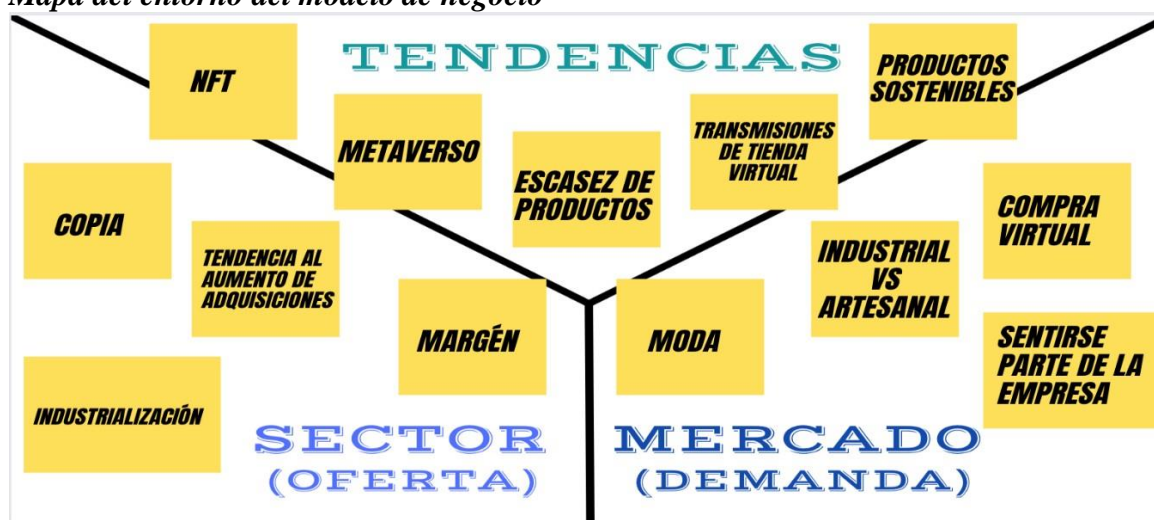
Continuando con la *compra virtual* en internet que retomando a Beltramini (2023) es la tendencia número 1 en compras para la mayoría de los consumidores a nivel mundial, dejando a lado otros canales de distribución y puntos de ventas convencionales. Factor que potencia sustancialmente a la empresa, pues cada vez que se saque una nueva línea de producción, se realizará una transmisión de tienda virtual para que el consumidor pueda comprar sus productos sin tener que salir de su casa. Esto aparte de generar facilidad de compra para los clientes en términos de tiempo y desplazamiento, también incurre en una reducción de gastos y costos fijos, ya este medio de venta es completamente gratuito.

Se incorpora *sentirse parte de la empresa* por ser uno de los aspectos de mayor influencia dentro de la demanda, debido a que el consumidor final cuando se siente parte de la empresa deja de ser una compra compulsiva y empieza a ser una compra influenciada por sentimientos. De

acuerdo con Samaniego (2021) el sentimiento de pertenencia empresarial conlleva a que tanto los clientes como los empleados compartan y se identifiquen con los valores, de modo que la afinidad produzca un compromiso y lealtad genuinos hacia los productos que ofrece la empresa.

Esto es uno de los puntos de mayor prioridad para BREW debido a que la empresa considera que mantener cerca al consumidor es fundamental tanto en la gestión empresarial como de la marca. Por tal motivo, BREW propone una estrategia de marketing llamada innovación abierta donde se le solicita al consumidor que emita su opinión o participe en la elección del próximo sabor de la nueva cerveza. Ya descritos los cuatro aspectos fundamentales, se ilustra (ver figura 4) para terminar la síntesis del mapa del entorno del negocio.

**Figura 7.**  
*Mapa del entorno del modelo de negocio*



Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.

Al llegar aquí, se ilustra la matriz D.O.F.A. o también nombrada F.O.D.A como indica Kiziryan (2015) donde se lleva a cabo un proceso de análisis como empresa dentro del cual se

encuentran varios puntos por mejorar y otros que necesariamente se necesitan impulsar (ver Tabla 1). Esta matriz se divide tanto en factores internos como en externos que llegan a influenciar sobre la buena gestión de la empresa, además ayudan a prever y adaptarse a los cambios generados por entidades externas a la empresa.

### **1.4.1. Factores Internos**

#### ***1.4.1.1. Fortalezas***

La empresa Brew tiene como fortaleza *la innovación* debido a que esta entrando a un mercado con un producto nunca antes visto, también la empresa se encuentra en continua renovación de sus procesos, productos y tecnologías para actualizarse y mantenerse vigente, abriendo nuevas posibilidades para el mercado.

Otra fortaleza son *los canales de distribución*, el directo al consumidor, el cual se llevará a cabo por redes sociales y transmisiones en la tienda virtual, en medio de un proceso centralizado y el otro canal será por medio de distribuidores que le venden al consumidor final, el proceso tercerizado, ya que se establecerán acuerdos comerciales con hoteles, restaurantes, bares, almacenes de cadena, etc. De la misma, se incluyen la *red de aliados*, debido a que Brew contará con una amplia red de empresas dedicadas a la venta y comercialización de los productos ofertados, donde se manejarán dos tipos de descuentos, los cuales estarán divididos para el canal y el consumidor. Aquí es importante decir que los aliados estratégicos tendrán un descuento para su canal y además obtendrán un descuento adicional que puede hacerse para el consumidor final.

La *Predicción de tendencias* resulta ser otro factor interno positivo debido a que la empresa siempre estará en constante cambio. De ahí que necesita prever o anticiparse ante las tendencias

y modas de los consumidores. Es por ello que BREW contará con un área que se dedicará a visualizar los cambios de los agentes externos para así parametrizar cambios internos en favor del mejoramiento continuo desde la adaptación al cambio antes que la competencia.

Al igual que la *Alta calidad del producto* por contar con la certificación INVIMA que acredita a Brew como una empresa de alta calidad para brindar los mejores productos a sus clientes. Esto claro, anexando otra fortaleza implícita como *la Estratificación del producto* desde el análisis de competidores y de mercado, donde se observa que las cervezas como producto no tienen una estratificación clara, por ello, la compañía quiere marcar este precedente dentro del mercado para posicionarse como la marca más fina en cervezas a nivel mundial.

Asimismo, la *comunidad creada en redes sociales*, considerando que uno de los objetivos existentes dentro de la empresa consiste en generar reconocimiento de marca completamente orgánico y por medio de las redes sociales cuya tendencia a nivel mundial favorece el conocimiento, la creación de una comunidad fiel a los propósitos, objetivos, la misión y la visión de la compañía. Finalizando con *la innovación abierta* donde la estrategia pretende afianzar una relación de cercanía con los clientes a partir del diligenciamiento de un formulario, cada vez que se comience a desarrollar la nueva línea de producción donde se le preguntará al consumidor final que sabor desearía para la próxima cerveza.

#### ***1.4.1.2. Debilidades***

Desde el punto de vista de las debilidades de la empresa, se comienza por *la falta de fuerza laboral* debido a que actualmente no se cuenta con los recursos suficientes para el pago de salarios de los responsables de la ejecución y el control, también está *la dependencia hacia el maquilador* por la decisión de tercerizar el proceso de producción de BREW para agilizar el

proceso de entrega del certificado INVIMA. Por lo tanto, la empresa hasta el momento depende al 100 % de la compañía responsable de la maquila.

Se agrega el *bajo poder de negociación* debido a que en el corto plazo, la compañía solo comprara lo necesario para poder empezar con la primera línea de producción, lo que implica estar en desventaja o menor nivel que los competidores indirectos, los cuales compran y distribuyen en gran cantidad por manejar un proceso de producción industrializado.

Por otro lado, como aspecto a mejorar, se añade la *línea de aprendizaje* a causa de ser un factor que resulta una desventaja para la compañía debido a que para cada mercado y producto siempre debe estar incorporado. Sin embargo, esto cuesta tiempo y dinero. Remitiendo así a otra debilidad, *la falta de recursos económicos* por estar apenas en proceso de constitución, no obstante, se buscará solucionar lo anterior con recursos propios. Otro factor son los *altos costos de materia prima*, debido a la contingencia mundial de salud pública derivada de la pandemia que desencadenó un gran desabastecimiento, escasez y elevación de los costos de las materias primas para la preparación del producto final.

Y se incluye como desventaja *la falta de experiencia en el sector*, reconociendo la brecha presente entre la trayectoria de compañía en comparación con las empresas líderes en el mercado de la industria cervecera. Más aún por tener otro aspecto a mejorar vinculado a *la falta de reconocimiento de la marca* por encontrarse BREW hasta ahora en proceso de constitución.

#### **1.4.2. Factores Externos**

Analizados los elementos internos de la compañía, se sigue con la descripción de los factores externos que representan un riesgo u oportunidad para el negocio.

### ***1.4.2.1. Oportunidades***

En el marco de las oportunidades, se menciona el *cambio de precios*, pero este depende la contingencia mundial de salud pública. En este caso, aún no se puede decidir si es una oportunidad o amenaza. No obstante, se destaca *el certificado INVIMA* gratuito promovido por el gobierno nacional debido a que contribuye en la reducción de costos y gastos empresariales. Se añade *la ley de emprendimiento* como oportunidad, dado que el gobierno colombiano creó un mecanismo para la creación de empresa, disminuyendo los trámites requeridos y la reducción de cargas tributarias. De igual forma, el *crédito para jóvenes emprendedores* al ser un incentivo económico para la juventud emprendedora, donde se financia hasta el 100 % de los costos fijos, teniendo periodo de gracia por 12 meses.

Se añade la expansión de venta a los mercados, porque el ideal o proyección de BREW es innovar en la mayoría de los mercados de licores, produciendo bebidas dulces con esencias y colores disruptivos, introduciendo un nuevo producto al mercado ya existente para crear una nueva demanda. Otra posibilidad consiste en la nueva tecnología para la empresa con respecto a las tendencias tecnológicas previstas en el 2022, que fomentan una gran oportunidad tanto en las ventas por transmisión de tienda virtual y la asociación con NFTs. Así como el Descubrimiento de nuevos segmentos en el mercado, teniendo en cuenta que después de haber segmentado por primera vez el mercado convencional de las cervezas. Se tiene previsto que se generarán más segmentos del mercado dentro del segmento nuevo.

### 1.4.2.2. Amenazas

Dentro de los posibles factores que pueden desencadenar un riesgo o amenaza para la empresa está para empezar el *cambio de precios*, debido a que, como se expuso previamente, si continúa la crisis económica habrá un aumento en la inflación y los productos incrementarán su valor, lo que acrecentará el desabastecimiento actual. Este aspecto depende de la contingencia mundial de salud pública, por ende aún no se puede decidir si es una oportunidad o amenaza.

Se contempla a su vez como amenaza *la dependencia hacia el distribuidor tercerizado*, ya que los distribuidores aportaran en cuanto a ventas totales de la compañía el 45 %.

Simultáneamente, se añade *la presencia de nuevos competidores*, puesto que al innovar dentro del mercado convencional de las cervezas, se tiene previsto que pueden aparecer y crearse nuevos competidores que buscarán copiar e imitar el producto y el modelo de negocio. Sin embargo, esto se solucionará por medio de la innovación y anticipación ante las tendencias y modas del consumidor final.

Un posible riesgo se relaciona con que las *Barreras de entrada al mercado disminuyan*, pues esto puede volverse una realidad, si el estado nacional reduce la cantidad de apoyos, financiamientos para crear un emprendimiento y así poder ser parte del mercado de cervezas. Entre tanto, también se concibe *la posible caída de la demanda* como riesgo debido a la incertidumbre existente a nivel mundial, tomando en cuenta que por la crisis económica, las personas prefieren comprar productos de consumo básico que otros productos. Aunque este no ha sido el caso del mercado de las cervezas, ya que fue uno de los únicos mercados que no demostró un decrecimiento en su demanda durante la época de pandemia (Vega, 2020).

Cabe añadir como amenaza, *el ingreso de un nuevo producto* dentro del mercado, debido a que cuando a Brew llegue a segmentar el mercado por medio de un nuevo producto, es muy probable que se segmente el mismo mercado, pero con un producto completamente diferente que cumpla con aquellas necesidades que no encuentren garantizadas por nuestra cerveza. Del mismo modo, es un riesgo, un posible aumento del IVA, tomando en cuenta que desde hace algunos años varias empresas colombianas, han previsto un aumento del IVA entre 2 y 3 puntos porcentuales. Esto es un factor que no se puede ignorar por afectar directamente el margen de ganancia.

Para terminar en la actualidad, *el cambio político* representa una amenaza por la incertidumbre frente al futuro del país, emergente de inestabilidad política y división nacional por el cambio de gobierno, lo que ocasiona un impacto en las relaciones internacionales, que trae consigo menos inversionistas para proyectos, porque ellos prefieren guardar, conservar sus activos antes que invertirlos y exponerlos.

Tabla 1  
*Matriz D.O.F.A.*

Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Innovación	Falta de fuerza laboral	Cambio precios	Cambio precios
Canales de distribución	Dependencia hacia el maquilador	Certificado INVIMA gratuito	Dependencia distribuidor tercerizado
Red de aliados	Bajo poder de negociación	Ley de emprendimiento	Nuevos competidores
Predicción tendencias	Linea de aprendizaje	Credito para jóvenes emprendedores	Barreras de entrada al mercado disminuyan
Alta calidad del producto	Falta de recursos económicos	Expansión de la venta a otros mercados	Posible caída de la demanda
Estratificación del producto	Falta de experiencia en el sector	Nueva demanda	Nuevo producto dentro del mercado
Comunidad creada en redes sociales	Altos costos de materia prima	Nueva tecnología para la empresa	Posible aumento del IVA
Innovación abierta	Falta de reconocimiento de marca	Descubrimiento de nuevos segmentos en el mercado	Cambio político

Fuente: Elaboración Propia.

A modo de resumen, se encuentra que tanto a nivel interno y externo de la empresa, existen varios aspectos que influyen los ingresos, debido a que estos aspectos alteran la demanda y la oferta del producto, por consiguiente, una de las tareas primordiales a nivel interno será prever e imponer tendencias o modas que alteren de forma favorable tanto a la demanda como a la oferta dentro del mercado de las cervezas.

## **1.5. Visión y misión.**

### **1.5.1. Misión:**

Crear una comunidad amante de la innovación y la cerveza, que logre certificar sus productos con un estándar muy alto de calidad, para así poder generar una estratificación del mercado.

Además, la empresa pretende fomentar la participación activa de sus clientes para que ellos sean protagonistas en la evolución del producto y la marca.

### **1.5.2. Visión:**

Seguir siendo empresa creadora de tendencias para el mercado de las cervezas, que supla las necesidades del consumidor, reconociendo sus intereses e innovando para cumplir con sus expectativas.

## **1.6. Modelo ampliado.**

Aliados

Canales

Nichos

Segmentos

### **1.7. Cascada de proyectos.**

La cascada de proyectos consiste en una estrategia de evaluación para productos, emprendimientos, proyectos y empresas, se caracteriza por hacer un análisis y valoración de cada paso que se lleva a cabo dentro la gestión del emprendimiento. Según Stsepanets (2023) el modelo de cascada, como también se le denomina, permite dividir el proyecto en diferentes etapas secuenciales, donde el equipo de trabajo solo puede avanzar a la siguiente etapa, si se ha ejecutado completamente la anterior.

Hecha la aclaración, se exponen 3 fases que recopilan las acciones o actividades que van desde la idealización del proyecto hasta la venta. Las tres fases (ver figura 8) son:

#### **1.7.1. Fase 1. Definición Problema**

Se desarrolló inicialmente *los requisitos* evaluando los puntos más importantes del proyecto, tales como: viabilidad del producto, focus group, validación del producto, método de ventas, valor diferenciador, tercerización y centralización de procesos, finanzas, contabilidad, mercadeo, ventas, planning and revenue, promociones, producción. A grandes rasgos, se planeó todos los factores necesarios para que el proyecto saliera a flote. Todo este proceso de definición de requisitos duro 2 meses.

Después de tener todos los aspectos relevantes para la ejecución de BREW, se empieza a hacer el Análisis, que incorpora el proceso de selección y evaluación de cada variable perteneciente a cada área de la empresa, concluyendo con las prioridades y qué aspectos necesitan mayor fuerza

de trabajo. Donde se concluye que la producción y ventas se tenían que hacer de forma tercerizadas por términos de eficiencia, a excepción de la venta directa que si se hará de forma centralizada por medio de redes sociales y canales virtuales. Además, se establece que el valor diferenciador no solo puede estar en el contenido del producto, sino que al contrario, es necesario generar una nueva tendencia dentro de la existente que posea un valor diferenciador mayor que la anterior tendencia. Tal es el caso de la creación y distribución de NFTs. Este proceso de análisis duro 2 meses.

### **1.7.2. Fase 2. Desarrollo**

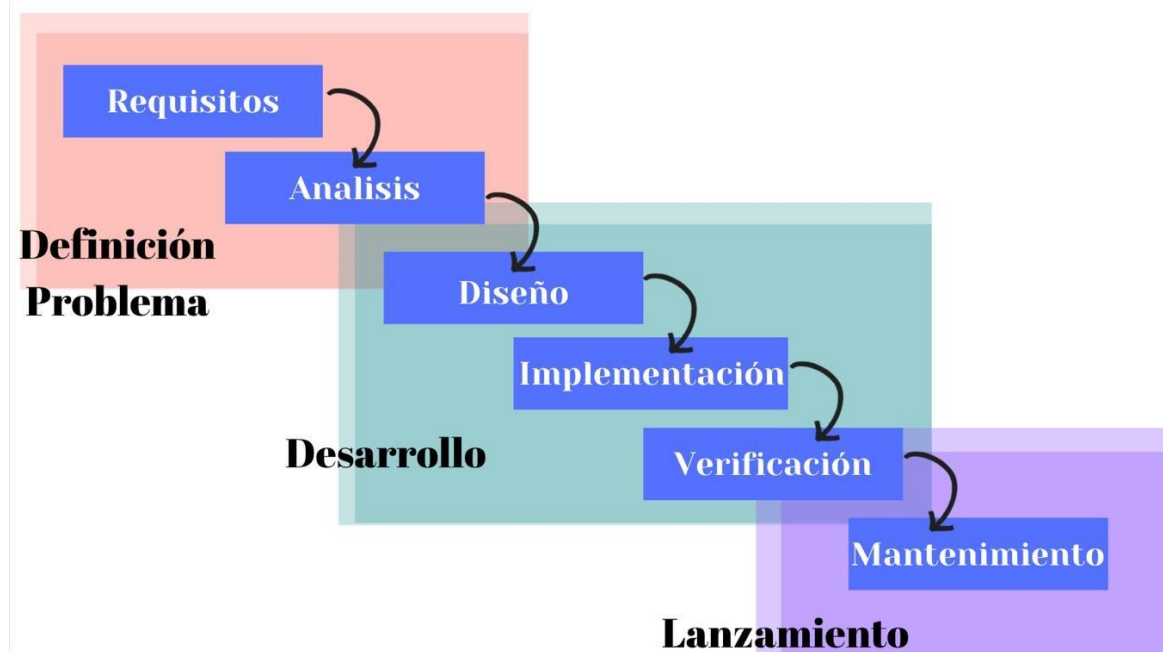
Después solucionar el problema, se empieza con una de las fases más importantes del proyecto llamada *diseño del producto* debido a que algún cambio en este punto puede llegar a cambiar todo el proceso de producción, distribución o ventas; el encargado de dirigir el diseño del producto es el autor Juan Francisco Tachack Gallego, respaldado por un estudiante diseño gráfico. Para este punto el producto está completamente claro debido a que ya se comenzará con el proceso de producción. Este proceso de diseño duro 3 meses.

Llegando así al siguiente paso que consiste en la *implementación*, que refiere a la fase de producción, donde el responsable será otra empresa, la encargada de la producción y todos los tramites, correspondientes para poder sacar el certificado INVIMA y el certificado de ventas, este proceso de implementación se tiene presupuestado que durara de 1 a 3 meses debido a que es primordial hacer el test de prueba de producto. Para luego desarrollar la *verificación*, paso importante debido a que es la prueba final del producto terminado. La verificación se debe hacer por medio de un focus group donde se evaluará la calidad del producto.

### 1.7.3. Fase 3. Lanzamiento

Esta fase 3 incluye el mantenimiento, donde la empresa se dedicará solo a la venta y post-venta del producto hasta que se lanza una nueva línea de producción para el nuevo producto. No obstante, en este paso, encontramos que ya empieza a existir un poco de liquidez debido a las ventas, sobre todo porque los principales gastos estarán relacionados con publicidad y el reconocimiento de margen hacia los distribuidores.

**Figura 8.**  
*Cascada de proyecto*



Fuente: Elaboración propia.

## 2. Legal

### 2.1. Riesgos jurídicos

Anteriormente, existía una fuerte barrera legal de entrada y salida para el mercado de las cervezas artesanales, el cual gradualmente fue disminuyendo dado que el gobierno empezó a incentivar más la competencia dentro de este mercado. Hace varios años era necesario contar con un capital bastante alto para solo poder entrar al mercado de las cervezas artesanales debido a los altos precios que se debían pagar para que las adecuaciones donde se iban a fabricar los productos que se querían vender contaran con los sistemas de sanitización exigidos por el Invima. Adicionalmente antiguamente, si se quería grabar un producto con Invima era necesario obligatorio pagar 3.500.000 para que el producto contara con la certificación de calidad Invima.

Hoy en día es completamente diferente debido a que no será necesario tener las adecuaciones propias para la fábrica, tampoco es obligatorio hacer el pago de 3.500.000, ya que el estado decidió dejar completamente gratis el certificado Invima.

A pesar de que no haya barreras legales de entrada ni salida muy altas, los riesgos legales o jurídicos de formar una compañía enfocada a la comercialización y fabricación de productos embriagantes es muy alta, pues actualmente se encuentra existe una cantidad muy grande de demandas penales a los fabricantes de bebidas alcohólicas, de igual forma no es tan preocupante debido a que el argumento más grande que se va a tener para mitigar ese tipo de demandas es por medio del certificado Invima el cual certifica si el producto puede ser consumido.

## 2.2. Planeación legal

Para la constitución legal de la empresa se desarrollaran 11 pasos, los cuales se entregaran a 4 tipos de entidades como son: Dirección de impuesto y aduanas nacionales (DIAN), Camara de comercio, Secretaria de hacienda y entidad Bancaria. Todas estas entidades se encargan de la verificación, aceptación y almacenamiento de la información pertinente a la creación de la empresa. A continuación, se presenta una línea del tiempo el cual evidencia los pasos a completar:

- 1) **Homonimia:** Este es el primer paso que hará la empresa BREW debido a que dentro de la homonimia que es solicitada por la cámara de comercio podemos verificar que el nombre de la empresa y el logo no hayan sido ya utilizadas antes por otras empresas, por lo cual se procedió a investigar dentro de la página web del Rues (2023) si ya se había creado el nombre de la empresa (BREW NEW BEER) donde se encontró que ese nombre no existe actualmente en el registro de cámara y comercio.

**Figura 9**  
*Homonimia*



Fuente: Rues (2023).

- 2) **Estatutos Tributarios:** Este, además de ser el segundo paso que hará la empresa, también resulta ser uno de los más importantes debido a que este evidenciara las “reglas de juego”, ya que los estatutos tributarios (ver el anexo A), definen el alcance de una empresa de forma interna y externas, pues predispone regulaciones, acciones, derechos y deberes que tiene la compañía, esto es importante para definir la razón social, los alcances a nivel monetario y de capital de trabajo que pueda llegar a tener la compañía.
- 3) **Formularios Rues:** Esta entrega está dividida en 2 formularios que deberán ser entregados a la cámara de comercio, siendo una de las entregas legales más importantes debido a que condiciona la Inscripción al registro mercantil, la apertura de la cuenta bancaria, inscripción al RUT y las licencias de sanidad solicitadas por el gobierno, para que se pueda hacer la comercialización y distribución del producto terminado hacia el consumidor final.

**Figura 10**  
*Formularios RUES*



Fuente:

Rues (2023)

- 4) **Inscripción registro mercantil:** este paso es indispensable para todos los empresarios que deseen ejercer cualquier actividad comercial, actualmente BREW se encuentra en el proceso de inscripción, para tener la matrícula mercantil y por ende empezar a ejercer su derecho como comerciante.
  
- 5) **Inscripción RUT:** vinculado a la radicación del registro único tributario, el cual constituye el mecanismo a nivel nacional para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas por la DIAN, además es importante debido a que se encarga de brindar el número de identificación tributaria (Nit), el cual será usado por la DIAN para identificar a la empresa.
  
- 6) **Registro industria y comercio:** fundamental para la empresa, el registro frente a industria y comercio debido a que todos los años se tendrá que pagar el impuesto ICA por comercializar los productos de BREW.
  
- 7) **Licencias Sanitarias:** Dentro de las licencias sanitarias se encuentra el certificado INVIMA dirigido para todos los productos de consumo, en el caso de Brew, este paso será tercerizado porque se contará con un maquilador que se encargara de la sanitización de la fábrica donde efectúa la producción del producto terminado y también llevará a cabo todo el proceso relacionado con la obtención del certificado INVIMA.
  
- 8) **Facturación Electronica:** Según la ley de crecimiento 2010 de 2019, decreto 358 de 2020 y la resolución 00042 de 2020 todas las empresas están obligadas a manejar una facturación

electrónica, por ende se decidió que desde el primer día que comiencen las ventas se hará por medio de facturación electrónica para no incurrir en multas.

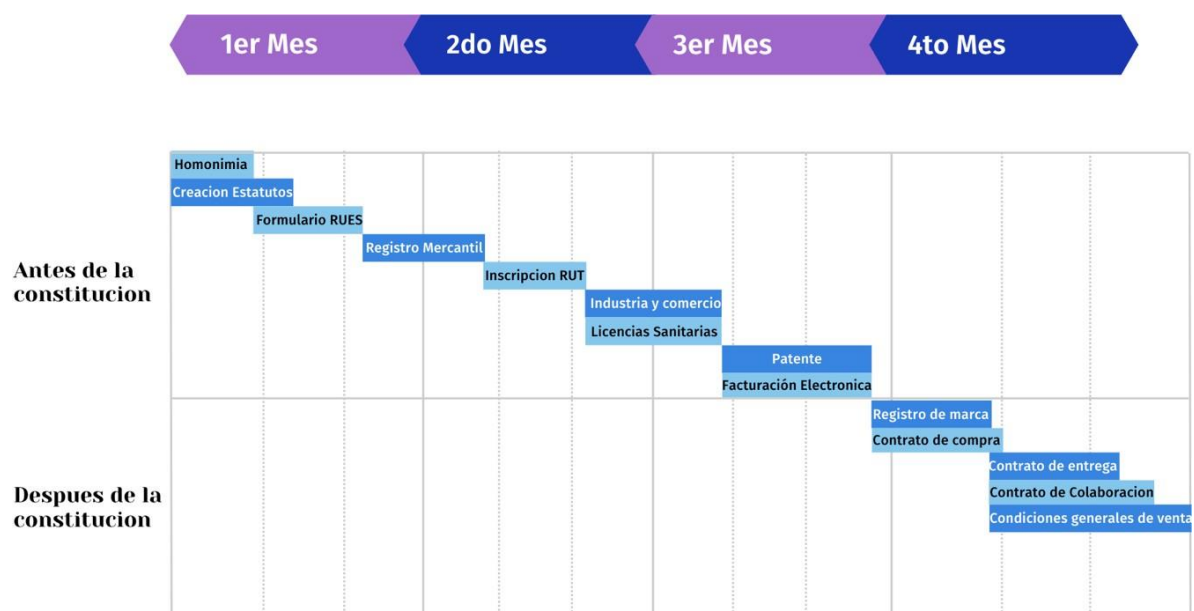
- 9) **Registro de marca:** Este proceso es completamente necesario para formalizar la creación de la marca, el cual será entregado a la superintendencia de sociedades.
  
- 10) **Contrato de Compra:** corresponde a uno de los pasos mas importantes debido a que es un acuerdo o contrato comercial con el proveedor de la materia prima y el maquilador, en este, se parametrizara las obligaciones del proveedor y del cliente, estipulando tiempos de entrega, calidad del producto y cantidades acordadas.
  
- 11) **Contrato de entrega:** es uno de los pasos mas importantes debido a que es un acuerdo o contrato comercial entre la empresa y sus clientes y/o distribuidores. Aquí se parametrizara las obligaciones de la empresa y del cliente, estipulando tiempos de entrega, calidad del producto y cantidades acordadas.
  
- 12) **Contrato de colaboración:** Este es un paso el cual está destinado solo al 40 % de los distribuidores que no deseen tener un contrato de compra, sino que, por el contrario, solo desean tener un contrato de colaboración donde se le entregara el 10 % de las ganancias por producto vendido.

- 13) **Condiciones generales de ventas:** Este será un proceso interno de BREW debido a que se detallara las condiciones de ventas para los distribuidores que deseen vender el producto.

### 2.3. Plan de trabajo

Dentro del plan de trabajo se tienen ciertas actividades que son obligatorias para la creación de la empresa y funcionamiento de la misma. Se crea un cronograma el cual demuestra las acciones legales que se deberán cumplir; este proceso comenzó el día 26 de abril de 2022; A continuación se expondrá las actividades con su fecha de ejecución y la razón de la ejecución.

**Figura 11**  
*Linea del tiempo*



Fuente: Elaboración propia.

Con base a la línea de tiempo y para mayor comprensión se exponen a continuación los pasos según el orden de secuencia de acciones para la constitución legal de BREW, realizando puntualizaciones pertinentes:

**Homonimia**, Comenzara el día 26 de abril de 2022 y su finalización será el día 05 de mayo de 2022, este proceso es necesario para saber si no hay duplicidad tanto en el nombre, así como en logo de la organización frente a la competencia.

**Estatutos Tributarios**, Comenzara el día 26 de abril de 2022 y su fecha de terminación es el 08 de mayo de 2022, este proceso es necesario para establecer las reglas de juego dispuestas dentro de la ejecución de procesos dentro de la empresa.

**Formularios Rues**, Comenzara el día 05 de mayo de 2022 y su fecha de terminación es el 17 de mayo de 2022, este proceso es necesario para la Inscripción al registro mercantil, la apertura de la cuenta bancaria, inscripción al RUT y las licencias de sanidad solicitadas por el gobierno.

**Inscripción registro mercantil**, Comenzara el día 17 de mayo de 2022 y su fecha de terminación es el 27 de mayo de 2022, este proceso es necesario para ejercer cualquier actividad comercial.

**Inscripción RUT** Comenzara el día 27 de mayo de 2022 y su fecha de terminación es el 06 de junio de 2022, este proceso es necesario para la determinación del número de registro o reconocimiento tributario; este será usado por la DIAN para identificar a la empresa.

**Registro, industria y comercio** Comenzara el día 27 de mayo de 2022 y su fecha de terminación es el 06 de junio de 2022, este proceso es necesario para pago impuesto ICA.

**Licencias Sanitarias**, comenzará el día 27 de mayo de 2022 y su fecha de terminación es el 06 de junio de 2022, este proceso es necesario para certificado INVIMA.

**Facturación Electrónica**, comenzará el día 06 de junio de 2022 y su fecha de terminación es el 15 de junio de 2022, este proceso es necesario para Facturar de forma eficiente y legal.

**Registro de marca** que comenzará el día 15 de junio de 2022 y su fecha de terminación es el 25 de junio de 2022, este proceso es necesario para formalizar la creación de la marca.

**Contrato de Compra**, comenzará el día 15 de junio de 2022 y su fecha de terminación es el 27 de junio de 2022, este proceso es necesario para estipular con el proveedor las obligaciones de ambas partes.

**Contrato de entrega**, comenzará el día 25 de junio de 2022 y su fecha de terminación fue el 05 de julio de 2022, este proceso era fundamental para estipular con el cliente las obligaciones de ambas partes.

**Contrato de colaboración**, se inicia el día 25 de junio de 2022 con fecha de terminación del 07 de julio de 2022. Este proceso es necesario para acordar con algunos distribuidores, las condiciones de la colaboración frente a las ventas del producto.

**Condiciones generales de ventas**, comienza el día 25 de junio de 2022 y concluirá el 10 de julio de 2022. Este proceso es necesario para acordar las condiciones de venta para los distribuidores que deseen vender el producto.

Desde una perspectiva de análisis en el presente apartado, con base en las barreras legales de entrada al mercado de las cervezas artesanales, se establece que hay una gran oportunidad, ya que se privilegian las empresas que poseen patentes que generen diferenciación de producto; siendo favorable este aspecto para la empresa debido a que en el largo plazo existe probabilidad de disminución o escasez de competidores en el mercado.

### **3. Comercial**

#### **3.1. Meta de ventas**

##### **3.1.1 Semanal**

Para la meta de ventas semanales se agrupó por sectores a los distribuidores del producto que se resumen de la siguiente manera:

*Sector de supermercados* donde hay un promedio aproximado de venta semanal de 4 cervezas para el mes de Julio, 3 cervezas para el mes de Agosto, 3 cervezas para el mes de Septiembre, 6 cervezas para el mes de Octubre, 3 cervezas para el mes de Noviembre, 8 cervezas para el mes de Diciembre, 1 cerveza para el mes de Enero y 2 cervezas para el mes de Febrero.

*Bares* un sector dentro del cual el promedio aproximado de venta semanal de 7 cervezas para el mes de Julio, 5 cervezas para el mes de Agosto, 6 cervezas para el mes de Septiembre, 9 cervezas para el mes de Octubre, 6 cervezas para el mes de Noviembre, 11 cervezas para el mes de Diciembre, 4 cervezas para el mes de Enero y 5 cervezas para el mes de Febrero.

**Restaurantes** se contempla un promedio aproximado de venta semanal de 4 cervezas para el mes de Julio, 3 cervezas para Agosto, 3 cervezas para Septiembre, 6 cervezas para Octubre, 3 cervezas para Noviembre, 8 cervezas para Diciembre, 1 cerveza para Enero y 2 cervezas para Febrero.

**Hoteles** como sector, se establece un promedio aproximado de venta semanal de 6 cervezas para el mes de Julio, 5 cervezas para Agosto, 5 cervezas para Septiembre, 8 cervezas para Octubre, 5 cervezas para el mes de Noviembre, 10 cervezas Diciembre, 3 cervezas para Enero y 4 cervezas en Febrero.

**Redes Sociales** se tiene un promedio aproximado de venta semanal de 3 cervezas para el mes de Julio, 2 cervezas para Agosto, 2 cervezas para Septiembre, 5 cervezas para Octubre, 2 cervezas para el mes de Noviembre, 7 cervezas para Diciembre, 1 cerveza para Enero y 1 cerveza para el mes de Febrero.

**Figura 12.**  
**Venta Semanal**

	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO	
	1 de julio de 2022		1 de agosto de 2022		1 de septiembre de 2022		1 de octubre de 2022		1 de noviembre de 2022		1 de diciembre de 2022		1 de enero de 2023		1 de febrero de 2023	
	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos
Éxito	5	\$ 44.870	4	\$ 35.896	4	\$ 35.896	8	\$ 71.792	5	\$ 44.870	9	\$ 80.766	3	\$ 26.922	3	\$ 26.922
Carulla	4	\$ 35.896	3	\$ 26.922	3	\$ 26.922	6	\$ 53.844	3	\$ 26.922	8	\$ 71.792	1	\$ 8.974	2	\$ 17.948
Olimpica	3	\$ 26.922	1	\$ 8.974	2	\$ 17.948	5	\$ 44.870	2	\$ 17.948	7	\$ 62.818	0	\$ -	1	\$ 8.974
McCarthy's Irish Pub	9	\$ 80.766	7	\$ 62.818	8	\$ 71.792	11	\$ 98.714	8	\$ 71.792	13	\$ 116.662	6	\$ 53.844	7	\$ 62.818
Huerta Coctelería Artesanal	7	\$ 62.818	5	\$ 44.870	6	\$ 53.844	9	\$ 80.766	6	\$ 53.844	11	\$ 98.714	4	\$ 35.896	5	\$ 44.870
La Chula	4	\$ 35.896	3	\$ 26.922	3	\$ 26.922	6	\$ 53.844	3	\$ 26.922	8	\$ 71.792	1	\$ 8.974	2	\$ 17.948
El Mono bandido	4	\$ 35.896	3	\$ 26.922	3	\$ 26.922	6	\$ 53.844	3	\$ 26.922	8	\$ 71.792	1	\$ 8.974	2	\$ 17.948
Seratta	4	\$ 35.896	3	\$ 26.922	4	\$ 35.896	7	\$ 62.818	4	\$ 35.896	9	\$ 80.766	2	\$ 17.948	3	\$ 26.922
El cielo	4	\$ 35.896	2	\$ 17.948	3	\$ 26.922	6	\$ 53.844	3	\$ 26.922	8	\$ 71.792	1	\$ 8.974	2	\$ 17.948
Marriot	9	\$ 80.766	8	\$ 71.792	8	\$ 71.792	11	\$ 98.714	8	\$ 71.792	13	\$ 116.662	6	\$ 53.844	7	\$ 62.818
Hotel Bogota 100	5	\$ 44.870	4	\$ 35.896	4	\$ 35.896	8	\$ 71.792	5	\$ 44.870	9	\$ 80.766	3	\$ 26.922	3	\$ 26.922
Selina Bogota Parque de la 93	4	\$ 35.896	3	\$ 26.922	3	\$ 26.922	6	\$ 53.844	3	\$ 26.922	8	\$ 71.792	1	\$ 8.974	2	\$ 17.948
Redes Sociales	3	\$ 26.922	2	\$ 17.948	2	\$ 17.948	5	\$ 44.870	2	\$ 17.948	7	\$ 62.818	1	\$ 8.974	1	\$ 8.974

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los diferentes sectores.

### 3.1.2. Mensual

Para la meta de ventas Mensual se agrupo por sectores a los distribuidores:

**Supermercados** hay un promedio aproximado de venta mensual de 15 cervezas (Julio), 10 cervezas (Agosto), 12 cervezas (Septiembre), 25 cervezas (Octubre), 13 cervezas (Noviembre), 32 cervezas (Diciembre), 5 cervezas (Enero) y 8 (Febrero).

**Bares**, el promedio venta mensual es de: 25 cervezas ( Julio), 20 cervezas para (Agosto), 22 cervezas (Septiembre), 35 cervezas (Octubre), 23 cervezas (Noviembre), 42 cervezas ( Diciembre), 15 cervezas (Enero) y 18 cervezas (Febrero).

**Restaurantes** se encuentra un promedio aproximado de venta mensual de: 15 cervezas para el mes de Julio, 10 cervezas (Agosto), 12 cervezas (Septiembre), 25 cervezas (Octubre), 13 cervezas (Noviembre), 32 cervezas (Diciembre=, 5 cervezas (Enero) y 8 cervezas (Febrero).

**Hoteles** como sector presenta un promedio aproximado de venta mensual de 23 cervezas (Julio), 18 cervezas (Agosto), 20 cervezas (Septiembre), 33 cervezas (Octubre), 21 cervezas (Noviembre), 40 cervezas (Diciembre), 13 cervezas (Enero) y 16 cervezas ( Febrero).

**Redes Sociales** como último punto de distribución mensual tiene un promedio aproximado de venta mensual de: 11 cervezas (Julio), 6 cervezas (Agosto), 8 cervezas (Septiembre), 21 cervezas (Octubre), 9 cervezas (Noviembre), 28 cervezas (Diciembre), 1 cerveza ( Enero) y 4 cervezas (Febrero).

**Figura 13**  
**Venta Mensual**

	JULIO 1 de julio de 2022		AGOSTO 1 de agosto de 2022		SEPTIEMBRE 1 de septiembre de 2022		OCTUBRE 1 de octubre de 2022		NOVIEMBRE 1 de noviembre de 2022		DICIEMBRE 1 de diciembre de 2022		ENERO 1 de enero de 2023		FEBRERO 1 de febrero de 2023	
	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos	Cantidad	Ingresos
Éxito	20	\$ 179.480	15	\$ 134.610	17	\$ 152.558	30	\$ 269.220	18	\$ 161.532	37	\$ 332.038	10	\$ 89.740	13	\$ 116.662
Carulla	15	\$ 134.610	10	\$ 89.740	12	\$ 107.688	25	\$ 224.350	13	\$ 116.662	32	\$ 287.168	5	\$ 44.870	8	\$ 71.792
Olimpica	10	\$ 89.740	5	\$ 44.870	7	\$ 62.818	20	\$ 179.480	8	\$ 71.792	27	\$ 242.298	0	\$ -	3	\$ 26.922
McCarthy's Irish Pub	34	\$ 305.116	29	\$ 260.246	31	\$ 278.194	44	\$ 394.856	32	\$ 287.168	51	\$ 457.674	24	\$ 215.376	27	\$ 242.298
Huerta Coctelería Artesanal	26	\$ 233.324	21	\$ 188.454	23	\$ 206.402	36	\$ 323.064	24	\$ 215.376	43	\$ 385.882	16	\$ 143.584	19	\$ 170.506
La Chula	15	\$ 134.610	10	\$ 89.740	12	\$ 107.688	25	\$ 224.350	13	\$ 116.662	32	\$ 287.168	5	\$ 44.870	8	\$ 71.792
El Mono bandido	15	\$ 134.610	10	\$ 89.740	12	\$ 107.688	25	\$ 224.350	13	\$ 116.662	32	\$ 287.168	5	\$ 44.870	8	\$ 71.792
Seratta	17	\$ 152.558	12	\$ 107.688	14	\$ 125.636	27	\$ 242.298	15	\$ 134.610	34	\$ 305.116	7	\$ 62.818	10	\$ 89.740
El cielo	14	\$ 125.636	9	\$ 80.766	11	\$ 98.714	24	\$ 215.376	12	\$ 107.688	31	\$ 278.194	4	\$ 35.896	7	\$ 62.818
Marriot	35	\$ 314.090	30	\$ 269.220	32	\$ 287.168	45	\$ 403.830	33	\$ 296.142	52	\$ 466.648	25	\$ 224.350	28	\$ 251.272
Hotel Bogota 100	20	\$ 179.480	15	\$ 134.610	17	\$ 152.558	30	\$ 269.220	18	\$ 161.532	37	\$ 332.038	10	\$ 89.740	13	\$ 116.662
Selina Bogota Parque de la 93	15	\$ 134.610	10	\$ 89.740	12	\$ 107.688	25	\$ 224.350	13	\$ 116.662	32	\$ 287.168	5	\$ 44.870	8	\$ 71.792
Redes Sociales	11	\$ 98.714	6	\$ 53.844	8	\$ 71.792	21	\$ 188.454	9	\$ 80.766	28	\$ 251.272	1	\$ 8.974	4	\$ 35.896

Fuente: Elaboración propia con base en el programa Excel

### 3.1.3. Final de consolidación

El proyecto tendrá una duración de 8 meses donde se venderá el 100 % de la primera línea de producción, el cual se dividirá en ventas por medio de supermercados, bares, restaurantes, hoteles y redes sociales.

Para los *supermercados*, se encuentra un porcentaje de participación de ventas del 12,15 % que está dividido entre Éxito con 5,4 % del global donde aporta el 44,44% de la participación dentro de su sector, Carulla 4,05 % del global donde aporta el 33,33 % de la participación dentro de su sector, y Olimpica 2,7 % del global donde aporta el 22,22 % de la participación dentro de su sector. Entre tanto el sector de los *bares* tiene la participación más alta, ya que aportan el 20,24 % de las ventas el cual está dividido entre: McCarthy's Irish Pub con 9,18 % del global donde aporta el 45,33 % de la participación dentro de su sector, Huerta Coctelería Artesanal con 7,02 % del global donde aporta el 34,67 % de la participación dentro de su sector y La Chula con 4,05 % del global donde aporta el 20 % de la participación dentro de su sector.

Por el lado de los *restaurantes* hay una participación del 12,42 % de las ventas, el cual esta dividido entre: El mono bandido con 4,05 % del global donde aporta el 32,61 % de la participación dentro de su sector, Seratta con 4,59 % del global donde aporta el 36,96 % de la participación dentro de su sector y El cielo con 3,78 % del global donde aporta el 30,43 % de la participación dentro de su sector.

Desde el punto de vista los *Hoteles* se aprecia una participación del 18,89 % de las ventas, el cual esta dividido entre: Marriot con 9,45 % del global donde aporta el 50 % de la participación dentro de su sector, Hotel Bogota 100 con 5,40 % del global donde aporta el 28,57 % de la participación dentro de su sector y Selina Bogota Parque de la 93 con 4,05 % del global donde aporta el 21,43 % de la participación dentro de su sector. Mientras que las redes sociales hay una participación del 2,97 % de las ventas durante los 8 meses de ejecución.

**Figura 14**  
**Consolidación de ventas**

GRUPO DE CLIENTES	NOMBRE DE CLIENTE	Unidades por mes	Unidades 8 meses	Precio Unitario	Ingreso	Participacion %
SUPERMERCADOS	Éxito	20	160	\$ 8.974	\$ 1.435.840	5,40%
	Carulla	15	120	\$ 8.974	\$ 1.076.880	4,05%
	Olimpica	10	80	\$ 8.974	\$ 717.920	2,70%
BARES	McCarthy's Irish Pub	34	272	\$ 8.974	\$ 2.440.928	9,18%
	Huerta Coctelería Artesanal	26	208	\$ 8.974	\$ 1.866.592	7,02%
	La Chula	15	120	\$ 8.974	\$ 1.076.880	4,05%
RESTAURANTES	El Mono bandido	15	120	\$ 8.974	\$ 1.076.880	4,05%
	Seratta	17	136	\$ 8.974	\$ 1.220.464	4,59%
	El cielo	14	112	\$ 8.974	\$ 1.005.088	3,78%
HOTELES	Marriot	35	280	\$ 8.974	\$ 2.512.720	9,45%
	Hotel Bogota 100	20	160	\$ 8.974	\$ 1.435.840	5,40%
	Selina Bogota Parque de la 93	15	120	\$ 8.974	\$ 1.076.880	4,05%
VENTA DIRECTA	Redes Sociales	11	88	\$ 8.974	\$ 789.712	2,97%

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1.4. Número de nuevos clientes y ticket promedio actual**

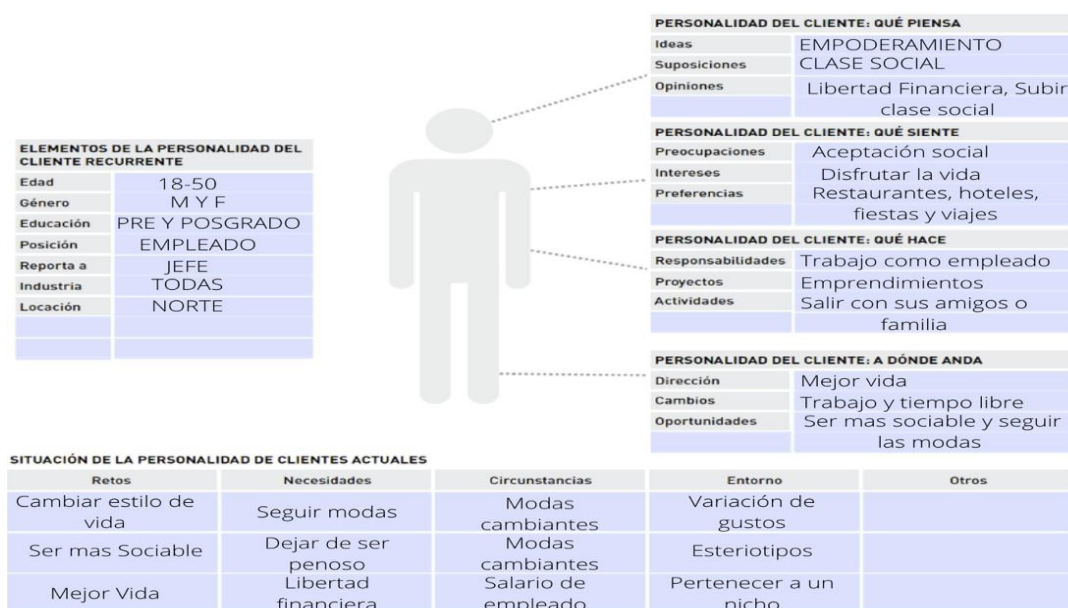
La totalidad que se tienen proyectados son 13 clientes, los cuales, no varían a lo largo del proceso, debido a que estará acordado dentro del acuerdo comercial, además el ticket promedio actual es de \$8.974 pesos. Esto debido a que no se puede fijar un precio cambiante para así poder mantener la relación comercial con los clientes durante el tiempo de ejecución del proceso de ventas, este ticket cambiara luego de los 8 meses establecidos debido a que ya se tendrá en cuenta el precio unitario dado por los costos de la segunda línea de producción.

### **3.2. Arquetipo de clientes**

Dentro del arquetipo del cliente son persona entre el rango de edades de 18 y 50 años que su nivel de educación sea superior entre pregrado y posgrado, donde sus ideas redundan en el empoderamiento y la clase social, el cual busca libertad financiera. Ciertamente, un consumidor que le preocupa la aceptación social y pertenecer a un grupo de personas que tenga sus mismas motivaciones; le gusta disfrutar la vida pasando tiempo con sus amigos o su familia, también asistir a restaurantes, hoteles, hacer viajes y participar en fiestas.

Siempre buscando algo innovador que lo inspire a volver a usar ciertos productos que contribuyan a esa aprobación colectiva, estando sujeto a seguir modas para estar a la vanguardia de innovaciones dentro de un mercado que lo ayude a ser más sociable, por ende, generar más contactos que favorezcan el mejoramiento de su clase social o su libertad financiera. Ello recordando que como indica Enciso (2018) el consumo de cervezas al igual que otras sustancias alcohólicas está determinado por el factor social (influencia de amigos, familiares, etc.).

**Figura 15**  
*Arquetipo de cliente*



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Funnel de ventas

Con respecto a la negociación con los distribuidores, se hará un gran gasto tanto en capital de trabajo como en dinero, lo que es relevante para crear una buena relación con los clientes y así generar un gran acuerdo comercial. La empresa encontró que debe haber una excelente comunicación con los clientes por medio de llamadas, mails (cartas), reuniones y cenas. En definitiva, para este marco se hará un gasto total de 32 horas y 55 minutos, también se incurrirá en un gasto de \$660.000 por los 6 meses.

Para el marco de mercadeo se hará un gran gasto tanto en capital de trabajo como en dinero; se incluyen diferentes tipos de actividades que ayudaran a generar un mayor reconocimiento de marca frente al consumidor final, dentro de las cuales esta: el manejo página web, participación

en ferias, anuncios publicitarios y eventos propios. En este sentido, se hará un gasto total de 78 horas. Se incurrirá a su vez en un gasto de \$888.200 por los 6 meses.

En total, se gastará 110 horas con 52 minutos, lo cual equivale a 4 días, 14 horas y 52 minutos de trabajo, para poder cumplir con los marcos de ventas o negociación con distribuidores y el marco de mercadeo, de igual forma se incurrirá en un gasto total de \$1.548.200.

**Figura 16**  
**Funnel de Ventas**

SEGMENTO DE CLIENTE:		Mes 1:	Mes 2:	Mes 3:	Mes 4:	Mes 5:	Mes 6:	Promedio por mes	TIEMPO GASTADO	COSTOS
<b>VENTAS</b>	No. de llamadas de los clientes	7	5	2	3	4	3	4	96 mn	\$0
	No. de cartas del cliente	2	1	3	1	1	2	1,6	20 mn	\$0
	No. de reuniones de clientes	4	2	2	3	4	3	3	540 mn	\$360.000
	No. de comidas de clientes	1	0	0	2	1	1	0,83	630 mn	\$300.000
	No. de entrevistas a los clientes	1	0	0	0	0	0	0,1	20 mn	\$0
	No. de cuestionarios	2	1	3	3	2	2	2,1	130 mn	\$0
	No. de ofertas dadas	3	2	1	1	1	1	1,5	540 mn	\$0
<b>MERCADEO</b>	No. de boletines	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0
	No. de receptores del boletín de noticias	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0
	No. de visitas al sitio web	50	270	580	1200	1700	2600	1066	620 mn	\$213.200
	No. de participaciones en feria	1	0	0	0	0	0	0,1	720 mn	\$500.000
	No. de anuncios	5	7	6	10	4	3	5,8	700 mn	\$175.000
	No. de avisos de prensa	0	0	0	0	0	0	0	0	\$0
	No. de eventos propios	1	2	3	1	2	4	2,1	2640 mn	\$0

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo utilizado por Osorio (2022).

### 3.4. Actividades comerciales

En este apartado, se hará la explicación detallada de todas las actividades comerciales necesarias para el buen manejo del proceso de ventas; las actividades comerciales son inicialmente *la creación página Instagram* con el fin de ser la carta de presentación de la

compañía para clientes y distribuidores, seguida por el *Crowd Founding* que se hará por intermedio de la creación de un steam que representara las preventas del producto (Pre-venta Virtual).

Continuando con la *creación del acuerdo comercial*, actividad que se hará de forma personalizada para todos los distribuidores de la empresa debido a que cada uno tendrá un margen diferente dependiendo de las ventas generadas por mes. Después de este acuerdo, se dispondrá a desarrollar la *demostración oferta* mediante hacer una visita al cliente dentro de su establecimiento para comentarle la oferta comercial planteada, brindándole adicionalmente una luna degustación del producto al distribuidor. Luego, la empresa Brew junto a sus distribuidores se dispondrán a firmar *el acuerdo comercial* que compromete para el cumplimiento de los estatutos establecidos.

En seguida, se desarrollará la publicidad desde el primer día hasta finalizar el 6 mes, la empresa destinará \$5.000 pesos diarios para los anuncios en redes sociales durante los primeros 7 días del mes para llegar a un alcance total entre 30.600 y 78.000 personas. Esto se hará para generar reconocimiento de marca; recordándole al consumidor el valor diferenciador y donde puede adquirir los diferentes productos que hacen parte de la empresa.

Por otra parte, se desarrollará Live y post NFT'S donde mensualmente, se le recordará al consumidor final que al interior de los envases habrá un código QR, el cual los conducirá al NFT que como empresa se está ofreciendo. Para la primera línea de producción, se hará entrega de 5 NFT, esto genera un gran valor en el mercado debido a que solo el 0,25 % de nuestras cervezas tendrán este Not Fungible Token. Incluso, se desarrollará un Evento Colaborativo con los distribuidores para que las personas que posean los NFT`s. Este evento se hará en el restaurante

el Mono Bandido donde los poseedores del NFT tendrán un “all you can eat” durante 2 horas. Alternativamente, se llevará a cabo una Colaboración Influencers donde se entregará una muestra o degustación del producto a 10 influencers con el propósito de aumentar el reconocimiento de marca orgánico que se busca alcanzar.

Se termina la secuencia de actividades comerciales con el *Evento Influencers* en el que se invitara a un total de 20 influencers a las instalaciones de McCarthy’s Irish Pub para hacer una cata de cervezas, lo que permitirá un reconocimiento de marca tanto para Brew como para los asociados, además las personas que posean los NFT’s también serán invitados. La publicidad de este evento se hará por medio de redes sociales, sumado a ello, se contará con la colaboración del bar para anunciar y difundir la publicidad por medio de la radio.

### **3.5. Métricas**

Para validar el trabajo comercial durante el periodo de ejecución, la empresa BREW NEW BEER, decidió utilizar unas métricas y/o indicadores que pudiesen demostrar la conclusión de las actividades comerciales en términos monetarios; las cuales son:

#### **3.5.1. CAC**

El costo de adquisición hace referencia a la cantidad que le vale a la empresa tener un cliente extra en un periodo determinado, este índice se calculó sumando todas las inversiones asociadas a marketing y ventas y luego se dividió por el número de clientes ganados en ese periodo determinado, donde se encontró que a Brew le cuesta pesos tener un cliente nuevo.

**Tabla 2**  
*Indice CAC*

CAC	\$ 6.268	Cientes Mensuales	247
A a empresa le vale \$6.268 pesos, tener un nuevo cliente		Inversión	\$ 1.548.200

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2. LIV

El Life time value representa desde una perspectiva monetaria todo el valor otorgado por parte del cliente durante la relación con la empresa, en este caso, se establece que el LIV por cliente corresponde a \$12.115 pesos, correspondiente al valor del producto dentro de las instalaciones de los diferentes distribuidores.

### 3.5.3. Tasa de conversión

La empresa espera que su tasa de conversión no sea tan alta debido a la falta de reconocimiento de marca que se tiene, la proyección de la tasa de conversión está en 0,81 % lo que significa que por cada mil personas que vean la publicidad solo 8 personas comprarán este producto. A pesar de que estos números no sean tan llamativos, hay algo muy importante que no se está teniendo en cuenta que dentro de la plataforma de Instagram tener una pauta que llegue a 1.000 personas cuesta \$4.000 pesos y el producto de insignia se vende a un precio de \$8.974 pesos, es decir, por esta pauta se pagan \$4.000 pesos, generando \$71.792 pesos para una ganancia de \$67.792 pesos.

### **3.5.4. PMI**

Durante la venta de la primera línea de producción, Brew tendrá una penetración de mercado del 0,00016 % frente al mercado de las cervezas artesanales, siendo esto un buen indicador del buen funcionamiento de las actividades comerciales que se ejecuten y puede ser medido tanto en semanas como en meses como en total del ejercicio.

### **3.5.5. Crecimiento en ventas**

Otra métrica que se evaluara será el crecimiento de las ventas por periodicidad, lista de distribuidores, orden de compra, número de ventas por vendedor, órdenes mensuales por cliente, etc.

## **4. Finanzas**

### **4.1. Margen de contribución por producto o servicio**

El margen de contribución previsto para los productos ofertados de la primera línea de producción será de \$ 5.070 pesos por unidad, por otro lado, el margen de contribución total es de \$ 10.018.986. Esto corresponde a la diferencia entre el costo variable y el precio de venta, donde este último (precio de venta) se definió por medio de una investigación del precio promedio de este producto dentro del mercado de las cervezas, el cual es de \$ 7.381. Posteriormente, se aumentó su valor de forma proporcional al valor agregado del producto. Este se estimó que estaba por encima de la competencia en un 122 %, teniendo como precio final de venta \$ 8.974 pesos.

**Tabla 3**  
*Precio Unitario del Mercado*

Empresa	Precio Unitario
Corona	\$ 3.917
Estella Artois	\$ 4.700
Liefmans	\$ 10.800
Erdinger	\$ 6.600
Paulaner	\$ 10.890
Promedio	\$ 7.381

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se estimó que el Costo total de la primera línea es de \$12.214.968, el cual representa el 68,89 % del total del ingreso, donde se ve dividido entre Costo Fijo que representa solo el 36,85 % de total del costo, ya que solo se tomó en cuenta los impuestos agravados por un valor de \$4.501.626 y un costo variable de \$7.713.342 el cual representa el 63,15 % del total de los costos.

**Tabla 4**  
*Costo Variable*

COSTO VARIABLE	
Promocion	\$ 2.898.000
Materia Prima	\$ 1.515.342
Maquila	\$ 3.300.000
Total	\$ 7.713.342
Costo Variable Unitario	\$ 3.904

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5**  
*Costo Fijo*

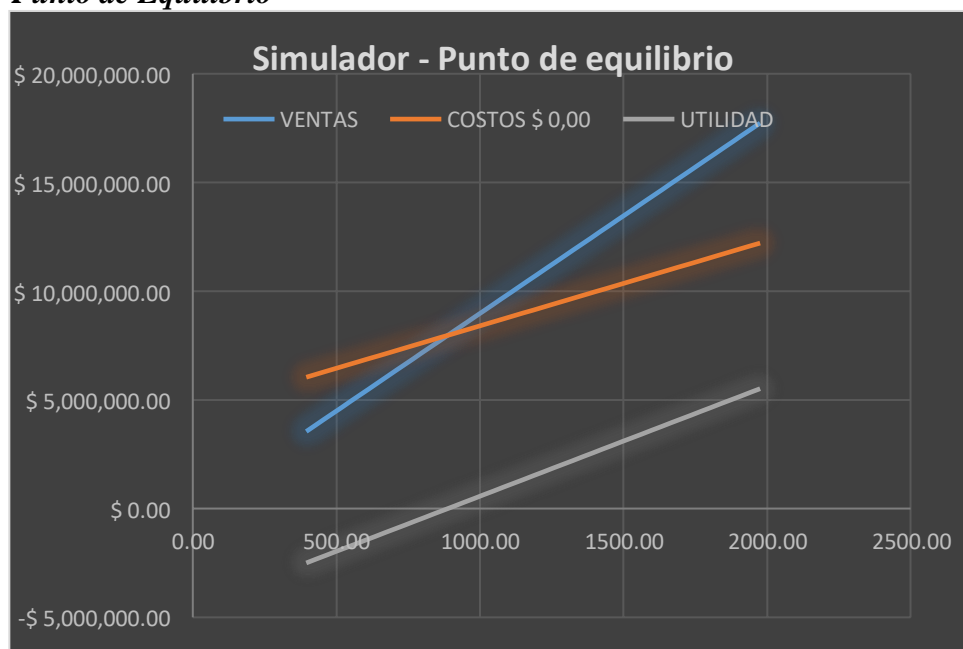
COSTO FIJO	
Impuesto	\$ 1.610.626
Publicidad	\$ 2.891.000
Total	\$ 4.501.626
Costo Fijo Unitario	\$ 2.278

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2. Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Para la primera línea de producción tenemos un punto de equilibrio en 888 unidades vendidas, del mismo modo el punto de equilibrio se evidencia en un ingreso de \$7.967.201 pesos. Aquel que solventa el costo fijo de \$4.501.626 y el costo variable de \$3.465.575, el cual corresponde al costo unitario variable (\$3.904) por la cantidad vendida (888 unidades).

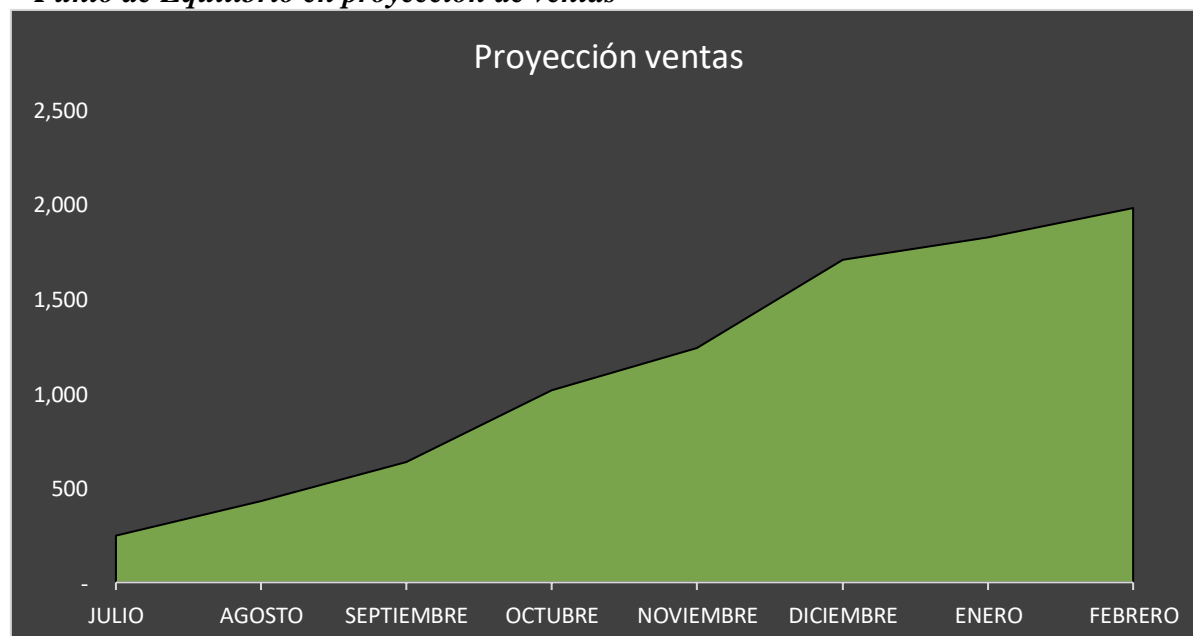
**Figura 17**  
***Punto de Equilibrio***



Fuente: Elaboración propia.

Correspondiente a la proyección de ventas, se estima que el día 20 de septiembre se logrará llegar al punto de equilibrio, esto debido a que entre los meses de septiembre y octubre, se habrán vendido en promedio 825 unidades.

**Figura 18.**  
*Punto de Equilibrio en proyección de ventas*



Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3. Flujo de caja

El flujo de caja se desarrolló proyectando las provisiones y gastos económicos en una periodicidad de 9 meses; a razón de que se evaluó solo el desarrollo de la primera línea de producción.

Durante los primeros 3 meses se encontró que la empresa tiene altos niveles de ingresos generados por inversiones de los socios, lo cual es un ingreso en el tiempo inmediato, pero luego se vuelve un egreso al cabo de 5 meses. Aunado a esto, en los primeros 3 meses se encuentra que la empresa consume más del 60 % de lo que ingreso como activo por inversión en menos de 2 meses, ya que se encuentran costos asociados al producto como: materia prima, maquila

(Producción), volantes y creación de Página Web la cual funcionara como un market place de NFTs y del producto.

En Julio, se halla un ingreso por venta del producto mayor a dos millones de pesos y un egreso por un valor de \$270.422 por promoción, este egreso está dado como un rebate por sell in el cual representa el 12,2 % de la venta; otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000.

Durante Agosto, se encuentra un ingreso por venta del producto mayor a \$1.600.000 de pesos y un egreso por un valor de \$199.258 por promoción, este egreso dado como un rebate por “sell in”, el cual representa el 12,2 % de la venta; otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000.

Sin embargo, en Septiembre, se establece un ingreso por venta del producto mayor a \$1.800.000 de pesos y un egreso por un valor de \$227.724 por promoción, este egreso está dado como un rebate por sell in el cual representa el 12,2 % de la venta al igual que otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000. Aunque en Octubre, se establece un ingreso por venta del producto mayor a \$3.300.000 de pesos y un egreso por un valor de \$412.750 por promoción, este egreso está dado como un rebate por sell in el cual representa el 12,2 % de la venta; otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000 y por último egreso por retribución de inversión por un valor de \$6.000.000.

Entre tanto, en noviembre, se prevé un ingreso por venta del producto mayor a \$1.800.000 de pesos y un egreso por un valor de \$241.956 por promoción, este egreso está dado como un rebate por sell in el cual representa el 12,2 % de la venta, también otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000. Ahora bien en Diciembre, se encuentra un ingreso por venta del producto mayor a \$4.000.000 de pesos y un egreso por un valor de \$541.778 por promoción este egreso

esta dado como un rebate por sell in el cual representa el 12,9 % de la venta; otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000.

Mientras que en Enero, se encuentra un ingreso por venta del producto mayor a \$1.000.000 de pesos y egreso por retribución de inversión por un valor de \$2.000.000 y otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000. Durante Febrero, se tuvo un ingreso por venta del producto mayor a \$1.200.000 de pesos y un egreso por un valor de \$204.404 por honorarios, otro egreso por publicidad por un valor de \$24.000 y un pago de impuestos por un valor de \$1.610.625.

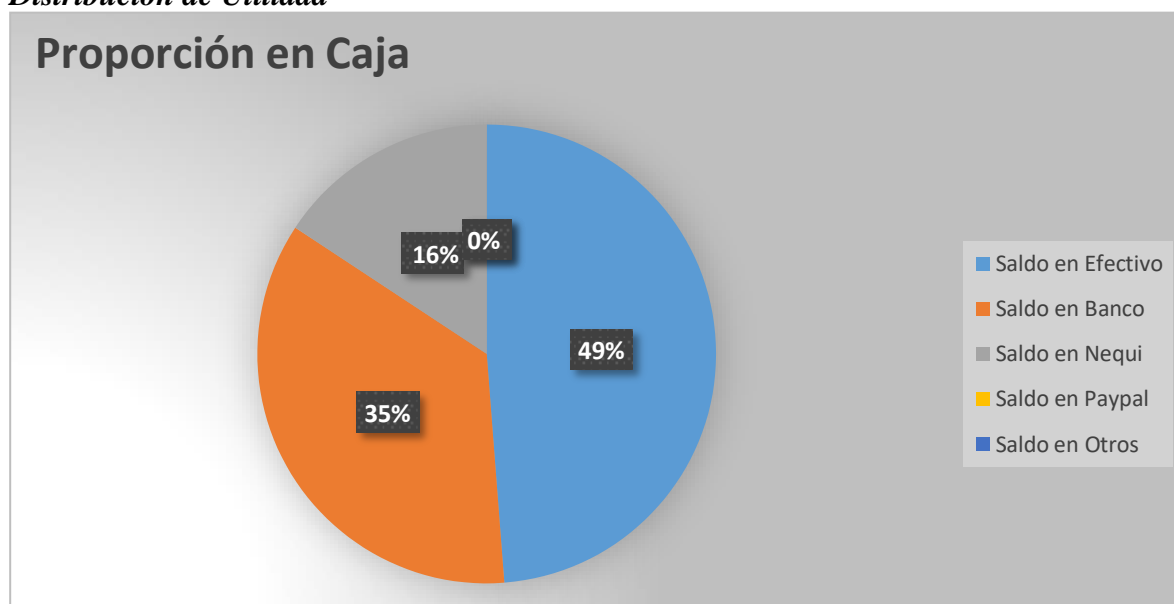
**Figura 19**  
**Estructura Flujo de Caja**

FECHA	CONCEPTO	CÓDIGO	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
1/04/22	Inversion Inicial	002	\$ 2.000.000,00		\$ 2.000.000,00
1/04/22	Inversion Inicial	001	\$ 4.000.000,00		\$ 6.000.000,00
1/04/22	Materia prima	002		\$ 1.515.342,00	\$ 4.484.658,00
15/05/22	Maquila	001		\$ 3.300.000,00	\$ 1.184.658,00
16/05/22	Volantes	001		\$ 285.000,00	\$ 899.658,00
16/05/22	Reinversion	002	\$ 1.000.000,00		\$ 1.899.658,00
16/05/22	Página Web	002		\$ 300.000,00	\$ 1.599.658,00
10/06/22	Página Web	002		\$ 300.000,00	\$ 1.299.658,00
11/06/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 1.287.658,00
20/06/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 1.275.658,00
21/06/22	Divulgacion de Inauguración	002		\$ 300.000,00	\$ 975.658,00
22/06/22	Reinversion	001	\$ 1.000.000,00		\$ 1.975.658,00
24/06/22	Prueba Testeo	001		\$ 1.296.000,00	\$ 679.658,00
1/07/22	Venta	001	\$ 1.108.289,00		\$ 1.787.947,00
1/07/22	Venta	001	\$ 1.108.289,00		\$ 2.896.236,00
1/07/22	Producto Promocion	001		\$ 270.422,52	\$ 2.625.813,48
11/07/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 2.613.813,48
20/07/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 2.601.813,48
1/08/22	Venta	003	\$ 816.634,00		\$ 3.418.447,48
1/08/22	Venta	001	\$ 816.634,00		\$ 4.235.081,48
1/08/22	Producto Promocion	001		\$ 199.258,70	\$ 4.035.822,79
11/08/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 4.023.822,79
20/08/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 4.011.822,79
1/09/22	Venta	001	\$ 933.296,00		\$ 4.945.118,79
1/09/22	Venta	002	\$ 933.296,00		\$ 5.878.414,79
1/09/22	Producto Promocion	001		\$ 227.724,22	\$ 5.650.690,56
11/09/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 5.638.690,56
20/09/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 5.626.690,56
1/10/22	Venta	001	\$ 3.383.198,00		\$ 9.009.888,56
1/10/22	Producto Promocion	001		\$ 412.750,16	\$ 8.597.138,41
1/10/22	Pago Inversion Inicial	001		\$ 6.000.000,00	\$ 2.597.138,41
11/10/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 2.585.138,41
20/10/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 2.573.138,41
1/11/22	Venta	002	\$ 991.627,00		\$ 3.564.765,41
1/11/22	Venta	003	\$ 991.627,00		\$ 4.556.392,41
1/11/22	Producto Promocion	003		\$ 241.956,99	\$ 4.314.435,42
11/11/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 4.302.435,42
20/11/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 4.290.435,42
1/12/22	Venta	001	\$ 2.099.916,00		\$ 6.390.351,42
1/12/22	Venta	002	\$ 2.099.916,00		\$ 8.490.267,42
1/12/22	Producto Promocion	003		\$ 541.778,33	\$ 7.948.489,09
11/12/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 7.936.489,09
20/12/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 7.924.489,09
1/01/22	Venta	001	\$ 524.979,00		\$ 8.449.468,09
1/01/22	Venta	002	\$ 524.979,00		\$ 8.974.447,09
1/01/22	Pago Primera Reinversion	002		\$ 1.000.000,00	\$ 7.974.447,09
1/01/22	Pago Segunda Reinversion	001		\$ 1.000.000,00	\$ 6.974.447,09
11/01/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 6.962.447,09
20/01/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 6.950.447,09
1/02/23	Venta	001	\$ 699.972,00		\$ 7.650.419,09
1/02/23	Venta	001	\$ 699.972,00		\$ 8.350.391,09
11/02/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 12.000,00	\$ 8.338.391,09
20/02/22	Pauta Publicitaria	002		\$ 6.000,00	\$ 8.332.391,09
2/02/23	Honorario	001		\$ 204.404,66	\$ 8.127.986,44
3/02/23	Impuesto	002		\$ 1.610.625,57	\$ 6.517.360,87

Fuente: Elaboración Propia dentro de una base Excel.

A finalizar la venta de la totalidad del producto ofertado de la primera línea de producción se generó una utilidad de \$6.517.360, el cual está distribuido en: \$3.178.984 en Efectivo, \$ 2.313.850 en Dinero en Banco y \$ 1.024.525 en Dinero en Nequi.

**Figura 20**  
*Distribucion de Utilidad*



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Balance general y estado de resultados

En el balance general, así como el estado de resultados, se proyecta solo al proceso de la primera línea de producción, el cual duro aproximadamente 9 meses.

Dentro del Balance General, se establece que hay un total de activos por un valor mayor a \$ 19.000.000, dentro del cual este valor en efectivo, valor en inventarios y valor de intangibles como lo es el registro de marca y de más activo imperceptible al consumidor. Al mismo tiempo se encuentra el total del Pasivo es mayor a \$12.000.000, donde se exponen las diferentes cuentas por pago, pago a proveedores, impuestos, otras obligaciones, etc. Al finalizar el proyecto se

generó un resultado del ejercicio dentro del patrimonio por un valor de \$6.517.360, el cual corresponde al total del activo menos el total del pasivo

**Tabla 6**  
*Balance General*

BALANCE GENERAL BREW

<b>ACTIVO</b>	
Activo corriente	
Disponibles y equivalentes de efectivo	\$ 13.076.977
Deudores, neto	
Inventarios, neto	\$ 4.655.352
Diferidos y otros activos	
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 17.732.328</b>
Activo no corriente	
Inversiones permanentes, neto	
Deudores	
Propiedades, planta y equipo, neto	
Intangibles, neto	\$ 1.600.000
Diferidos y otros activos	
Valorizaciones	
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 1.600.000</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 19.332.328</b>
<b>PASIVO</b>	
Pasivo corriente	
Obligaciones financieras	
Proveedores	\$ 1.515.342
Cuentas por pagar	\$ 3.300.000
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 1.610.626
Obligaciones laborales	\$ 3.000.000
Pasivos estimados y provisiones	
Diferidos y otros pasivos	\$ 2.389.000
<b>Total del pasivo corriente</b>	<b>\$ 11.814.968</b>

Pasivo no corriente	
Obligaciones financieras	
Cuentas por pagar	
Impuestos, gravámenes y tasas	
Obligaciones laborales	
Pasivos estimados y provisiones	
Diferidos y otros pasivos	\$ 1.000.000
<b>Total del pasivo no corriente</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 12.814.968</b>
Interes minoritario	
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital social	
Superavit capital	
Reservas	
Revalorizaciones del patrimonio	
Efecto conversión estados financieros	
Resultados del ejercicio	\$ 6.517.360
Superavit de valorización	
	<b>\$ 6.517.360</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se señala el estado financiero donde inicialmente se genera una utilidad bruta de \$ 10.427.986 pesos, lo cual, representa la diferencia entre el ingreso operacional (ingreso generado por ventas) y el costo de ventas (costo que representa vender el producto). Posterior a esto se observa una utilidad operacional correspondiente al valor diferencial en cuanto a la utilidad bruta y el costo de producción; esta utilidad operacional corresponde al 40 % con respecto al ingreso generado por las ventas del producto. Luego se aprecia el UAI el cual representa la utilidad antes de impuestos por un valor de \$ 8.127.986. Después se calcula el impuesto minoritario que corresponde al 19,9 % del UAI. Para finalizar con una utilidad neta de \$6.517.361.

**Tabla 7**  
*Estado de Resultados*

ESTADO FINANCIERO BREW	
<b>Ingresos operacionales</b>	\$ 17.732.328
Costo de ventas	\$ 7.304.342
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 10.427.986
<b>Gastos operacionales de</b>	
Administración	
Ventas	
Producción	\$ 3.300.000
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 7.127.986
<b>Otros Ingresos (Egresos)- Neto</b>	
Ingresos por dividendos y financieros	
Gastos financieros	
Otros Ingresos (Egresos)- No operacionales	\$ 1.000.000
<b>Total otros ingresos (egresos)- no operacionales</b>	
<b>Utilidad antes de provision para impuesto de renta e interés minoritario</b>	<b>\$ 8.127.986</b>
Provisión para impuesto sobre la renta	
CREE	
Corriente	
Diferido	
Utilidad antes de interés minoritario	\$ 8.127.986
<b>Interés minoritario</b>	\$ 1.610.626
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 6.517.361</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.5. Indicadores financieros

Los indicadores financieros encontrados tanto en el estado financiero (Ver figura 5) como en el balance general dentro de las finanzas de BREW (ver Figura 6), se resumen y reflejan a continuación (ver figura 21):

**Figura 21**  
*Indicadores Financieros.*

Razon Corriente	1,64912103	Capital de Trabajo	\$ 6.979.735	ROA	0,39207564
Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo la empresa tiene 1,64 pesos para responder sus obligaciones		La empresa tiene un capital de \$6.979.735 para responder a sus obligaciones a corto plazo		El roa de la empresa correspond al 39,2%. Por cada peso invertido se generaron 39 centavos	
Razon de Prueba acida	1,21616951	Rotacion Inventario	1,34081549	EBITDA	\$ 8.190.361
Por cada peso que debe en el corto plazo tiene 1,21 para pagar sus obligaciones descontando sus obligaciones		Rota sus inventarios 1,34 veces al año "inventario se convierte en efectivo 1,34 veces al año"		Utilidad operacional en terminos de efectivo corresponde a \$8.190.361 millones de pesos	
Rotacion Inventario	268,493318	Rotacion Proveedores	190,324597	Nivel de endeudamiento	0,60792438
Rotacion inventario en dias "cada 268 dias la empresa rota sus inventarios.		La empresa le paga a los proveedores cada 190 dias		por cada peso que la empresa tiene invertido en los activos 60 centavos han sido financiados por los acreedores.	
Margen Utilidad Bruta	0,64798939	Margen Utilidad Operacional	0,46188862		
Genero 64,79 de utilidad bruta. Por cada peso vendido la empresa genero 64 centavos de utilidad.		Por cada peso invertido la empresa obtiene 46 centavos			
Margen Utilidad Neta	0,42745289	ROE	1,000		
Por cada peso invertido la empresa obtiene 42 centavos de utilidad neta		La utilidad neta corresponde al 100% del patrimonio			

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Mercadeo y comunicación

La empresa Brew New Beer tiene diseñado un plan de mercado y comunicación que consiste en 8 pasos que impulsaran el reconocimiento de marca.

**Figura 22**  
*Plan de mercadeo y comunicación*

MEDIA TYPE	Medios de comunicación	Prioridad	Segmentos (Clientes)	Costo esperado	Cantidad
Materiales digitales e impresos	Presentacion de la empresa	Alta	Distribuidores	\$ -	1
	Volantes	Media	Cliente Final y distribuidores	\$ 285.000	3.000
	Divulgación de inauguración	Media	Cliente Final	\$ 300.000	6
	Prueba testeo	Alta	Cliente Final y distribuidores	\$ 1.296.000	12
Publicidad	Página web	Media	Cliente Final y distribuidores	\$ 800.000	1
	Redes sociales	Alta	Cliente Final	\$ 210.000	42
	Radio	Media	Cliente Final	\$ -	1
Promoción	Productos promocionales	Alta	Distribuidores	\$ 2.583.000	287

Fuente: Elaboración Propia.

**Presentación empresa**, el primer paso expuesto dentro del plan de mercadeo y consiste en la presentación de la compañía a los distribuidores de nuestro producto. Aquí se expondrá los valores claves de diferenciación frente a los productos que ya ofrecen distribuidores aliados dentro de su empresa, propuesta inicial de acuerdo comercial, plan promocional ofrecido por cantidad comprada, presentación del ROI, el cual, es un indicador de tiempo en el que el distribuidor tendrá el retorno de su inversión y los eventos colaborativos expuestos en anteriores apartados.

**Volantes**, como segundo paso, se hará dentro y fuera de las instalaciones de los distribuidores; comenzando con un volanteo cerca de los centros comerciales más transcurridos de Bogotá, mostrándole al consumidor los productos e invitándolos a los lugares de distribución de la cerveza.

**Divulgación de inauguración**, este tercer paso se desarrollará por medio de pautas publicitarias en las redes sociales de la empresa, donde se hará la divulgación de la inauguración en los diferentes puntos de venta donde podrán encontrar el producto.

**Prueba testeo**, este cuarto paso es uno de los pasos relevantes dentro del plan del mercadeo debido a que se realizará una prueba de rotación de inventarios dentro de las instalaciones de los distribuidores. Cabe resaltar que la prueba tendrá un plan promocional, el cual consistirá en que, para las primeras 30 cervezas que se vendan, tendrán un pague 1 lleve 2.

**Página Web**, representa el quinto paso que desde su creación funcionara como un market place para el producto y de los NFT's ofrecidos, donde se encontrará las especificaciones y calificaciones tanto del NFT como del producto y aparte de ser un market place, también será un blog donde se recopilara la opinión de los clientes.

**Redes Sociales**, dentro de este sexto paso se harán 42 pautas publicitarias distribuidas durante los primeros 6 meses, donde se hará la divulgación de características del producto, oportunidad de NFT, market place, asociaciones con influencers, puntos de distribución, Reels, entre otros.

**Radio**, como séptimo paso, contará con la colaboración de uno de los distribuidores, quien hará la comunicación, divulgación del evento colaborativo donde estarán los poseedores de los NFT's acompañados por influencers, quienes serán invitados para degustar una cata de cervezas dentro de las instalaciones de nuestro distribuidor.

Finalmente, como último y octavo paso que realizara Brew dentro del plan de mercadeo son las promociones para los distribuidores aliados. Las promociones serán generadas por la cantidad comprada por el distribuidor, donde si el distribuidor compra entre 181-380 cervezas se generará

un descuento del 11,5 %, compra entre 381- 572 se generará un descuento del 12,2 %, compra entre 573 -756 se generará un descuento del 12,9 %, compra entre 757- 932.

Se generará un descuento del 13,6 %, compra entre 933 -1100, se ofrecerá un descuento del 14,3 %, compra entre 1101-1260 se dará un descuento del 15 %, compra entre 1261-1412 se generará un descuento del 15,7 %, compra entre 1413 -1556 se generará un descuento del 16,4 %, compra entre 1557-1692 se generará un descuento del 17,1 %, compra entre 1693 -1740 se otorgará un descuento del 17,8 %, compra entre 1741 en adelante se generará un descuento del 18,5 %.

**Figura 23**  
**Plan promocional**

PLAN PROMOCIONAL DISTRIBUIDORES				
Cantidad Regalada	Cantidad Comprada	Valor de la compra	Valor productos regalados	% promocion
21	181	\$ 1.629.000	\$ 189.000	11,50%
46	381	\$ 3.429.000	\$ 414.000	12,20%
74	573	\$ 5.157.000	\$ 666.000	12,90%
103	757	\$ 6.813.000	\$ 927.000	13,60%
133	933	\$ 8.397.000	\$ 1.197.000	14,30%
165	1101	\$ 9.909.000	\$ 1.485.000	15,00%
198	1261	\$ 11.349.000	\$ 1.782.000	15,70%
232	1413	\$ 12.717.000	\$ 2.088.000	16,40%
266	1557	\$ 14.013.000	\$ 2.394.000	17,10%
301	1693	\$ 15.237.000	\$ 2.709.000	17,80%
322	1741	\$ 15.669.000	\$ 2.898.000	18,50%

Fuente: Elaboración propia.

## 5.1. Objetivos

**Presentación empresa**, cuyo objetivo principal consiste en garantizar el crecimiento de la empresa a partir de la captación y fidelización de nuevos distribuidores, además de entrar a nuevos segmentos, sectores y mercados. De igual manera, esta presentación se hará de forma

presencial, ya que se va a ir hasta el establecimiento del posible distribuidor, donde se le mostrara proyecciones financieras, acuerdos comerciales y rebates de sell in y sell out para poder convencer al distribuidor de asociarse a la marca.

***Volantes***, que tienen objetivo principal de generar un reconocimiento y/o recordación de marca de forma sintética. Acá el consumidor recomienda por medio del voz a voz la empresa y sus productos, lo cual ocasiona un reconocimiento de marca orgánico.

***Divulgación de inauguración***, donde el objetivo principal es dar visibilidad a los consumidores frente al producto que ofrecemos, puntos de venta, fecha de lanzamiento y convenios asociados con NFT's. Esto se hará por medio de pautas publicitarias donde se divulgara la información a nuestro nicho de mercado segmentado.

***Prueba testeo***, que tiene como objetivo primordial el lanzamiento de un nuevo producto por medio de todos los canales de distribución posibles. Además, esto generará un posicionamiento de marca a través de las opiniones de los clientes.

***Página Web***, cuyo objetivo principal es incrementar en un 45 % el nivel de confiabilidad de los consumidores frente a la empresa, sus productos y su derivación de producto (NFT). Además, lo que se busca es crear un market place que incorpore las opiniones y calificaciones de los clientes.

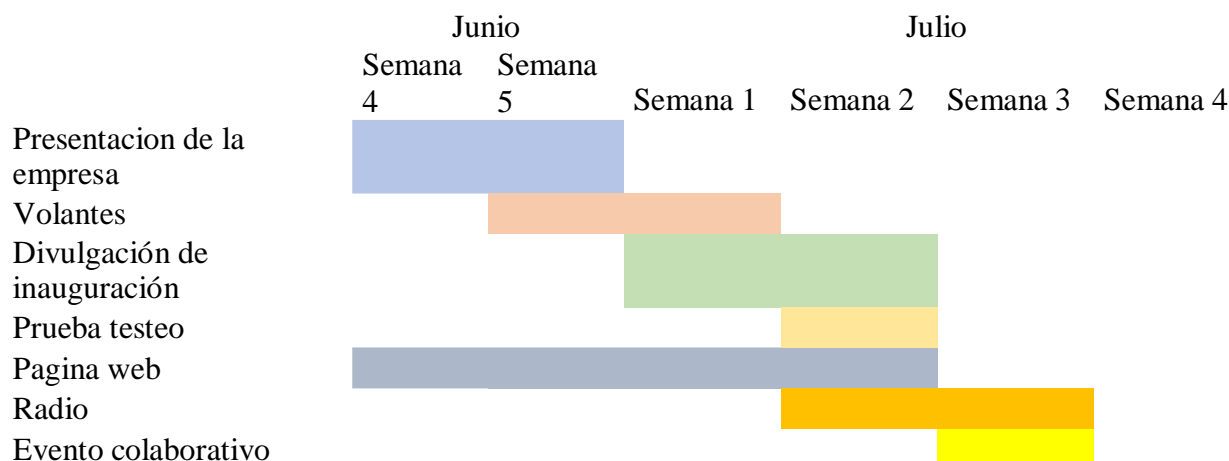
**Redes Sociales**, donde el objetivo principal es aumentar el nivel de participación de la empresa en el mercado y además de buscar optimizar el embudo de conversión que se tenga en ese momento. Este incremento se hará por medio de pautas publicitarias orquestadas por influencers.

**Radio** cuyo objetivo principal es aumentar en un 80 % la captación de nuevos clientes, ya que se da a conocer la marca entre el público objetivo, lo que generará un incremento en el número de transacciones o conversiones.

**Promoción**, el objetivo principal de este paso es ocasionar una fidelización de distribuidores por medio de los descuentos dispuestos por cantidad comprada.

## 5.2. Tiempo

El plan de mercadeo es un plan con periodicidad ciclica el cual empezara antes del lanzamiento del producto que tiene un tiempo de ejecución de 8 meses donde se espera el retorno de la inversión; este es un plan con periodicidad ciclica ya que el nicho de mercado es completamente cambiante, debido a que se implementa de forma disruptiva e innovadora un producto dentro de un mercado estatico. De igual forma se expondrá en el siguiente apartado el tiempo de ejecución de cada uno de los pasos del plan de mercadeo:

**Tabla 8***Diagrama Gantt Mercadeo*

Fuente: Elaboración propia.

De manera detallada, las acciones que se llevan a cabo en el plan de mercadeo, se desarrollarán en el siguiente orden cronológico: *la presentación de la empresa*, comenzará el día 20 de Junio de 2022 y su fecha de terminación es el 27 de Junio de 2022 (la fecha de terminación es cambiante debido a que puede llegar a existir la posibilidad de nuevos distribuidores lo cual genera una nueva presentación de empresa). En cuanto a los *volantes* comenzará el día 27 de Junio de 2022 y su fecha de terminación es el 02 de julio de 2022.

Ahora la *Divulgación de inauguración*, comenzará el día 02 de Julio de 2022 y su fecha de terminación es el 08 de Julio de 2022. (a fecha de terminación es cambiante debido a que puede llegar a existir la posibilidad de nuevos distribuidores, lo cual genera una nueva divulgación de inauguración para cada nuevo distribuidor. Por otro lado, *la prueba de testeo*, comenzará el día 08 de Julio de 2022 y finalizará el 09 de Julio de 2022 (la fecha de terminación es cambiante debido a que puede llegar a existir la posibilidad de nuevos distribuidores lo cual genera una nueva prueba de testeo).

Con respecto a la Página Web, comenzará el día 20 de Junio de 2022 y su fecha de terminación es el 09 de Julio de 2022. En cuanto a las Redes Sociales, se hará los primeros 7 días de cada mes. Radio, comenzará el día 09 de Julio de 2022 y su fecha de terminación es el 15 de Julio de 2022. Asimismo, el Evento Colaborativo, comenzará el día 15 de Julio de 2022 y su fecha de terminación es el 16 de Julio de 2022. En cuanto a la promoción, el plan promocional no tiene una fecha específica de ejecución debido a que esto se hará cada vez que el distribuidor requiera comprar más unidades.

### **5.3. Propuesta de valor**

Para la propuesta de valor tenemos dos apartados que definen por completo el valor diferenciador del producto Brew frente a la competencia dentro del mercado cervecero, los cuales son:

**Cerveza** como producto tiene un contenido neto de 330 ml con un porcentaje de alcohol del 6 % el cual es mucho mayor que la competencia nacional y hace frente a las cervezas importadas, este producto está envasado en una botella completamente transparente que deja ver un líquido texturizado con brillantina comestible color morado y azul; contiene un sabor completamente disruptivo para el mercado de las cervezas, ya que posee sabor a mora azul. Elemento que mezcla lo mejor de los mundos de la cerveza con la alta coctelería, al alcance de los consumidores que están cansados del sabor y aspecto de la cerveza convencional y pretenden encontrar una diversificación de status cada vez que disfrutan nuestros productos.

**Figura 24**  
*Prototipo Cerveza*

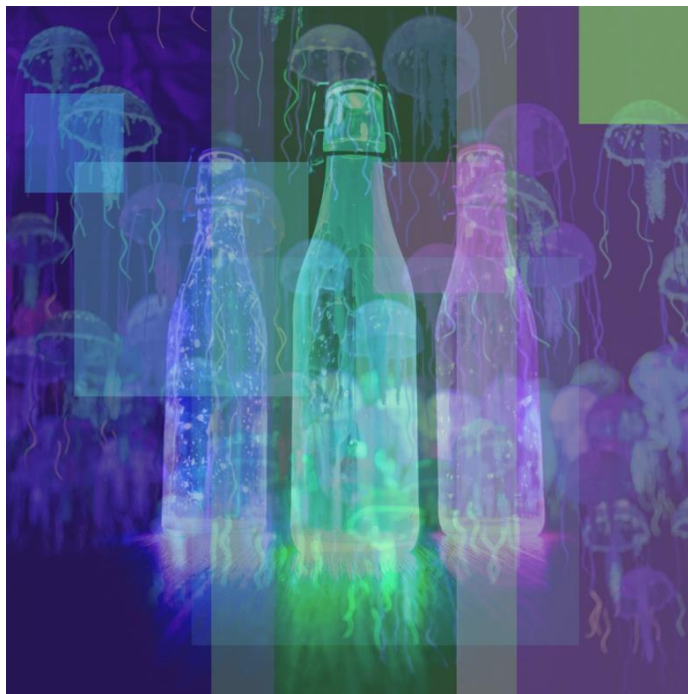


Fuente: Elaboración propia.

**NFT** que hace parte de la gran tendencia tecnológica y que se incluyen en el caso de la empresa como NFT's. En otras palabras, los Not fungible Tokens son un símbolo criptográfico que representa algo único, los cuales han tenido una gran acogida por el mercado de las criptomonedas, ya que se puede utilizar como un medio para tener rentabilidades en el momento de su venta en el mercado, estos NFT's además de ser un símbolo también da a sus poseedores privilegios poco convencionales.

Para el caso de Brew New Beer, se hará un total de 5 NFT's que estarán dentro de la primera línea de producción, que representan el 0,25 % de las unidades vendidas. Elemento que lo hace ser un bien completamente escaso y por ende, esto hace crecer su valor. Además del símbolo criptográfico, se dispondrá de privilegios tales como: entradas completamente pagas a restaurantes prestigiosos ubicados en la ciudad de Bogotá y pases a reuniones privadas con la compañía de influencers de Instagram, YouTube y TikTok.

**Figura 25**  
***Prototipo NFT***



Fuente: Elaboración Propia.

**Market Place** se integrara una página web donde se demostraran nuestros productos nuevos lanzamientos y nuevas asociaciones. La página web servirá como un market place para los productos y para la comercialización de los NFT´s generados en cada línea de producción.

#### **5.4. Segmentos**

El segmento seleccionado son personas con un poder adquisitivo alto que no solo quieran tomar una buena cerveza, sino que quieran tener un beneficio extra al consumir los productos, sea tener la oportunidad de tener un NFT que incremente su valor o sentirse con un mayor status, ya que será la cerveza de los “pupis” sea cual sea el beneficio que vea el cliente al consumir nuestro producto, de modo que se sienta dentro de un grupo de personas prestigiosas y privilegiadas.

## 5.5. Fortalezas de competidores

Dentro de las fortalezas de los competidores se encuentra *el reconocimiento de su marca* por el tiempo y la trayectoria, teniendo en cuenta que hay una brecha muy grande debido a que ellos a diferencia de nuestra marca ya son reconocidos como líderes del mercado, por ende al principio será difícil cambiar la preferencia del consumidor en términos de cambiar el consumo de sus productos por los nuestros.

Otra fortaleza de los competidores se asocia con las *ventas fijas*, ya que tienen clientes fijos que compran cierta cantidad de forma mensual, por ende, el mercado que queda es poco al que venderle nuestros productos y esto seguirá hasta que no se resignifique la percepción de las cervezas que tiene el consumidor.

De la misma manera, se contempla la *cobertura del mercado* como una de las fortalezas más grandes que tienen los líderes en el mercado debido a que tienen sucursales, puntos de ventas y distribuidores en casi el 100 % del territorio nacional, por consiguiente, sus productos llegaran a más lugares que los nuestros. Al igual que la *mercadotecnia*, puesto que el presupuesto de las grandes industrias cerveceras en temas de mercadotecnia es muy alto, por ende, las campañas o pautas publicitarias tendrán un mayor scope que nuestras campañas.

Paralelamente, las *asociaciones* y los patrocinios, pues las grandes empresas cerveceras tienen un mayor poder debido a que ya tienen una gran aceptación en el mercado y han logrado subsistir por muchos años, por ende las mejores asociaciones y patrocinios van a ser dirigidos a la competencia por temas de confiabilidad, trayendo como consecuencia el hecho de abarcar más mercados que nuestra marca BREW.

Simultáneamente, *el proceso de industrialización*, es una de las más grandes fortalezas de los competidores debido a que cantidades exorbitantes de su producto, lo que genera una economía a escala que por el momento no poseemos como compañía. Por último, se agrega *la compra materia prima en cantidades*, puesto que estas grandes industrias compran en gran cantidad su materia prima y probablemente van a tener un mayor poder de negociación, lo que genera que como competencia tengan mejores precios y puedan alcanzar una mayor rentabilidad.

### **5.6. Debilidades de competidores**

Dando inicio a las debilidades, se menciona la *Innovación*, ya que los competidores al estar en un mercado muy convencional no están acostumbrados a innovar. Factor que ocasiona una gran desventaja e incluso una posible amenaza para el funcionamiento de la empresa por la falta de ajuste al mercado que tiende a ser cambiante por los factores externos que permanentemente se está expuesto.

La *Adaptabilidad al cambio*, resulta ser otra debilidad de los competidores al ser tan grandes por tener un grado de dificultad más alto para adaptarse y flexibilizarse a las nuevas tendencias o exigencias del mercado debido a que tienen que hacer un proceso más exhaustivo para redirigir los procesos de la compañía que se adapten al cambio presentado.

Hay una gran debilidad en la mayoría de nuestros competidores vinculada a la *Generalización de necesidad* debido a que no se preocupan por solucionar las necesidades específicas que presenta el mercado, solo se basan en tratar de solucionar la necesidad del 60 % de los consumidores de cerveza, pero no hacen esfuerzo alguno por cubrir la necesidad del otro 40 %.

Vale mencionar que las *Barreras de entrada a distribuidores* son otra debilidad de los competidores, ya que los líderes del mercado de las cervezas al ser empresas tan grandes limitan la entrada para aquellas empresas que quieran distribuir sus productos, causando que se pierda una gran cantidad de distribuidores.

## **5.7. Modelo de ventas**

El modelo de ventas planteado por Brew New Beer está expuesto en dos apartados que se dividen en un modelo de ventas para canal directo e indirecto, a continuación se explicará de forma más detallada el funcionamiento para ambos canales de distribución.

### **5.7.1 Venta directa**

La venta directa se hará de forma centralizada mediante las redes sociales, al igual que a través de la página web, para esto se iniciará con la *actividad social* desde la comunicación constante a través de las redes sociales, haciendo protagonista al cliente o consumidor para que empiece a seguir a la empresa. El siguiente paso será la *generación de valor*, donde se le brindará al usuario la información e instancias suficientes para situar de modo diferencial y posicionar a la marca con respecto a la competencia. Esto se efectuará mediante el contenido interactivo e inclusivo que publicado en las redes sociales de la empresa.

Después viene un ofrecimiento de testimonios donde a los seguidores, se le mostrará testimonios de compradores comentando su experiencia al momento de degustar la marca. Esto se complementa con los *Reels*, teniendo en cuenta que en la empresa Brew New Beer, se encuentra que las personas que utilizan redes sociales buscan entretenimiento. De ahí que sea vital ejecutar una estrategia de contenido enfocada al entretenimiento donde se visibilice el

producto. Simultáneamente, se tendrá en cuenta la *Implementación de hashtags* considerando que una de las cosas más importantes para el consumidor es sentirse identificado con la empresa. Esta opción se hace para que el consumidor pueda participar de forma directa con la compañía para que se sienta parte de la misma.

Por supuesto, se desarrollará la *Publicación del producto* que se efectuará semanalmente, esto con la opción en la descripción para la compra de forma inmediata. Sumado a la *Publicidad por parte de influencers* donde semanalmente se le hará llegar una muestra del producto a un influencer debidamente seleccionado, donde se le preguntará sobre su opinión del mismo y para terminar se llevará a cabo la *Integración pagina web dentro* de la nuestra red social por medio de pulgins, esto para generarle confianza al consumidor y de igual forma aumentar la indice de conversión.

### **5.7.2 Venta indirecta**

La venta indirecta de los productos ofertados por Brew se ve dividida por medio de dos canales: 1) la *Página Web* donde El 60 % de las ventas indirectas se tiene pensado hacer por medio de nuestro market place, donde se comercializara tanto el producto como sus productos asociados y 2) Redes Sociales dentro del que se estima que el 40 % de las ventas indirectas se haga desde la misma plataforma donde se hacen las pautas publicitarias tales como Facebook e Instagram; esto se hará para que el consumidor final no tenga que trasladarse de su red social para poder comprar el producto, lo que generara una mayor conversión, ya que se le ofrece mayor comodidad al cliente.

## **5.8. Lanzamiento**

El lanzamiento formal del proyecto se hará el día 8 de julio de 2022, por medio de nuestros canales de distribución, tales como, bares, restaurantes, hoteles, supermercados y redes sociales, la divulgación del lanzamiento se hará desde el día 2 de julio hasta el 8 del mismo mes; estas publicaciones tendrán una pauta publicitaria lo que generara un aumento en el scope y un aumento en personas interesadas en el lanzamiento del producto. El día del lanzamiento se hará una estrategia de comercialización, que tiene como objetivo incentivar las ventas e incrementar el reconocimiento de marca; la estrategia de comercialización será una estrategia enfocada de forma promocional, la estrategia planteada es hacer un pague 1 lleve 2 en las primeras 30 cervezas que se vendan en cada una de las instalaciones de nuestros distribuidores. La meta establecida es vender más de 400 cervezas; siendo este la suma acumulada de todos nuestros canales de distribución.

## **5.9. Equipo necesario**

El equipo mínimo aceptable de recursos y equipos para la ejecución y el funcionamiento del plan de mercadeo del negocio se vincula con: a) el producto ya terminado, dado que es lo primero que se necesita debido a que este servirá para el plan publicitario, el plan comercial. b) los volantes que serán entregados al posible consumidor, donde se le demostrará las características del producto y puntos de venta donde encontraran del producto. c) la página web que facilite el acceso al cliente o consumidor sobre la empresa a través de la navegación en internet, donde incluso pueda buscar las opiniones de otros clientes, además que observe los NFT´s de la organización para que pueda participar en el mercado.

También desde equipos como: d) la red social, imprescindible para la ejecución del plan de mercadeo debido a que por ahí se va a crear la red de usuarios a quienes se les enviará todo tipo de pauta publicitaria, también estas, se usaran como un canal de ventas y comercialización. e) la radio, una opción de comunicación y contacto directo con los clientes, para el buen funcionamiento y maximización de objetivos del plan de mercadeo mediante la publicidad radial, esto es debido a que se debe comunicar de la forma correcta el mensaje que como empresa se quiere transmitir.

### **5.10. Presupuesto**

El monto de recursos necesarios para el lanzamiento y puesta en marcha en el mercado es de \$5.789.000 pesos, los cuales representan al 33 % de los pasivos. Actualmente, consideramos que el valor expuesto para el presupuesto del plan de mercadeo es acorde a los lineamientos que buscamos en la primera línea de producción, el cual es generar reconocimiento y recordación de marca; a pesar de que a finalizar las ventas de este primer ciclo no se conseguirá la ganancia esperada, si se generará diferidos y otros activos que le generarán ganancias a la empresa en el mediano plazo, ya que se tendrán alianzas estratégicas, ya existirá un mercado al que venderle y por último ya tendremos una comunidad abierta a aportar con sus ideas.

## Referencias Bibliográficas

- Aral. (2023). *Los productos ecológicos y reutilizables con materiales sostenibles, principal tendencia de consumo para 2023*. Recuperado el 15 de enero de 2023, de Redacción Revista del Gran Consumo website: <https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/4149598/productos-ecologicos-reutilizables-materiales-sostenibles-principal-tendencia-consumo-2023>
- Beltramini, J. (2023). *Comercio electrónico y metaverso: La mirada al futuro de la industria*. Recuperado el 27 de febrero de 2023, de Technocio website: <https://technocio.com/comercio-electronico-y-metaverso-la-mirada-al-futuro-de-la-industria/>
- Cortés, H., Mora M., Zabaleta, L., Segura, J. (2020). *Estudio descriptivo de los factores determinantes para la permanencia de las micro cervecerías en el mercado de cerveza artesanal en Bogotá* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/9916>
- Enciso, L. (2018). *Estilo de vida y prácticas de consumo frente a la cerveza artesanal en jóvenes universitarios de 18 a 25 años de niveles socioeconómicos 3, 4 y 5 en Bogotá*. [Tesis de grado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio institucional. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/13897/2018Lauraenciso.pdf>
- Gasbarrino, S. (2021). *PEPS: qué es, cómo implementarlo y ejemplo*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2022 de Hubspot website: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-metodo-peps>
- Kiziryan, M. (2015). *Análisis Foda*. Recuperado el 17 de septiembre de 2022 en Economipedia website: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Invima. (2023). *Quienes somos*. Recuperado el 7 de Febrero de 2023, de Invima website: <https://www.invima.gov.co/web/guest/quienes-somos>.

- Osorio, J. (2022). *Cerveza Artesanal el Legado* [Trabajo de grado, universidad del Rosario].  
Repositorio Institucional E-docUR.  
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/33469>
- Rodríguez, P. (2021). *Análisis al consumidor cervecero artesanal en la ciudad de Bogotá y su razón de compra frente a la marca Lubianka* [Trabajo de grado, universidad de los libertadores]. <http://hdl.handle.net/11371/4197>
- Rues. (2023). *Realice su consulta empresarial o social*. Recuperado el 10 de Marzo de 2023, de Rues website:  
<https://www.rues.org.co/#:~:text=Realice%20su%20consulta%20empresarial%20o%20social>
- Stsepanets, A. (2023). Modelo de cascada (Waterfall): qué es y cuándo conviene usarlo. Recuperado el 28 de Enero de 2023, de Ganttpro website:  
<https://blog.ganttpro.com/es/metodologia-de-cascada/>
- Vega, G. (2020). *La cerveza, las tendencias que impulsan su consumo*. Recuperado el 10 de diciembre de 2020, de The food Tech website: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/la-cerveza-las-tendencias-que-impulsan-su-consumo/>