

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CERVEZA ARTESANAL

ALEJANDRO POSADA CASTRO

COD. 1093224685

UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2017

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CERVEZA ARTESANAL

ALEJANDRO POSADA CASTRO

COD. 1093224685

Proyecto de Grado

Director

Magister Juan Pablo Jaramillo Duque

Administrador de empresas

UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL
PEREIRA
2017

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi familia, la cual me apoyo en todo el proceso de formación y siempre han sentado las bases educativas, éticas y de conocimiento para desarrollar cada uno de los objetivos trazados a lo largo de mi vida y de mi etapa académica en la Universidad Católica de Pereira.

Agradezco a la Universidad Católica de Pereira que brindo las herramientas y espacios para desarrollar un conjunto de conocimientos que permiten mi crecimiento, tanto personal como profesional, así mismo el enfoque de inculcar en sus estudiantes el “ser persona de bien”, lo cual ha sido uno de los mayores frutos en esta etapa de profesionalización.

Agradezco al Magister Juan Pablo Jaramillo Duque por el acompañamiento y apoyo brindado en la construcción de trabajo de grado.

RESUMEN

En este estudio se examina la viabilidad y puesta en marcha de una fabrica que produzca cerveza artesanal y por su lado un establecimiento encargado de vender dicho producto al público consumidor, así mismo se evalúan las costumbres y expectativas generales del sector de la cerveza artesanal con el fin de conocer cuál es la aceptación del producto en la región, se analizó cual es el proceso necesario para crear un producto diferente, único y que genere experiencias inolvidables para los clientes.

Por otro lado es importante mencionar que como valor agregado se buscó encontrar la manera de inculcar la cultura cervecera en la región donde el producto sea vendido en conjunto con productos que se adapten al consumo de la cerveza artesanal, esto porque los consumidores quieren degustar siempre productos diferentes o que marquen diferenciación con las generalidades o costumbres de la mayoría de los individuos, es por esto que la creación de esta cultura puede abarcar menos del 5% de la población de la región, y esto lo hace más atractivo.

Palabras Claves: Cerveza artesanal – Pub – Cultura cervecera – Lúpulo – Malta – Levadura – Experiencia – Comercio – Relaciones personales – Mercado – BEER KING.

ABSTRACT

This study examines the viability and start-up of a factory that produces craft beer, for other side an establishment for selling this product to the consuming public, likewise evaluating the customs and general expectations of the craft beer sector with the In order to know the acceptance of the product in the region, it was analyzed the process necessary to create a different product, unique and generating unforgettable experiences for customers.

For other side, it is important to mention that as added value they sought to find ways to inculcate the culture of beer in the region where the product is sold together with products that are adapted to the consumption of craft beer, because consumers always want to taste products different or that differentiate with the generalities or customs of the majority of the individuals, is why the creation of this culture can comprise less than 5% of the population of the region, and this makes it more attractive.

Keywords: Craft beer – Brewery – Pub – Hop – Malt – Yeast – Experience – Commerce – Relationships – Marketing – Beer King

CONTENIDO

pág

0 INTRODUCCION	17
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3 JUSTIFICACIÓN	21
4 MARCO REFERENCIAL.....	22
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
4.2 MARCO TEÓRICO	24
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	26
4.4 MARCO ESPACIAL.....	27

4.5	MARCO TEMPORAL.....	27
4.6	MARCO LEGAL.....	27
5	DISEÑO METODOLÓGICO	29
5.1	TIPO DE ESTUDIO	29
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	29
5.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
5.3.1	Población.....	30
5.3.2	Muestra	30
5.4	FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	31
5.4.1	FUENTES SECUNDARIAS.....	31
5.4.2	FUENTES PRIMARIAS	31
5.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	32
6	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	33
6.1	ANÁLISIS DEL SECTOR	33
6.2	ANÁLISIS DEL MERCADO	34
6.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	35

6.4	DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	35
6.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
7	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO	41
7.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	41
7.2	DESCRIPCIÓN PROCESO DE VENTA.....	47
7.2.1	Estrategias de publicidad	48
7.2.2	Estrategias de promoción.....	49
7.3	ANÁLISIS DE PROVEEDORES.....	49
7.4	PENETRACIÓN DE MERCADO	50
7.5	LOCALIZACIÓN	50
7.5.1	Fábrica	50
7.5.2	Restaurante.....	52
8	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y ORGNIZACIONAL.....	53
8.1	ANÁLISIS DOFA	53
8.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	53
8.2.1	Organigrama	54

8.2.2 Funciones de los cargos.....	54
9 ANÁLISIS LEGAL	58
9.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	59
9.1.1 Misión	59
9.1.2 Visión.....	59
10 ANÁLISIS FINANCIERO	61
10.1 COSTOS ACTIVOS FIJOS	61
10.2 DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	62
10.3 GASTOS INICIALES PARA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO.....	63
10.4 GASTOS DE ADECUACIÓN.....	63
10.5 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	63
10.6 GASTOS DE VENTAS	64
10.7 COSTO MATERIA PRIMA	64
10.7.1 Cerveza artesanal	64
10.7.2 Otras bebidas y comida.....	65
10.8 GASTOS LABORALES	66
10.9 COSTO MANO DE OBRA.....	66

10.9.1	Cerveza artesanal	66
10.9.2	Otras bebidas y comida	67
10.10	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	67
10.11	PRECIO DE VENTA	68
10.11.1	Cerveza artesanal	68
10.11.2	Comida y otras bebidas	69
10.12	PROYECCIÓN DE VENTAS	70
10.12.1	Cerveza artesanal	70
10.12.2	Proyección de ventas comida y otras bebidas	71
10.12.3	Resumen de venta primer año	72
10.13	ESTADOS FINANCIEROS	74
10.13.1	Estado de resultados	74
10.13.2	Obligaciones financieras	75
10.13.3	Flujo de caja	76
10.13.4	Balance general	77
10.13.5	Evaluación financiera	81
10.14	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	82

10.14.1	Disminución en el nivel de ventas del 5%	82
10.14.2	Aumento en costo de materia prima del 10%.....	83
10.14.3	Aumento en el nivel de ventas del 3%.....	84
10.14.4	Aumento en el nivel de ventas de la cerveza artesanal del 5%.....	85
11	CONCLUSIONES	86
12	ANEXOS.....	87
12.1	ANEXO A:	87
12.2	ANEXO B:	87
12.3	ANEXO C:	87
13	BIBLIOGRAFÍA	88

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: LEYES QUE RIGEN EL SECTOR CERVECERO EN COLOMBIA	27
TABLA 2: LOCALIZACIÓN FÁBRICA.....	51
TABLA 3: LOCALIZACIÓN RESTAURANTE.....	52
TABLA 4: ANÁLISIS DOFA	53
TABLA 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
TABLA 6: EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES.....	61
TABLA 7: MAQUINARIA Y EQUIPOS DE FABRIACIÓN	62
TABLA 8: DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS.....	62
TABLA 9: GASTOS ADMINISTRACIÓN.....	63
TABLA 10: GASTOS VENTAS	64
TABLA 11: MATERIA PRIMA CERVEZA ARTESANAL	64
TABLA 12: COSTO MATERIA PRIMA POR UNIDAD	65
TABLA 13: GASTOS LABORALES	66
TABLA 14: COSTO DE MANO DE OBRA DE CERVEZA ARTESANAL	67

TABLA 15: COSTO MANO DE OBRA COMIDA Y OTRAS BEBIDAS.....	67
TABLA 16: COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	67
TABLA 17: PRECIO DE VENTA CERVEZA ARTESANAL.....	68
TABLA 18: PRECIO DE VENTA COMIDA Y OTRAS BEBIDAS.....	69
TABLA 19: PROYECCIÓN DE VENTAS CERVEZA ARTESANAL.....	70
TABLA 20: PRECIO DE VENTA CERVEZA ARTESANAL DETALLADO.....	71
TABLA 21: PROYECCIÓN DE VENTAS COMIDA Y OTRAS BEBIDAS.....	71
TABLA 22: RESUMEN DE VENTAS.....	72
TABLA 23: ESTADO DE RESULTADOS.....	74
TABLA 24: AMORTIZACIÓN OBLIGACIÓN FINANCIERA.....	76
TABLA 25: FLUJO DE CAJA.....	76
TABLA 26: BALANCE GENERAL.....	77
TABLA 27: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	81
TABLA 28: ESCENARIO 1, DISMINUCIÓN DEL NIVEL DE VENTAS.....	82
TABLA 29: ESCENARIO 2, AUMENTO EN COSTO DE MP POR CAUSAS EXTERNAS.....	83

TABLA 30: ESCENARIO 3, AUMENTO EN EL NIVEL DE VENTAS.....84

TABLA 31: ESCENARIO 4, AUMENTO EN NIVEL DE VENTAS DE CERVEZA
ARTESANAL85

LISTA GRÁFICAS

GRÁFICA 1: CONSUMO DE CERVEZA.	36
GRÁFICA 2: SABORES DE CERVEZA.....	37
GRÁFICA 3: EDAD DE CONSUMO DE CERVEZA.....	38
GRÁFICA 4: CERVEZA COMO ACOMPAÑANTE DE COMIDA.	38
GRÁFICA 5: ACOMPAÑANTES DE CERVEZA.	39
GRÁFICA 6: PRECIO DE CERVEZA.	40

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA CERVEZA.	42
ILUSTRACIÓN 2: HERVIDO DE LÚPULOS	43
ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA.....	54

0 INTRODUCCION

La cerveza desde hace muchas décadas ha hecho parte de la vida de algunas personas del mundo, encontrando en este producto una forma de inspiración de mejorar un ambiente entre amigos y familia. La cerveza ha evolucionado y se convertido en un día a día de los consumidores. La cerveza artesanal es una parte del sector cervecero con una participación en el mercado menor, sin embargo ha tomado mucha fuerza ya que cuenta con un gran potencial y abarca una parte de los consumidores con un gusto diverso y con expectativas de experimentar con sabores, colores y aromas; esto es lo que permite la cerveza artesanal, generar experiencias únicas por medio de sabores y combinaciones diferentes a las encontradas en el mercado.

Este tipo de cerveza permite entrar a una cultura especial y exclusiva, sin embargo como acompañante permite una combinación infinita de posibilidades con respecto a los diferentes tipos de comida, los cuales dependiendo de las características que se desean resaltar como sabor y esencia es una forma indicada de explorar en las diversas posibilidades del mundo de la cerveza artesanal, convirtiéndola en un producto especial para cada ocasión.

En Colombia el sector cervecero es muy demandado (Se renueva el mercado de la cerveza en Colombia, 2016), teniendo en cuenta la vida cotidiana de todas las personas, las cuales en muchas ocasiones se motivan al consumo de cerveza en diferentes momentos para compartir con otras personas. La explotación de un mercado que no presenta muchas opciones de puntos para la compra del producto, como lo es la cerveza artesanal es favorable y se quiere llegar a un punto donde el mercado de la cerveza este arraigado a una cultura que promueva el consumo del producto, no solamente en ocasiones de celebración o de entretenimiento sino también en definir a la cerveza artesanal como producto diferenciador de las demás marcas o tipos de bebidas alcohólicas suaves.

Si bien la cerveza es llamativa para las personas del país, es importante generar diferentes estrategias que permitan la creación de ideas y tomar de decisiones respectivas para establecer el modelo de negocio apropiado.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la sociedad de hoy existen diferentes costumbres particulares en cada uno de los sectores o regiones de Colombia, en este caso se resalta la costumbre de compartir con amigos, familia o conocidos en algunas situaciones que ameriten celebración o simplemente cumpliendo una cotidianidad que ha marcado la vida de cada persona; estas situaciones pueden presentarse en cafés, restaurantes, bares, discotecas, parques recreacionales, entre otros, pero es importante mencionar o centrarse en los establecimientos que funcionan para mayores de edad en los horarios tarde-noche, ¿Por qué?, porque es donde existe un actor fundamental que es la bebida alcohólica (en muchos casos), es decir, que entra a resaltar la cerveza y en algunos casos la venden acompañado de comida, pero se identifica la falta de diversificación de este tipo de bebidas o lugares para disfrutar de este producto en los momentos mencionados anteriormente, es decir, que existe una monopolización en el sector cervecero con un productor que domina el 99% del mercado (Bavaria ya es de SABMiller, 2016); el consumo de la cerveza se ha convertido en un deseo básico del ser humano.

Vale la pena resaltar que las personas desean tener experiencias inolvidables en cada uno de estos acontecimientos en los que la cerveza hace parte fundamental de sus planes, por tal motivo es un gran plan para las personas de la región incentivar o cautivar de algún modo el consumo de este tipo de productos inculcándolo de una manera propicia para desarrollar el nacimiento de una cultura en la región cafetera donde la comida sea acompañada por una bebida como la cerveza artesanal. Este producto tiene el beneficio de que se le puede agregar sabores y aromas que cautiven al consumidor y de esta manera crear esa experiencia inolvidable que se busca.

Por otro lado es claro que el crecimiento del mercado de cerveza artesanal está en auge (Hernández & Loaiza, 2013, p. 3) puesto que no existen muchas plantas que la produzcan al igual que establecimientos que la tengan a su disponibilidad, es decir que la tendencia al consumo de este tipo de cerveza va en aumento enfocándose en la distribución del producto en establecimientos propios de la

marca y de esta manera tomar fuerza y establecer una competencia en el mercado con las pocas empresas que se dedican a este mismo tipo de negocio.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo determinar la factibilidad comercial, técnica, legal, administrativa y financiera para la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal y que distribuirá a los consumidores directos mediante establecimientos propios de la marca?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo concluir si es factible comercialmente la creación de un establecimiento de venta de cerveza artesanal al consumidor directo?
- ¿Cómo determinar si es factible técnicamente el montaje de una fábrica que produzca cerveza artesanal y de un establecimiento que la expenda al consumidor directo?
- ¿Cuál es la estructura administrativa requerida para la puesta en marcha y montaje de un establecimiento que venta cerveza artesanal y de la fábrica productora?
- ¿Cuáles son los requerimientos legales exigidos en Colombia para el montaje tanto de un establecimiento que se dedique a la venta de cerveza artesanal así como de su fábrica productora?
- ¿Cómo se puede definir si es factible financieramente el montaje de un establecimiento que venta cerveza artesanal y el montaje de su fábrica productora?

2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un estudio de factibilidad sobre la creación de una empresa productora de cerveza artesanal y que venda el producto al consumidor directo, para determinar si es viable la puesta en marcha de dicha empresa

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para definir la viabilidad del montaje de un establecimiento de venta de cerveza artesanal al consumidor directo.
- Establecer un proceso técnico y operativo para la fabricación de cerveza artesanal y para la venta de la cerveza en un establecimiento propio.
- Determinar cuál es la estructura administrativa necesaria para el montaje de una fábrica productora de cerveza artesanal y de un establecimiento que la venda al consumidor directo.
- Definir la estructura legal exigida por el estado para el montaje de una fábrica productora de cerveza artesanal y el montaje del establecimiento que la expendan.
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad financiera y económica de la puesta en marcha de un establecimiento dedicado a la venta de cerveza artesanal y de la fábrica que produzca la cerveza artesanal.

3 JUSTIFICACIÓN

La idea basada en la creación de una empresa que conste de una fábrica productora de cerveza artesanal y del establecimiento propio que sea el encargado de expender la cerveza artesanal directamente al consumidor. Se plantea esta idea para contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas de algunas personas como lo es la diversión el cual en la mayoría de las ocasiones esta complementado por el consumo de cerveza, se elige artesanal porque permite que tenga sabores determinados que permita generar experiencias de gran valor para los potenciales consumidores, se debe tener en cuenta que este tipo de producto estaría enfocado para la venta a personas de nivel social medio a alto porque es de consumo exclusivo y único, es decir, que no es un producto que se fabrique a gran escala.

Estas características del producto pueden ser llamativas para las personas porque es algo diferente, particular y llamativo teniendo en cuenta que Colombia es un país con alto nivel de cultivos de Café, limón, naranja, entre otras frutas que pueden ser el integrante de la cerveza artesanal que cause sensación en los consumidores, y que inculcar un desarrollo de cultura cervecera en la región cafetera pueda potencializar la idea de montaje del establecimiento propio de la marca.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Según lo que se ha logrado investigar y desarrollar en el marco de planes de negocio o planes de emprendimiento sobre la creación de empresa fabricante de cerveza artesanal se destaca en la región una idea de negocio que resalta la poca participación de fábricas de cerveza artesanal en la región específicamente en la ciudad de Pereira y su área metropolitana (Hernández y Florez, 2015), si bien es un sector que requiere de este tipo de productos por su cultura y por las actividades tan amplias que ameritan este actor en esos momentos es válido aceptar la iniciativa de generación de propuestas de valor en cuanto a la idea de negocio de creación de este tipo de empresa, el enfoque principal del proyecto de grado enfocado en el desarrollo de cerveza artesanal fue usando el tipo de investigación exploratoria; para conocer la aceptación del producto en un mercado que está en auge.

Es válido aceptar que en la investigación se tiene en cuenta el concepto de personas muy sociables que definen “Un joven pereirano antropólogo afirma que los pereiranos prefieren las cervezas de marcas clásicas, sin embargo, no se resisten a probar diferentes sabores, texturas y colores” (Rotavista, 2012), lo que genera valor a un tipo de idea novedosa y que se muestra a la sociedad como atractiva.

El enfoque en otro estudio de viabilidad de creación de empresa hace referencia un análisis realizado para una empresa de Cupcakes donde usan la definición de cada una de las herramientas para la evaluación de proyectos con la intencionalidad de aplicarlas en el problema de investigación respectivo y de esta manera recolectar información para ser analizada, de igual modo la determinación del diseño metodológico, presentación de resultados estadísticos de las observaciones definición de estrategias de mercado que aporten de gran medida para la constitución de la empresa, no se pueden pasar por alto las estrategias organizacionales que fueron tenidas en cuenta en el desarrollo de este proyecto en mención.

Teniendo en cuenta el pensamiento general de los ciudadanos acerca del valor que se puede generar al crear cosas diferentes en regiones donde no se han atrevido a arriesgar mostrando a algo nuevo, se ha evidenciado que la idea no

solo se desarrolla en Pereira sino que en el Valle de Aburrá también le apuestan a esto pero no enfocado a la poca red de fábricas o un mercado donde no surte las necesidades de la sociedad en el caso de la cerveza artesanal sino en el aumento el mercado acompañado de un beneficio como lo es el cultivo de la sidra a base de manzana y peras, es válido resaltar que se busca inculcar una esencia de sabor y olor en el producto aprovechando este beneficio dado por el clima adecuado para el cultivo de la fruta mencionada anteriormente.

Para el caso mencionado anteriormente se utilizó una metodología de recolección de información con previo estudio muestral que permitiera identificar el mercado objetivo del producto en cuanto a sectorización, edades a las que va dirigida, entre otros. El método de recolección de información usado fue el Panel Group, la cual permite reunir un determinado grupo de personas para debatir sobre un tema determinado del cual se sacan todas las participaciones que aporten de algún modo al desarrollo de la investigación.

De igual modo se destaca otra investigación a nivel nacional, esta vez en la ciudad de Bogotá donde existe un estudio que se enfatiza en tres alcances, a corto, mediano y largo plazo, es muy importante esta diversificación del progreso para determinar e identificar el progreso del negocio e ir avanzando paulatinamente en él, se enfoca en el estudio de mercados en el sector, en el mercado y realiza un estudio de posicionamiento de la competencia seguido de la recolección de información usada principalmente para plantear las estrategias de producto, precio, distribución, entre otros para culminar con los procesos técnicos de producción y requerimientos de materia prima y el factor humano o mano de obra, el desarrollo sistémico y sistemático de este proyecto es muy llamativo porque tiene la secuencia lógica de desarrollo de ideas y poder determinar en cada uno de los puntos de estudio conclusiones básicas que puedan llevar a tomar decisiones tanto positivas como negativas, esto con el fin de que se cumpla un estudio de factibilidad concreto y con los resultados más reales y precisos.

En el ámbito internacional se destaca un proyecto de grado de la Universidad Politécnica de Valencia en España donde se enfocan más a la claridad de elaboración de un producto, es decir, que no existe un estudio previo de recolección de información para determinar la aceptación del mercado o de la sociedad; lo anterior se afirma porque se denota que se realiza una descripción de producto y empresa casi que asegurando la penetración del mercado mediante estrategias planteadas pero no sementadas en un estudio preliminar de mercados.

Algunas de otras investigaciones se presenta en un país vecino como lo es Ecuador la cual se enfoca en mencionar diferentes teorías o metodologías que

pueden aportar en gran medida al desarrollo del proyecto y tiene ramificada cada una de las variables que se deben tener en cuenta, es decir, no hace análisis generales mencionando diferentes factores que afecten tengan alguna relación con la idea de negocio y que por tal motivo tenga que tenerse en cuenta, diciendo esto es importante resaltar los beneficios de esta metodología que se desarrolla puesto que da más amplia visión de análisis para el ambiente que es objeto de observación.

En conclusión es muy importante realizar una contextualización de lo que se ha venido desarrollando desde diferentes alcances geográficos, teniendo en cuenta que la clase social, cultura y costumbres son principales factores que afecten los resultados, sus metodologías y técnicas para la recolección de información y puntos de referencia para realizar el análisis con el objetivo de que sea concreto y confiable.

4.2 MARCO TEÓRICO

- **VENTAJAS COMPETIVAS SEGÚN PORTER**

Teniendo en cuenta las ventajas competitivas la competitividad de las empresas es algo que está en aumento y se ha visto la necesidad de crear ventajas que aporten de alguna manera a la conservación y mejoramiento del nivel de competitividad, ahí entra la ventaja competitiva que se centra en dos factores fundamentales que son: el valor rentable de una empresa a mediano o largo plazo y cómo puede una empresa mantener constante este valor, es de mucho análisis y estudio identificar estas dos ramas fundamentales propuestas por Porter, en este punto es de gran importancia reconocer el valor de diferenciación que va a hacer posible la penetración de una nueva empresa a un mercado existente, con poca participación de empresas pero con gran oportunidad de crecimiento en cuanto a preferencias de los consumidores (teóricamente).

Las estrategias para lograr una ventaja competitiva son: liderazgo en costos lo cual permite ser preferido sobre otras empresas puesto que un producto de calidad que sea realizado mediante un proceso controlado de todas las actividades y materiales requeridos y utilizados hace del proceso algo más ordenado y al menor costo posible, para ello se recurre a un excelente proceso de logística interna que ayuda a obtener dicho ordenamiento de procesos, sin pasar por alto la diferenciación del producto con respecto al de la competencia, es decir generar algún tipo de atractivo que haga preferir al consumidor su producto por

encima del de la competencia, y hacer un estudio completo acerca del enfoque necesario que debe tener la empresa, es decir a qué tipo de cliente, usuario o consumidor va dirigido el producto teniendo en cuenta necesidades y deseos teniendo en cuenta modas, costumbre y/o culturas que rigen este tipo de elementos tenidos en cuenta para la elección de un enfoque acertado.

Para obtener una estrategia competitiva de gran valor es primordial el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de programas de desarrollo empresarial haciendo gran énfasis en las tecnologías de las comunicación lo que es un valioso aporte a la estrategia competitiva, control de procesos, mejor programación, entre otras son otro tipo de ventajas al usar dichas tecnología siempre pensando en sobresalir en el mercado teniendo una ventaja competitiva que perdure en el tiempo (La Ventaja competitiva según Michael Porter, 2016)

- **TEORÍA DEL EMPRENDIMIENTO DE ANDY FREIRE**

Según Andy Freire demuestra una de las teoría del emprendimiento consiste en la relación entre Idea, Capital y Emprendedor, desde diferentes puntos de vista se busca revelar la necesidad de contar con este ciclo sistémico que son los que se requiere para completar un buen plan de emprendimiento, el ciclo no se completa con uno o dos componentes sino los tres, porque se indica las debilidades cuando falta alguna de ellas y no permite que se complete el ciclo, algún punto de quiebre puede causar grandes dificultades en el proceso.

- **TEORÍA DE LA EXPECTATIVA/VALORACIÓN**

En cuanto a la teoría de la expectativa/valoración se desarrolla teniendo niveles de pensamiento motivacional en los individuos o el crecimiento de personalidades de creer en sí mismo y en que las ideas, los retos, las metas y objetivos que se proponga sean cumplidos con éxito, dicho pensamiento del individuo traerá muchos beneficios y el poder de la mente puede generar que estos hechos sean positivos.

También aplica no solo para las ideas de emprendimiento sino como iniciativa para generar motivación en los trabajadores, porque si es claro que un trabajador motivado puede rendir más y es más importante cuando se reconoce que el trabajador es el que saca adelante una organización, la aplicación de esta teoría es de gran importancia porque el crecimiento del desempeño es parte del objetivo

de las organizaciones siempre y cuando la exigencia de sus labores sea pedida éticamente, es decir, sin abusar del trabajador por ser un gran elemento, se pueden desarrollar habilidades de liderazgo y de escucha. La escucha es muy importante porque se debe reconocer las capacidades del otro y que de alguna manera se pueden recibir aportes importantes y de gran valor que puedan mejorar el clima organizacional, los índices de productividad, entre otros indicadores de medición que utilizan las empresas de la actualidad.

Para la aplicación de esta teoría debe existir unas expectativas o metas para poder determinar el cambio antes y después de aplicarla, es importante que una vez comenzada la aplicación sea culminada, los componentes que hacen que sea posible la aplicación es la intención de los trabajadores, el esfuerzo previsto, el desempeño de sus tareas y el tiempo dedicado a esas tareas, cada uno de estos componentes hace parte de la aplicación de dicha teoría, es a nivel individual de ejecución con resultados organizacionales o grupales. (Marulanda, Montoya & Vélez, 2014, p. 210)

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Con base en el desarrollo de este proyecto de cerveza artesanal es necesario definir el concepto de cerveza y sus propiedades teniendo en cuenta que la cerveza proporciona beneficios para la salud contra el cáncer, reduce el riesgo de contraer enfermedades cardiovasculares, aumenta la densidad ósea, previene contra la demencia y contra la enfermedad coronaria, ayuda al sistema digestivo, posee propiedades contra el envejecimiento, contrarresta la diabetes, los cálculos biliares, los cálculos renales y la osteoporosis, la hipertensión, además actúa como diurético y destructor del estrés; así como sus componentes principales como son la malta, el lúpulo que son componentes naturales que aportan a la cerveza esas transformaciones que crean los azúcares y que permiten se produzca un alcohol suave de esta propiedad mediante un proceso de fermentación que consiste en un tiempo en reposo del producto almacenado.

De igual modo la cerveza artesanal permite la inclusión de sabores particulares como lo es la inclusión de cereza, chocolate, arequipe, limón, vainilla, entre otros, esto se podría llamar factor diferenciador o valor agregado, se cuenta con la idea de generar y realiza el montaje de los establecimientos llamados Pubs que son lugares pequeños donde se prestan servicios en el horario de tarde noche

En cuanto a los conceptos que serán usados a lo largo de la investigación se destaca lo que es viabilidad del proyecto que se está desarrollando, entendido

como la posibilidad de ponerlo en marcha, el éxito (en teoría) que puede tener la implementación de este estudio, por otro lado es válido mencionar la creación de los puntos de venta, teniendo en cuenta que el investigador está buscando la manera de contribuir al sector creando lo pubs que son los establecimientos pequeños de la misma marca, que son están destinados para vender el producto al consumidor final.

4.4 MARCO ESPACIAL

Para el desarrollo de la idea de esta idea de emprendimiento se parte de la región del eje cafetero como primera instancia la ciudad de Pereira, desde el ámbito social será delimitado para las personas mayores de 18 años teniendo en cuenta que este tipo de producto no está al alcance de niños o niñas.

4.5 MARCO TEMPORAL

La recolección de información primaria fue realizada en un periodo de 3 meses en la etapa inicial de análisis de datos y resultados que permita realizar un análisis completo y llevar a la toma de decisiones esta recolección de información primaria se llevará a cabo en el segundo semestre de 2016, a partir del mes de Agosto.

4.6 MARCO LEGAL

Teniendo en cuenta las diferentes leyes, decretos, resoluciones, circulares o acuerdos que son publicados por diferentes entes gubernamentales que sin importar las contrataciones que se hayan concebido con proveedores, trabajadores, entre otros, siempre va a estar por encima la norma porque puede tumbar cualquier direccionamiento de cualquier otro contrato causado y emitido, las publicaciones del ministerio son de mucho cuidado para estar al tanto de cada una de las normas que rigen a las empresas para estar actualizados y evitar los riesgos de sanción o de otra índole que afecte seriamente el montaje y empalme de los requerimiento técnicos necesarios, teniendo en cuenta la normatividad que rige a las empresas del sector, se identifican las siguientes:

Tabla 1: Leyes que rigen el sector cervecero en Colombia

LEY 124 DE 1994	Por la cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y se dictan otras disposiciones, en cuanto a esta ley se debe ser muy estricto a la hora de vender el producto y
------------------------	---

	evitar sanciones correspondientes
DECRETO NÚMERO 1686 DE 2012	Requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano. Ese decreto obliga a la organización a expedir los certificados de buen funcionamiento sanitario de la empresa, tanto en su fabricación como en su proceso de distribución y venta
DECRETO 3192 DE 1983	Reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9 de 1979, en lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional. Normas nacionales que deben ser cumplidas por parte de la organización.
LEY 9 DE 1979	Protección del medio ambiente y medidas sanitarias.
LEY 223 DE 1995	Se expiden normas sobre Racionalización Tributaria y se dictan otras disposiciones. Impuestos sobre ventas, contribuciones de las industrias extractivas, impuesto al consumo de cervezas, sifones y refajos.
LEY 1393 DE 2010	Se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se re direccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones.
LEY 1819 DE 2016	Reforma tributaria, desaparece el impuesto a la equidad CREE, y se definen otras disposiciones de momentos de causación y pago de impuestos.

Fuente: (Posada, Franco y Sepúlveda, 2015, p.26)

5 DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es de tipo exploratorio porque se tiene en cuenta el conocimiento previo desarrollado por el investigador puesto que ha adelantado un estudio de mercados en el sector objeto de análisis, de igual modo existen otros estudios realizados por otros investigadores en la región que se enfocan en el desarrollo de proyectos de fábricas de cerveza artesanal y sus técnicas utilizadas pueden servir de base para continuar con el progreso de este proyecto.

Teniendo en cuenta que en todas las personas del medio existe información no documentada, se busca plantear estrategias que permitan la recolección y uso de dicha información para que sea de gran utilidad para este proyecto. El consolidado de resultados que arroje esta investigación podría servir de base o de apoyo para otras investigaciones.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La manera en la cual se va a recolectar la información para construir el conocimiento y de conocer el objeto de investigación es el método de observación, puesto que es necesario establecer cada una de las costumbres, hechos y comportamientos tanto de las personas que están involucradas en el sector cervecero como los consumidores, se desea seguir un proceso sistemático y sistémico en busca de cumplir los objetivos de la investigación.

Así mismo se decide utilizar el método deductivo partiendo de lo particular a lo general, es decir, comenzando en el estudio del sector de la cerveza artesanal e ir expandiéndose en el mercado de la cerveza general, es decir, todo el sector y de este modo profundizar en cada factor relevante que influya en el lugar objeto de estudio, Lo que permitirá tomar decisiones que beneficien el desarrollo del proyecto.

Para identificar los componentes del objeto de investigación se usará el método de análisis, estableciendo las relaciones causa y efecto que se derivan de lo concerniente con el objeto de investigación, y posterior a eso determinar los efectos que producen las causas mencionadas. Finalmente a partir de las

relaciones establecidas, deben surgir explicaciones dadas por el investigador acerca del análisis realizado.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

5.3.1 Población

Para esta investigación se toma como población todas las personas mayores de 18 años de la ciudad de Pereira del departamento de Risaralda, puesto que son los únicos que pueden consumir bebidas alcohólicas, lo anterior se afirma dando cumplimiento a la ley 124 de 1994.

La población de la ciudad de Pereira según proyección del DANE al 2016 es de 472023 (Colombia. proyecciones de población municipales por área, 2005), teniendo en cuenta que se cuentan con datos de 2005 y 2010, se proyecta el número de la población en Pereira, como la población es de la totalidad de personas en la ciudad de Pereira se seleccionan únicamente los mayores a 19 años, puesto que el Boletín del censo general del 2005, publicado el 14 de Septiembre de 2010 indica que la población mayor a 19 años está representada por el 81% de las personas de la ciudad de Pereira, en ese orden de ideas la población objeto de estudio de la presente investigación es de $472023 \times 81\% = 382339$ personas mayores de 19 años.

5.3.2 Muestra

Teniendo en cuenta el valor tan alto de la población objeto de estudio se establecerá una muestra para realizar los análisis respectivos, y de ahí concluir el número de personas a las cuales se le aplicarán las técnicas de recolección de la información que defina el investigador en este proyecto, para la determinación de la muestra se elige el muestreo aleatorio simple. Con una población de 382339 personas mayores de 19 años en la ciudad de Pereira (Boletín Censo general 2005, 2010, p.2)

$N=382339$

$e= 8\%$

$NC = 92\%$

$p=q= 0,5$

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad n = \frac{382339 * 1.752^2 * 0.5 * 0.5}{(0.08^2 * (382339 - 1)) + (1.752^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 119.865 \sim 120$$

Teniendo en cuenta lo anterior se trabajará con una muestra de 120 para la recolección de la información necesaria para ser analizada y continuar con el desarrollo de proyecto de emprendimiento

5.4 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.4.1 FUENTES SECUNDARIAS

Son los datos que se encuentra en libros, publicaciones periódicas, revistas, artículos online y otro tipo de textos de información elaborada por otros autores y que puede ser utilizada en el proyecto para tomar como base en el estudio realizado a lo largo de este proyecto. Dichos datos son métodos de comercialización, publicidad, distribución y promoción que aporten de manera significativa al desarrollo de las estrategias del proyecto.

5.4.2 FUENTES PRIMARIAS

Son los datos obtenidos directamente de las personas que tienen un alto nivel de exposición o conocimientos sobre la elaboración, comercialización o dispensación de cerveza artesanal, tales como cerveceros artesanales o dueños de establecimientos que comercialicen bebidas alcohólicas, por otro lado se trabaja con datos obtenidos por el público mayor de edad, al cual se tuvo acceso mediante encuestas.

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos e información que se obtuvo fue utilizada para definir un proceso productivo de fabricación usándola como base establecer las actividades a realizar, así como la definición de diferentes estrategias que generan valor y permiten un buen desarrollo de la idea de investigación, teniendo en cuenta que la información se obtuvo de las fuentes primarias y secundarias, el objetivo fue adaptarlas a las necesidades del proyecto.

6 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Inicialmente es muy importante ubicar la cerveza en un sector económico del país, el cual es el sector de bebidas. Partiendo de este punto se afirma que en el último año “La producción y ventas del sector de bebidas en el país han crecido en el último año, respectivamente, 6,4 y 12,6 por ciento” (Garzón, 2016, p. 1), incluyendo tanto las bebidas alcohólicas como las no alcohólicas, pero si bien hay factores como el fenómeno del niño que conllevan a las personas a consumir cervezas y bebidas azucaradas hay subsectores como el de las bebidas de alto nivel de alcohol que no se ven totalmente beneficiados con estas condiciones climáticas, más enfocado únicamente en el sector de la cerveza y sus principios de distribución directamente a los consumidores, es decir, con la consecución propia de los pubs para su venta y no utilizar solo los canales de minoristas para hacer llegar el producto al consumidor se ha identificado una tendencia de aceptación de la creación de estos establecimientos, con evidencias en la ciudad de Barranquilla o en la ciudad de Bogotá (Orozco, 2015, p. 1) en estos lugares abunda la buena energía, buen ambiente y finalmente crea una experiencia inolvidable para las personas que lo visitan.

Actualmente las bebidas alcohólicas son comercializadas en establecimientos que son de razón social independiente del directamente fabricante de las bebidas, por ejemplo, no se encontrará muy fácil un bar o establecimiento con el mismo nombre de la marca del producto, por citar algunas marcas Poker, Club Colombia, Costeña, entre otros; a diferencia de la BBC (Bogotá Beer Company) que ha tomado la iniciativa de sumergirse en este sector de Pubs inicialmente en la ciudad de Bogotá, este tipo de negocio o de distribución del producto está muy enmarcado por la cultura propia de la ciudad de donde se va a crear el pub, es por eso que se debe identificar una cultura cervecera donde el plus no es “el que más tome” sino el degustar una excelente cerveza en compañía de amigos y/o familiares, es por esto que el análisis del sector geográfico debe ser muy exacto y muy profundo para evitar fracasos a corto plazo, pues la generación de esta cultura conlleva años de esfuerzos y de ella depende la calidez de su gente, el factor climático, el indica de empleo, entre otros.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se habla de un enfoque analítico de comportamientos y de posibilidades de aceptación de un establecimiento de venta de cerveza artesanal con el complemento de la comida, en una ciudad donde apenas están apareciendo los establecimientos de cerveza artesanal, es decir, está en auge, lo anterior teniendo en cuenta el inicio de la franquicia Beer en Pereira; en este orden de ideas dar a conocer las nuevas experiencias que se pueden vivir o experimentar en un ambiente más tranquilo, más ameno y más lleno de diversión, por el contrario de lugares de remates o que sean muy pesados, estos lugares pueden ser más llenos de celebración o esparcimiento sin conllevar tan claramente al nivel de embriagarse.

6.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado de la cerveza artesanal en la ciudad de Pereira no cuenta con muchos establecimientos que vendan cerveza artesanal propios de la marca, es decir, no existen muchos Pubs, por lo cual es más intrigante la respuesta de la comunidad a un establecimiento del cual no hay mucha experiencia ni un punto base para determinar sí el mercado es favorable y determinar cuál es el nivel de productividad que se demandaría para programar la fabricación, además se debe proporcionar información clave para entender cuál es el acompañante más llamativo para la cerveza, puesto que como fue mencionado anteriormente, la cerveza artesanal no es un producto para quitar la sed, la cerveza artesanal claramente es una bebida para cautivar al consumidor.

Actualmente el mercado de la cerveza está dominado por la empresa líder en venta de cerveza industrial con participación del 99% del mercado de cerveza (Bavaria ya es de SABMiller, 2016); es decir, que el 1% es de otras fábricas y la cerveza artesanal, en ese orden de ideas competir directamente con un líder de ese tipo es una misión imposible, el objetivo en este caso es marcar la diferencia en factores que la cerveza industrial no puede brindar, como lo es un sabor diferenciador y la disposición del establecimiento público para adquirirla.

Se puede asociar similitudes en cuanto a la cultura cervecera en Pereira como en todo el departamento de Risaralda, así es como se puede expandir el negocio permitiendo la penetración de mercados en otros municipios aledaños al

inicialmente planteado (Pereira), sí bien la cerveza es el producto estrella del planteamiento de este proyecto, la infraestructura que se requiere para el montaje permite prestar otros servicios a los clientes consumidores y como complemento a esta iniciativa se realiza la venta de cerveza embotellada a los minoristas, para que el producto esté al alcance de muchas personas y que no sea de exclusividad para el establecimiento propio.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como ha sido mencionado, la única competencia perceptible y de marca reconocida es Beer, el cual es un establecimiento ubicado en el Centro Comercial Parque Arboleda que presta el servicio de venta de cerveza artesanal acompañado de comida, así que se pretende identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para ser tenidas en cuenta en la ejecución y desarrollo de este proyecto de investigación, se sabe que un centro comercial es un lugar donde deambulan muchos menores de edad, y tanto el producto como el establecimiento para venta de cerveza no se adapta a dicho público, pues no es permitido el ingreso de menores de edad.

6.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Se realiza el diseño de la encuesta con el objetivo de conocer la percepción de los pereiranos en cuanto a la aceptación de la cerveza artesanal para que sea vendida en lugares dedicados únicamente a la venta de cerveza acompañada de alimentos, de igual modo es importante conocer cuál es el sabor más indicado o sugerido por la población para que sea el o los que hagan parte de una prueba piloto en caso de generarse la viabilidad del proyecto actual.

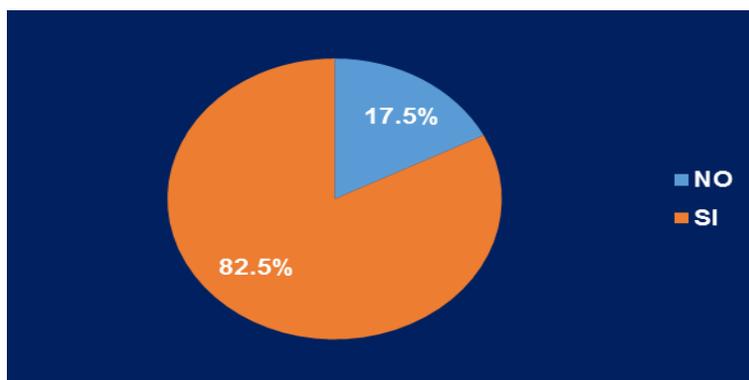
Se realizó una encuesta piloto que consistió en evaluar la coherencia en la formulación, en este procedimiento hubo un total de 15 encuestas realizadas, en la cual no se recibieron sugerencias de cambios en la estructura de la misma.

El **ANEXO A** del presente proyecto contiene la encuesta diseñada

6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cuanto a la estadística de consumo de la cerveza artesanal se muestra un el 82.5% la ha consumido cerveza artesanal en algún momento de su vida y solo el 17.5% no la ha consumido

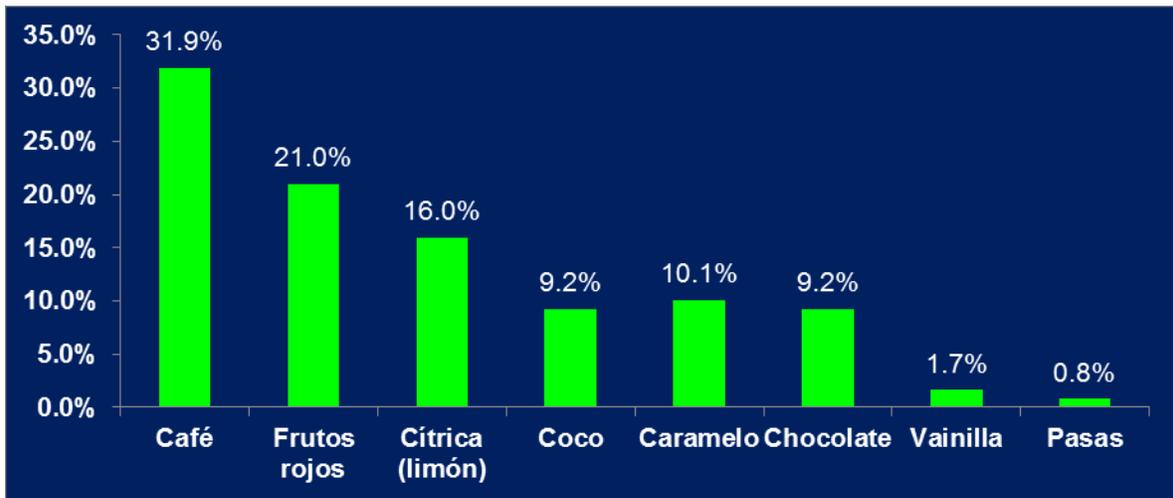
Gráfica 1: Consumo de cerveza.



Fuente: Elaboración propia.

De las personas que afirman no haberla consumido es por causas de conocimiento, es decir, que no se la han ofrecido o no ha visto ningún tipo de publicidad o escuchado algún comentario al respecto de dicho producto. De las personas que no han consumido cerveza artesanal (17,5%) que corresponde a 21 personas, hubo 20 que mostraron curiosidad de probarla, en ese orden de ideas se analizan los sabores que se desean consumir por los pereiranos y se encuentran los siguientes resultados:

Gráfica 2: Sabores de cerveza.



Fuente: Elaboración propia.

Aquí se identifica que la mayor curiosidad se presenta en sabores de Café, Frutos rojos y cítrica, que serán las cervezas a producir.

Por otro lado el mayor consumo de cerveza artesanal se da en edades muy tempranas, es decir, las personas que tienen entre 18 y 23 años con un total de 36 personas de las encuestadas, de 24 a 28 años un total de 17 y de los 29 a 33 un total de 16 personas, los demás se distribuyen en edades más adultas, a continuación se puede ver el porcentaje de consumo por cada rango de edad:

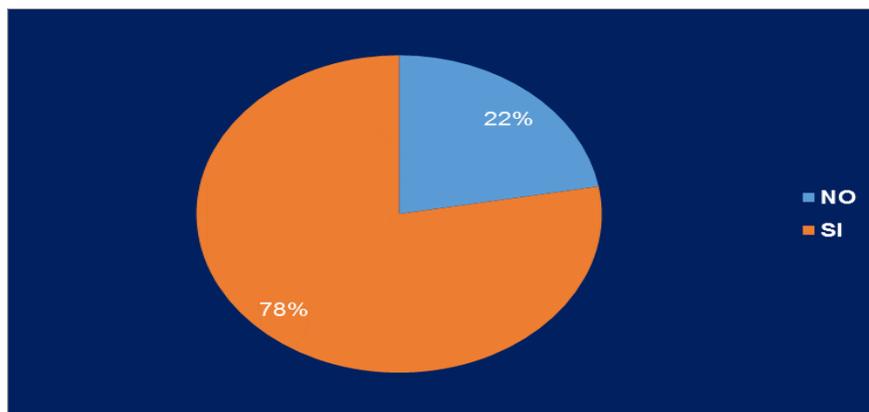
Gráfica 3: Edad de consumo de cerveza.



Fuente: Elaboración propia.

Se indagó a las personas encuestada que han consumido cerveza artesanal que si consideran que la cerveza artesanal sea un buen acompañante para algún tipo de alimento, es decir, que no solo se presta para ser consumido para refrescar o individualmente a la alimentación de cada persona.

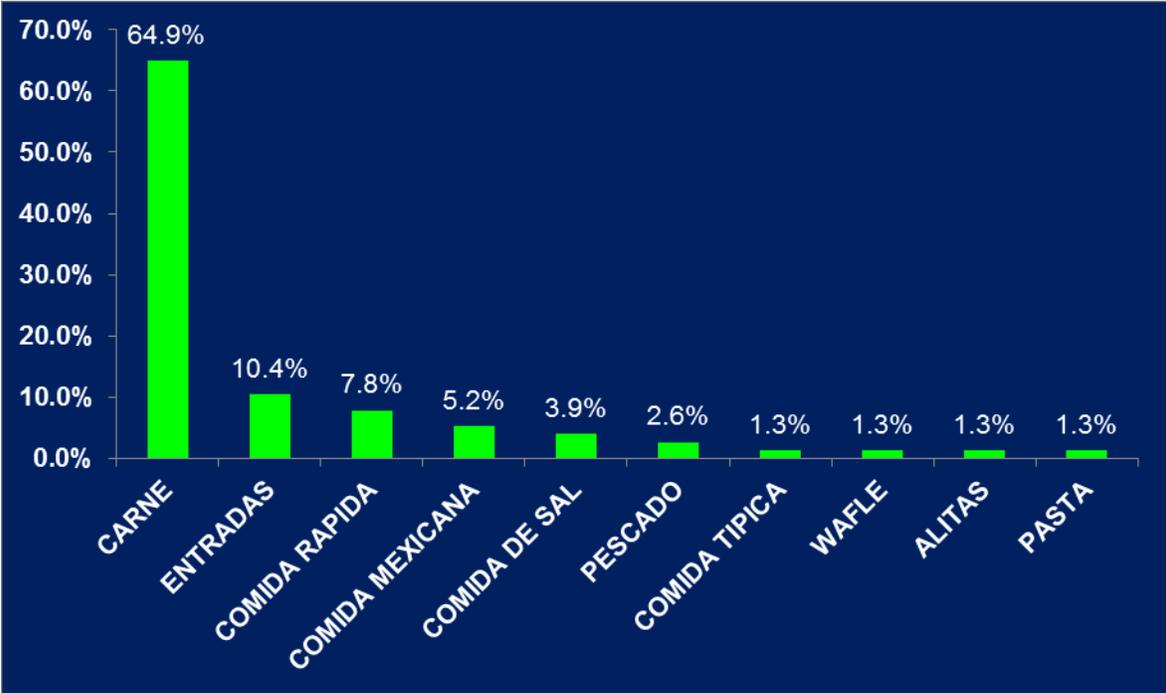
Gráfica 4: Cerveza como acompañante de comida.



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el 78% de las personas consideran que sí es un buen acompañante a la comida, se muestra cual es esa comida que se adapta a los deseos de los potenciales consumidores y que de alguna manera se puede ajustar un tipo de comida para cada sabor de cerveza y que sea un especial y recomendado plato o combo de la casa. Entre las comidas apetecidas para acompañar una cerveza artesanal se encuentran las carnes con un 65%, los diferentes tipos de entrada con un 10,4%, en esta sección se encuentran los snacks, pasabocas, tapas, entre otros, y para finalizar el pareto de alimentos indicados se encuentra la comida rápida con un 7.8%, a continuación se muestra el detalle de dicha selección.

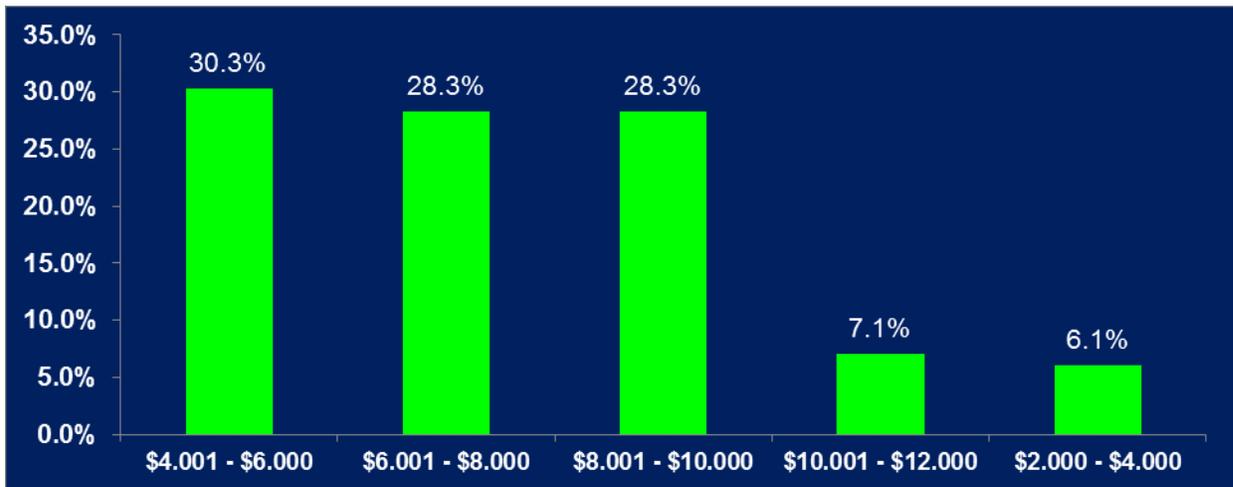
Gráfica 5: Acompañantes de cerveza.



Fuente: Elaboración de cerveza.

Finalmente en el estudio de mercado se tuvo en cuenta el precio al cual el comprador está dispuesto a pagar para consumir una cerveza artesanal, el valor esta dado para una presentación de vaso por 400 ml de cerveza, en donde no se incluyeron más especificaciones de intensidad, aroma o sabor, en ese orden de ideas los datos están presentados de manera general para una cerveza artesanal en la presentación (ml) mencionados, a continuación se indica el detalle:

Gráfica 6: Precio de cerveza.



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que cerca del 86% de las personas está dispuesto a pagar entre 4 mil y 10 mil pesos por la cerveza, concentrándose la intención en el rango de 4 mil pesos a 6 mil pesos, por muy poco.

7 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO

7.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El proyecto de negocio consta del producto estrella de cerveza artesanal, la cual tendrá diferentes sabores, así:

- **Beer King Café:** Beer King Coffee es una Cerveza tipo Ale, por lo cual va a ser una cerveza con fermentación a temperatura cercana a los 22° C, por ser una cerveza bastante oscura casi negra, oscura, amarga y elaborada con malta tostada, será una cerveza sabor intenso, de sabor fuerte y aroma diferenciador de café, su amargor será medio para resaltar el sabor y aroma.
- **Beer King Red:** Beer King Red es una Cerveza tipo Ale, por lo cual va a ser una cerveza con fermentación alta, es decir, que el sedimento se va a concentrar en la parte superior del fermentador casi a temperatura ambiente rondando entre los 20 a 25° C, será una cerveza sin amargor pronunciado, muy ligera.
- **Beer King Lemon:** Beer King Lemon es una cerveza tipo Ale, rubia con aroma cítrico intenso y sabor a limón, que permite generar una sensación un poco acida en el paladar, bastante ligera, la cerveza tendrá un nivel de gasificación más alto de lo normal, con espuma suficiente para percibir el aroma en la mesa.

El proceso productivo para la elaboración de cerveza artesanal se compone de las siguientes actividades:

Ilustración 1: Proceso de fabricación de la cerveza.



Fuente: Bogotá beer Company

- **Molienda:** Proceso de convertir la semilla de malta cebada en trozos más pequeños, partiéndola sin molerla.
- **Macerado:** Proceso en el que se mezcla el agua con la malta cebada después de la molienda, proceso en el que se extraen los azúcares y enzimas de la semilla, este proceso se debe realizar a una temperatura constante de cerca de los 65° C, para extraer las enzimas que se necesitan para la elaboración de la cerveza, pues a temperaturas diferentes se extraen otras sustancias que no deben estar en la cerveza. El macerador debe contar con filtros para poder extraer únicamente al líquido, pues las semillas restantes no son necesarias

- **Lavado:** Se agrega más agua para lavar las semillas y terminar de extraer las sustancias que emite la malta cebada. Se busca aprovechar la mayor cantidad de azúcar disponible de la malta. La sustancia final del lavado y el macerado es el mosto.
- **Cocción:** En esta etapa se esteriliza el mosto puesto que la cocción se realiza a temperaturas mayores a 80° C llegando al punto de ebullición, esto permite eliminar la carga microbiana proveniente de las materias primas (Agua y Malta), también permite concentrar la composición del mosto al haber evaporación así como la inactivación enzimática del mosto, puesto que al estar a altas temperaturas se preserva el perfil característico de la cerveza que se quiere conseguir.

En el proceso de cocción se agrega el lúpulo y las altas temperaturas permiten la disolución trabajando en diferentes momentos del hervor, es decir que existen 3 momentos de adición de lúpulos, en la siguiente grafica se puede observar las características que se desarrollan en el hervido de lúpulos:

Ilustración 2: Hervido de lúpulos



Fuente: Escuela cervecera, 2016

Por otro lado el proceso de cocción ayuda a la clarificación usando diferentes productos que permiten la clarificación del mosto, como Whirfloc (pastilla).

Después del proceso de cocción y antes de la fermentación se debe realizar un choque térmico al mosto, el cual permite bajar la temperatura del mosto del punto de ebullición a la temperatura ideal a la que trabaja la levadura, que ronda de los 20 a los 25° en los casos de las cervezas Ale con fermentación alta, dicha disminución de la temperatura se debe realizar en el menor tiempo posible para evitar la proliferación de bacterias y levaduras salvajes que se encuentran en el medio y ayuda a la sedimentación de proteínas, residuos y Lúpulos, pues en el líquido que se fermenta debe estar libre de sedimentos.

NOTA: después de este momento se debe tener alto cuidado con la sanitización de elementos que hagan contacto con la cerveza, pues cualquier bacteria puede afectar las condiciones de la misma y llegar a ser un peligro para el consumo humano, teniendo en cuenta que el producto no pasará por otro proceso de purificación o hervor.

- **Fermentación:** Proceso en el que se almacena el mosto en un fermentador, se debe agitar vigorosamente el mosto para aportarle oxígeno que es necesario para el crecimiento y multiplicación de las levaduras en su fase aeróbica, mientras tanto se debe activar la levadura en un poco de agua, este proceso permite observar como la levadura se convierte en espuma lo cual indica que la levadura esta activa.

Se debe agregar la levadura activa al fermentador y sellar herméticamente, el fermentador debe contar con un airlock, el cual permite que salga el CO₂ resultante del trabajo de la levadura en el mosto pero no permite el ingreso de aire o cualquier sustancia que pueda contaminar la cerveza.

El proceso de fermentación tiene por objetivo producir el alcohol, producción de CO₂, cambio del perfil de aroma y sabor, estos procesos ocurren mediante la acción metabólica de las levaduras en el mosto. El proceso de fermentación dura entre 20 y 30 días.

- **Filtración:** Proceso en el que se retira la cerveza del fermentador sin el sedimento que se produce en el proceso de fermentación, para esto se usa un auto sifón, a dicho líquido se pasan filtros para eliminar cualquier turbiedad que exista en la cerveza.
- **Carbonatación:** Para gasificar la cerveza se debe mezclar azúcar con un poco de agua, la cual se adicionará a la mezcla de cerveza, dicha azúcar será consumida por las levaduras y producirá CO₂, este proceso se realiza justo antes del embotellamiento, puesto que el CO₂ se produce en la botella o barril y al no tener salidas se impregna en el líquido lo que permite la gasificación de la cerveza.
- **Empaque:** Proceso de envasar la cerveza, se debe realizar llenando la botella desde el fondo hacia arriba por lo que se debe hacer mediante una manguera que llegue al fondo de la botella y ahí comenzar a suministrar el líquido, para posteriormente sellarlo con una tapa virgen, igualmente se realiza con los barriles, desde el fondo hacia arriba para luego sellar el barril.

Los ingredientes e insumos necesarios para la elaboración de la cerveza son iguales para los tres tipos, lo único que cambia es la adición del sabor en particular y del tipo de planta y cereal que se adicione en el momento de la cocción, en ese orden de ideas se exponen los ingredientes a continuación:

1. Agua
2. Cebada Malteada (el origen de la semilla es según el sabor de la cerveza)
3. Lúpulo (el origen y presentación de la planta es según el sabor de la cerveza)
4. Levadura
5. Clarificante
6. Sabor concentrado (Café (semillas), Frutos rojos, limón (cáscara))
7. Sanitizante para esterilización de los instrumentos
8. Azúcar

Estos son los ingredientes necesarios para la elaboración, en cuanto a equipos se requieren los siguientes:

1. Máquina de moles
2. Olla para calentar agua
3. Macerador (Debe ser un recipiente que mantenga la temperatura constante)
4. Pala mezcladora
5. Olla para cocción
6. Enfriador de placas – Serpentín de cobre
7. Fermentador
8. Airlock
9. Barriles
10. Auto sifón

Los equipos faltantes son de medición, como el densímetro o hidrómetro que permite medir el alcohol de la cerveza y termómetros digitales.

El proceso de producción de la cerveza tiene una duración de aproximadamente 5 horas en cantidades de hasta 10 galones, por tipo de cerveza, sin embargo después de fabricarla debe dejarse en el fermentador unos 25 días mientras trabaja la levadura en el mosto, es en ese momento en el que comienza el proceso de ingreso al barril y gasificación, después de esta etapa debe permanecer la cerveza unos 10 días, momento en el cual se puede enfriar y consumir.

La cerveza será producida en una bodega adecuada para la fabricación, pues el proceso no tiene limitaciones y como se puede realizar a baja escala o a gran escala, se busca producir la cerveza a gran escala, así que es importante tener un montaje completo que permita producir cosechas de manera diaria en fermentación y poder contar con constante producto terminado de cervezas artesanales y de manera permanente tener la base de distribución hacia el punto de venta establecido. La bodega debe contar con espacios grandes de almacenamiento de Materia prima, producto en proceso (fermentación) y producto terminado, así como aireación para la etapa de cocción.

El objeto del establecimiento no es vender únicamente cerveza artesanal por lo que las demás bebidas que se ofrecerán en el establecimiento, son jugos naturales, limonadas, Café (americano, mocaccino, capuccino, frapé, entre otros) y aromáticas, no se ofrecerá la venta de gaseosas pues se busca disminuir el

consumo de las mismas por temas de salud, con un logro en mente, cambiar el paradigma de consumo de bebidas y comidas, migrando las preferencias a la cultura cervecera en pro de una mínima afectación en la salud de todos.

7.2 DESCRIPCIÓN PROCESO DE VENTA

Para la venta al público se debe contar con un establecimiento equipado para la venta directa al consumidor, en el mismo establecimiento, una clase de Pub, para crear un espacio y ambiente apropiado para compartir con amigos, familia y con las personas más cercanas ya sea en grupos grandes de personas o simplemente en pareja, el valor agregado que se brindará será la venta de comida que se ajuste a los estándares de sabores e intensidad de cervezas fabricadas inicialmente, pues la cultura cervecera consta de diferentes momentos y servicios que se brindan a los consumidores para generar grandes experiencias, el establecimiento debe contar con los siguientes elementos:

1. Mesas y sus sillas
2. Televisores
3. Sistema de sonido
4. Barra con las respectivas sillas
5. Cocina con sus implementos
6. Dispensadores de cerveza directamente de barriles con enfriador
7. Neveras para demás productos a ofrecer a los consumidores
8. Caja registradora
9. Cámaras de seguridad
10. Imágenes publicitarias de cerveza

Además de las adecuaciones estructurales y los insumos requeridos.

El transporte o distribución de la cerveza se realizará mediante transporte propio particular, el cual tiene un costo de 10.000 pesos por trayecto, se llevará a cabo el transporte del producto en horas de la noche para evitar la condiciones climáticas calorosas que se presentan en el día en la región cafetera, sin tiempos de reposición definidos sino a demanda de requerimientos por parte del punto de venta.

Lo anteriormente descrito se basa en la venta de cerveza artesanal, pero como se ha mencionado a lo largo del proyecto, el punto de venta debe contar con productos que permitan generar valor agregado a los consumidores, lo cual según la encuesta realizada con un 64.9%% de las preferencias mencionadas por los consumidores de cerveza artesanal es la carne, seguido de entradas con un 10.4%, comida rápida con un 7.8% y comida mexicana con un 5.2%. La cerveza artesanal es un producto bastante particular porque tiene características que hacen que cada cerveza sea única, al no ser un proceso industrial estandarizado totalmente, sino artesanal permite brindar al consumidor esa experiencia única.

Con base en lo anterior se propone la carta de productos para el establecimiento, teniendo en cuenta que inicialmente sólo se manejarán 3 tipos de cerveza pero el objetivo es innovar en la creación de un nuevo tipo cada 3 meses y dejando rezagando los tipos de menor volumen de venta, como estrategia de desarrollo de producto de cerveza artesanal se tendrá un buzón donde los visitantes indicarán que posibles tipos de cerveza artesanal les llama la atención tener para su consumo, y de esta manera establecer dichos tipos de cerveza.

Entrando más a fondo en la definición de productos se establece una propuesta de carta para los visitantes, la cual se encuentra en el **Anexo B**.

7.2.1 Estrategias de publicidad

El plan para dar a conocer el nuevo establecimiento de cerveza artesanal acompañado de la comida más apropiada para dicho producto, será mediante una campaña inicial que consta de lo siguiente:

Publicidad dirigida a los jóvenes de la ciudad de Pereira, mediante volantes repartidos en las universidades, además de pancartas en lugares más frecuentados. El principal objetivo es dar a conocer el concepto de cerveza artesanal, la cultura que se busca arraigar en la región, los beneficios y lo más importante el factor diferenciador de los sabores y dar a entender que cada cerveza es única, no existen dos iguales.

- Se brindarán pruebas gratis de los tres tipos de cerveza en el establecimiento, para que más que conocer la teoría, se conozca el producto, el enfoque de la cultura cervecera si será totalmente teórico.

7.2.2 Estrategias de promoción

Se elegirá un día a la semana, el cual será el menos frecuentado, donde habrán promociones como la segunda cerveza con el 50% de descuento, o un plan amigos donde se pagan 4 cervezas y la casa regala 1, el objetivo de estas estrategias es mantener actualizando y cambiando según la acogida y las condiciones que existan en el momento de la implementación, las cuales serán identificadas por el responsable de marketing en la organización.

7.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Teniendo en cuenta que la cerveza artesanal no tiene alto nivel de producción en el eje cafetero, no se cuenta con un proveedor de la región, así que el principal proveedor de insumos se encuentra en la ciudad de Bogotá, dicho proveedor está ubicado en la Carrera 50 A # 41 b 11 Sur en la capital del país, dicho proveedor ofrece levaduras, maltas y lúpulos de diferentes tipos, lo cual permite adquisición de los insumos correspondientes y necesarios para la fabricación de la cerveza artesanal, como otras opciones se encuentra el proveedor de equipos insumos cerveza S.A.S. el cual también es proveedor de insumos y de equipos para la fabricación de cerveza artesanal al igual que adikos, todos se encuentran en la ciudad de Bogotá.

En el mismo ritmo que se aumente el nivel de producción se entrará en una negociación con los proveedores para tener ventas a gran escala y que desde el punto de fábrica se cuente con abastecimiento para fabricación de por lo menos 30 días con orden de compra o reposición mensual por parte del proveedor.

Para la preparación de los productos alimenticios y demás bebidas se tendrá como proveedor a los minoristas como Almacenes Olímpica, Supermercados la

Economía y demás cadenas con precios favorables y con buena calidad en sus productos.

7.4 PENETRACIÓN DE MERCADO

Teniendo en cuenta la organización de la empresa se cuenta con un personal dedicado al mercadeo y las ventas, el cual se encarga de la definición de estrategias con base en el comportamiento del mercado y las intenciones de creación o fomento de cultura de cervecera en la región.

Se cuenta con diferentes estrategias las cuales tiene la intención de dar a conocer el producto (cerveza artesanal) y su adaptación en cuanto al consumo en conjunto con los productos complementarios (comida), además de mostrar e inculcar los aspectos diferenciadores, como lo es el sabor, aroma, forma de fabricación (sin perseverantes), entre otros factores que marquen la diferencia y que conlleve al consumidor a preferir el consumo de esta cerveza.

Entre las estrategias se encuentra la entrega de volantes con la explicación de los factores diferenciadores y en que consiste establecer una cultura cervecera, la capacidad de crear espacios amigables y amenos, por otro lado, publicidad intensiva en redes sociales, esto teniendo en cuenta el gran uso, frecuencia y facilidad de acceso que tienen en las personas de la sociedad hoy en día.

Publicidad al interior del establecimiento, mostrando los productos en pantallas que inciten a los consumidores a conocerlos más allá de la información dada en la respectiva carta de productos.

7.5 LOCALIZACIÓN

7.5.1 Fábrica

Con base en las opciones de punto de fábrica donde se encuentra un espacio en el centro de Pereira y una bodega en el sector variante la Romelia el pollo, en el cual se tuvieron diferentes variables para asignar pesos de importancia y asignar puntaje de ventajas que brinda cada una de las alternativas.

Tabla 2: Localización fábrica

MATRIZ DE MICROLOCALIZACIÓN FÁBRICA			
FACTORES DE ESTUDIO		ALTERNATIVAS	
DESCRIPCION	PESO	CENTRO	VARIANTE LA ROMELIA EL POLLO
Medios de comunicación	3	5	4
Medios de transporte	10	9	10
Costo servicios públicos básicos	8	8	8
Topografía y estudios de suelos	3	6	6
Precio de arrendamiento local	9	10	4
Facilidades de adecuación	7	8	8
Sistemas de circulación y tránsito	10	8	8
Cercanía al mercado potencial	1	2	0
	Total	415	366
	Porcentaje	81%	72%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los valores asignados se selecciona el espacio ubicado en la zona céntrica de la ciudad con un área de 205 m² altura de 5 Metros aproximadamente y buena circulación del aire, este espacio se hace óptimo para los fines de almacenamiento y proceso de cocción de la cerveza artesanal, el espacio es suficiente para tener una sección administrativa para llevar el control de todo el proceso de producción. El valor actual por concepto de arrendamiento es de \$ 1'250,000 mensuales. Como ventajas se puede resaltar que el punto de producción se encuentra muy centrado en la ciudad y permite tener salida rápida hacia sus alrededores, y también permite tener fácil acceso y salida para el punto de venta, además de otras secciones de la ciudad, lo que facilita el proceso de ampliación de red de punto de venta.

7.5.2 Restaurante

Para el punto de venta o restaurante se realiza el mismo ejercicio de calificación de factores para un local ubicado en la avenida circunvalar y otro ubicado en la zona céntrica de la ciudad.

Tabla 3: Localización restaurante

MATRIZ DE MICROLOCALIZACIÓN RESTAURANTE			
FACTORES		ALTERNATIVAS	
DESCRIPCION	PESO	AVENIDA CIRCUNVALAR	CENTRO
Medios de comunicación	8	10	5
Medios de transporte	10	8	9
Costo servicios públicos básicos	9	8	8
Topografía y estudios de suelos	1	5	6
Precio de arrendamiento local	9	8	10
Facilidades de adecuación	7	9	8
Sistemas de circulación y tránsito	10	10	8
Cercanía al mercado potencial	9	10	2
	Total	562	452
	Pocentaje	89%	72%

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados de los factores analizados se establece el local comercial ubicado en la Avenida Circunvalar en el sector de Casa Lopez, el cual cuenta con buena iluminación y ventilación, con un área de 130 m² se adapta muy bien a las necesidades de la ubicación del restaurante. El valor actual por concepto de arrendamiento es de \$ 3'200,000 mensuales. La zona es exclusiva de establecimientos de comida, discotecas y bares, lo cual la hace popular para tener el punto de venta, también se encuentra en una zona de gran afluencia, pues es sobre toda la avenida y esto ayuda a que exista un punto de visualización del negocio alto, para que sea conocido por todos los transeúntes y vehículos que transiten por la zona

8 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y ORGNIZACIONAL

8.1 ANÁLISIS DOFA

Tabla 4: Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * En la actualidad no hay existe una fábrica de cerveza artesanal en la ciudad de Pereira * Inculcar la cultura de la cervecería artesanal en el área metropolitana de Pereira. * Fomentar el desarrollo del consumismo de alimentos acompañados de una buena cerveza artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> * Alto consumo cerveza industrial * En el país existen grandes competencias de Cerveza artesanal que pueden incursionar rápidamente en el mercado Pereirano por su músculo financiero
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * El producto permite incluir elemento diferenciador, por ahora los sabores de Café, Frutos rojos y Limón. * Producto innovador * Solo existen un par de establecimientos que venden cerveza artesanal acompañada de alimentos * El producto es de fácil fabricación 	<ul style="list-style-type: none"> * El producto al ser artesanal no es posible elaborarlo totalmente igual a los demás, es decir, que todos los lotes serán diferentes con unas pequeñas variaciones (Intensidad de sabor y aroma, nivel de gasificación, entre otros)

Fuente: Elaboración propia

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización tendrá dos frentes de trabajo, que son la planta de producción y el (los) punto(s) de venta, los cuales requerirán cargos, de la siguiente manera:

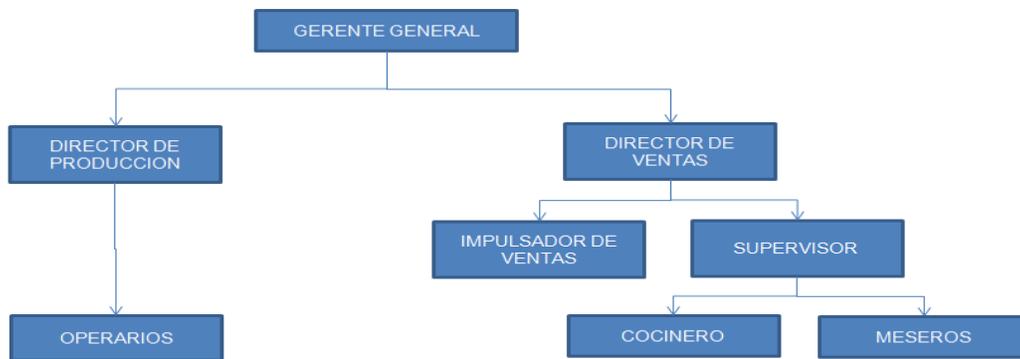
Tabla 5: Estructura organizacional

ORGANIZACIONAL	
Gerente general	
FÁBRICA	PUNTO DE VENTA
Director de producción	Director de ventas
Operarios	Impulsador de ventas
	Supervisor
	Cocinero
	Mesero

Fuente: Elaboración propia

8.2.1 Organigrama

Ilustración 3: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

8.2.2 Funciones de los cargos

8.2.2.1 Gerente general

Es la persona encargada de dirigir todo el proceso de producción y culminación del proceso de venta en el punto establecido para tal fin, al igual que consolidar y encargarse del sistema contable de la organización, con respecto a la revisión de informes y estados de cartera con proveedores, nomina, nivel de ventas, inventarios y así con la totalidad de los activos y pasivos de los cuales debe existir un respectivo informe; también es el líder del proceso en cuanto a la toma de

decisiones de incursión de nuevos productos, ajustes en el modelo de servicios y/o proceso de producción.

8.2.2.2 Director de producción

Es la persona que debe velar por el aseguramiento de un proceso productivo de la cerveza artesanal dando cumplimiento a los requisitos de calidad conforme a la normatividad legal vigente, así como la presentación de informes al Gerente General de los estados financieros de la organización con respecto al enfoque productivo. Debe generar las órdenes de compra de insumos requeridos para el proceso de fabricación de cerveza artesanal, así como ser el encargado del manejo de proveedores.

8.2.2.3 Director de ventas

Es la persona tomar decisiones en conjunto con el Gerente General para la definición de estrategias de negocio y/o venta que permitan una mejor acogida del producto a los consumidores, la toma de decisiones la realiza con base a la presentación de resultados del Impulsador de marketing, también debe asegurar un proceso de venta organizado, cumplimiento con altos estándares de calidad pensando siempre en la satisfacción de los consumidores, supliendo sus necesidades. Es la persona encargada de llevar los estados financieros del punto de venta, así como tener el control de la caja del establecimiento, teniendo en cuenta cierres diarios en pro de evitar posibles fisuras en el proceso. Por otro lado es el encargado de definir una proyección de ventas y de generar las órdenes de compra de productos para suplir las necesidades de la cocina, así como los pedidos de cerveza artesanal al punto de producción.

8.2.2.4 Impulsador de ventas

El impulsador de ventas se encarga de realizar los estudios de mercado del sector de la cerveza artesanal, el nivel de incursión de esta iniciativa en el sector, sus labores están enfocadas al trabajo de la calle, en conocer costumbres, deseos o

diferentes factores que pueden agregar valor tanto al establecimiento de venta, productos alimenticios o a la cerveza artesanal. Debe presentar informes de los estudios al Director de ventas, el cual toma las decisiones en conjunto con el gerente general de la organización.

8.2.2.5 Supervisor

Es la persona que debe velar por la calidad en la prestación del servicio por parte de los meseros, identificando cualquier inconformidad de los clientes, verificar posibles incumplimientos y tomar acciones correctivas con el fin de evitar una mala imagen presentada por parte de los meseros, así mismo debe asegurarse de sentir a los clientes en un ambiente agradable donde se les da la importancia necesaria para cautivar sus experiencias y cumplir o superar sus expectativas.

8.2.2.6 Cocinero

Es la persona encargada de realizar la preparación de las diferentes comidas que sean solicitadas por los consumidores.

8.2.2.7 Meseros

Son los encargados de atender a los clientes, preguntar por requerimientos, dar explicación de la composición de los alimentos y de las propiedades de la cerveza artesanal, la innovación de sus sabores, tomar sus pedidos y llevar a la mesa todo lo necesario para el consumo confortable de los productos y de las bebidas.

8.2.2.8 Operarios

Se encarga de realizar las labores operativas en la sede de producción de la cerveza artesanal, en todo el proceso de producción, el operario debe recibir una inducción detallada del proceso de la cerveza artesanal con el fin de minimizar

errores y aumentar los niveles de calidad y salubridad del producto. También se encarga de labores de transporte en la empresa, llevando el producto terminado al punto de venta en los volúmenes exigidos y/o demandados.

9 ANÁLISIS LEGAL

La organización de fabricación y venta directa de cerveza artesanal en un punto de venta donde se realice venta de comidas debe cumplir con diferentes puntos legales que permitan el correcto funcionamiento acorde a las leyes que establece el gobierno nacional, entre las cuales se destacan las mencionadas en el marco legal del presente proyecto.

Al igual que el cumplimiento de todos y cada uno de los registros exigidos por cámara y comercio, RUT y diferentes requisitos exigidos por la DIAN, generar la contribución del impuesto al consumo que es del 8% y el del impuesto a venta de cervezas que es del 48%, finaliza el pago de impuestos, el de renta que corresponde al 34% de las utilidades líquidas o utilidades antes de impuestos, las cuales son un aporte al estado por el funcionamiento de su razón social.

Los requisitos exigidos son:

- Escritura de constitución de la sociedad.
- Autorización de apertura.
- Registro único tributario.

Estos requisitos requieren un trámite especial antes la cámara y comercio de Pereira conforme a ley 1258 de 2008, por otro lado con la dirección nacional de turismo de comunidades autónomas y la DIAN.

Por otro lado, vale resaltar que el producto contará con la comunicación de las leyendas que por ley deben ser comunicadas a los consumidores y potenciales consumidores y son:

- El exceso de alcohol es perjudicial para la salud
- Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad

9.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa está dedicada a la fabricación, distribución y venta directa de cerveza artesanal en conjunto con alimentos (Carnes, tacos y comida rápida) y bebidas sustitutas (limonadas, jugos, café y aromática). La empresa será registrada ante cámara de comercio de Pereira con el nombre de BEER KING y bajo el tipo de sociedad S.A.S definida por la ley 1258 de 2008 que permite que se constituya por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; permite a los empresarios elegir las normas societarias que más convenga, otra característica que facilita la constitución es aquella que permite el pago de los aportes hasta dos años como plazo máximo y no se exige una cuota mínima inicial; una vez inscrita en el registro mercantil se formará una persona jurídica diferente a los accionistas, posee la libertad para diseñar la estructura de administración de la empresa.

Teniendo en cuenta que BEER KING SAS manipula sustancias para el consumo humano es necesario contar con el registro INVIMA y cámara de comercio así como los permisos ante la DIAN por comercialización y/o venta directa al consumidor.

9.1.1 Misión

Somos una organización dedicada a la fabricación y venta directa de cerveza artesanal, la cual acompaña una variedad de alimentos enfocado en el desarrollo de la cultura cervecera, brindando momentos únicos y experiencias inigualables en el compartir entre amigos, familia y/o conocidos, comprometidos con la salud de nuestros consumidores y la responsabilidad social y ambiental.

9.1.2 Visión

En el 2020 seremos una organización reconocida en el sector cervecero y ampliaremos nuestro portafolio de tipos de cerveza y nuestros productos alimenticios permitiendo a los consumidores la generación de sensaciones únicas,

y el cumplimiento y/o superación de expectativas arraigado a la cultura cervecera, tendremos diferentes puntos de venta a nivel regional en pro del desarrollo, innovación y ampliación de red a nivel nacional; Incluyendo el aporte en términos de responsabilidad social en diferentes lugares de la región.

10 ANÁLISIS FINANCIERO

Mediante este análisis financiero se busca brindar la viabilidad de la implementación de este proyecto y según las proyecciones y diferentes herramientas de contabilidad se establecerá cuáles son los resultados y tendencias de la ejecución y puesta en marcha.

Este proyecto existen dos fuentes de financiamiento, los cuales son: capital social por un valor de 10 millones de pesos y una obligación financiera de cerca de los 90 millones de pesos

10.1 COSTOS ACTIVOS FIJOS

Entre los diferentes factores que influyen en la definición o estudio de viabilidad financiero se parte de los costos de inversión que deben ser realizados por el grupo de inversionistas interesado en la implementación o ejecución de la empresa de cerveza artesanal (fábrica y restaurante).

Los costos de equipos de oficina, muebles y enseres son:

Tabla 6: Equipos, muebles y enseres

EQUIPO DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UD	VALOR TOTAL
COMPUTADOR PORTATIL	4	\$ 799.000	\$ 3.196.000
COMPUTADOR ESCRITORIO	1	\$ 1.999.000	\$ 1.999.000
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	\$ 262.000	\$ 262.000
MESAS X 2 PERSONAS	4	\$ 120.615	\$ 482.460
MESAS X 4 PERSONAS	10	\$ 199.900	\$ 1.999.000
MESAS X 8 PERSONAS	2	\$ 219.900	\$ 439.800
SILLAS	64	\$ 58.500	\$ 3.744.000
VAJILLA	CONJUNTO	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
IMPLEMENTOS DE COCINA	CONJUNTO	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL	86	\$ 15.658.915	\$ 24.122.260

Fuente: Elaboración propia

Los costos de maquinaria y equipos de fabricación son:

Tabla 7: Maquinaria y equipos de fabricación

MAQUINARIA	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
MOLINO	1	\$ 50.000	\$ 50.000
MOTOR PARA MOLINO	1	\$ 100.000	\$ 100.000
MACERADOR 125lts	4	\$ 200.000	\$ 800.000
TERMOMETRO DIGITAL	3	\$ 12.000	\$ 36.000
PALA MEZCLADORA	2	\$ 20.000	\$ 40.000
FOGONES A GAS	8	\$ 80.000	\$ 640.000
FERMENTADORES	50	\$ 25.000	\$ 1.250.000
HIDROMETRO	2	\$ 40.000	\$ 80.000
ENFRIADOR DE PLACAS	2	\$ 400.000	\$ 800.000
OLLA DE COCCION	4	\$ 100.000	\$ 400.000
TOTAL	77	\$ 1.027.000	\$ 4.196.000

Fuente: Elaboración propia

10.2 DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS

En cuanto a las depreciaciones de cada uno de los activos fijos, se realiza el cálculo según la vida útil de cada uno de ellos, lo cual se detalla a continuación:

Tabla 8: Depreciación activos fijos

CONCEPTO	VALOR TOTAL	DEPRECIACIÓN
MUEBLES Y ENSERES	\$ 18.665.260	\$ 1.866.526
EQUIPO DE OFICINA	\$ 5.457.000	\$ 1.091.400
MAQUINARIA	\$ 4.196.000	\$ 419.600

Fuente: Elaboración propia

10.3 GASTOS INICIALES PARA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

Para la constitución de la empresa se debe contar con un recurso para la expedición de los registros de constitución de empresa, teniendo en cuenta que el capital es de 10 millones de pesos, el valor por concepto de registros para constitución de una sociedad por acciones simplificada es de 251.500 (Noriega, 2015, p. 1), el cual será cubierto por los socios como parte de la inversión, a parte del capital social invertido, pues es un dinero desembolsado por púnica vez para los tramites.

10.4 GASTOS DE ADECUACIÓN

Es importante aclarar que los gastos de adecuación rondan en cerca de los 8 millones, inversión que será realizada por los socios del establecimiento, pues es una inversión única e inicial para la tener un ambiente ameno para los clientes.

10.5 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Loa gastos de administración comprenden los costos indirectos del proceso de venta, como arriendos y servicios públicos del punto de venta, al igual que la nómina administrativa del punto de venta y la renovación del registro sanitario que para alimentos se exige que sea de renovación cada 5 años. El detalle esta dado en valor mensual y anual para ser tenidas en cuenta en las proyecciones realizadas, a continuación se muestra:

Tabla 9: Gastos administración

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
NOMINA ADMINISTRACION	\$ 8.370.000	\$ 100.440.000
SERVICIOS PUBLICOS RESTAURANTE	\$ 570.000	\$ 6.840.000
RENOVACIÓN REGISTRO SANITARIO	\$ 54.099	\$ 649.191
ARRIENDO RESTAURANTE	\$ 3.200.000	\$ 38.400.000
TOTAL GASTOS	\$ 12.194.099	\$ 146.329.191

Fuente: Elaboración propia

10.6 GASTOS DE VENTAS

Los gastos de ventas establecidos para el desarrollo del proyecto consta de la publicidad y campañas de concientización de las personas de la región sobre el consumo de cerveza artesanal y arraigar en ellos una cultura cervecera. Esta tarea está a cargo del impulsador de ventas con el apoyo del director de ventas y el gerente general. A continuación se muestra el presupuesto de publicidad dirigida, tanto el valor mensual como el valor anual.

Tabla 10: Gastos ventas

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
PUBLICIDAD DIRIGIDA	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
PROMOCIÓN	\$ 889.159	\$ 10.669.908
TOTAL GASTO VENTAS	\$ 5.889.159	\$ 70.669.908

Fuente: Elaboración propia

10.7 COSTO MATERIA PRIMA

10.7.1 Cerveza artesanal

El costo de materia prima para producir la cerveza artesanal se muestra a continuación:

Tabla 11: Materia prima cerveza artesanal

CONCEPTO	VALOR UD	UND	UTILIDAD POR EMPAQUE
MALTA CEBADA	\$ 4.893	1 Kg	10 UND
LUPULO	\$ 139.050	1 KG	450 UND
LEVADURA	\$ 16.600	11Gr	50 UND
PULPA CEREZA	\$ 30.000	2,5 Kg	420 UND

LIMON	\$ 1.800	1 Kg	500 UND
GRANOS DE CAFÉ	\$ 18.000	1 Lb	400 UND

Fuente: Elaboración propia

Así como la cantidad de unidades requeridas para cada producto, como se muestra a continuación

Tabla 12: Costo materia prima por unidad

BEER KING RED			BEER KING LEMON		
Descripción	Cantidad por unidad	Costo	Descripción	Cantidad por unidad	Costo
MALTA DE CEBADA	10,4%	508,87	MALTA DE CEBADA	10,4%	508,9
LUPULO	0,2%	311,47	LUPULO	0,2%	311,5
LEVADURA	2,0%	332,00	LEVADURA	2,0%	332,0
CEREZA	0,2%	72,00	CEREZA	0,2%	3,6
TOTAL COSTO MP		\$ 1.224	TOTAL COSTO MP		\$ 1.156

Fuente: Elaboración propia

BEER KING COFFEE		
Descripción	Cantidad por unidad	Costo
MALTA DE CEBADA	10,4%	508,87
LUPULO	0,2%	311,47
LEVADURA	2,0%	332,00
CEREZA	0,3%	45,00
TOTAL COSTO MP		\$ 1.197

Fuente: Elaboración propia

10.7.2 Otras bebidas y comida

En cuanto a los ingredientes que será utilizado para la realización de cada uno de los productos ofertados en la respectiva carta se encuentra en el **Anexo C** del presente proyecto.

10.8 GASTOS LABORALES

A continuación se indican los gastos laborales totales de la organización teniendo en cuenta que algunos de ellos cargan sobre gastos de administración, mano de obra restaurante, mano de obra cerveza artesanal o costos indirectos de fabricación.

Tabla 13: Gastos laborales

COLABORADORES	SUELDO	N° PERS.	SUELDO MAS PRESTACIONES (55%)	TOTAL
GERENTE GENERAL	\$ 2.000.000	1	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000
DIRECTOR DE PRODUCCION	\$ 1.400.000	1	\$ 2.170.000	\$ 2.170.000
DIRECTOR DE VENTAS	\$ 1.400.000	1	\$ 2.170.000	\$ 2.170.000
IMPULSADOR DE VENTAS	\$ 1.000.000	1	\$ 1.550.000	\$ 1.550.000
SUPERVISOR	\$ 1.000.000	2	\$ 1.550.000	\$ 3.100.000
COCINERO	\$ 850.000	3	\$ 1.317.500	\$ 3.952.500
OPERARIOS	\$ 737.717	2	\$ 1.143.461	\$ 2.286.923
MESEROS	\$ 737.717	10	\$ 1.143.461	\$ 11.434.614
TOTALES		21		\$ 29.764.036

Fuente: Elaboración propia

10.9 COSTO MANO DE OBRA

10.9.1 Cerveza artesanal

El costo de mano de obra directa en la cerveza artesanal se calcula sobre el valor de gasto laboral de operarios dividido la cantidad de unidades según proyección de ventas, así:

Tabla 14: Costo de mano de obra de cerveza artesanal

UND VENDER MES	GASTO MO DIRECTA MENSUAL	MO / UND
2.835	\$2.286.923	807

Fuente: Elaboración propia

10.9.2 Otras bebidas y comida

El costo de mano de obra directa de la comida y otras bebidas se calcula sobre el valor de gasto laboral de meseros y cocineros dividido la cantidad de unidades para la venta según proyección, así:

Tabla 15: Costo mano de obra comida y otras bebidas

UND VENDER MES	GASTO MO DIRECTA MENSUAL	MO / UND
2.472	\$15.387.114	\$6.224

Fuente: Elaboración propia

10.10 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Los costos indirectos de fabricación (CIF) corresponden a la nómina administrativa de la fábrica, es decir, el Director de producción, al igual que los servicios públicos de la fábrica y el valor por arrendamiento (solo de la fábrica), adicional a esto los gastos de transporte que cuesta poner el producto en el punto de venta, los valores por estos conceptos se indican a continuación:

Tabla 16: Costos indirectos de fabricación

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
NOMINA ADMINISTRACIÓN FÁBRICA	\$ 2.170.000	\$ 26.040.000
SERVICIOS PUBLICOS FÁBRICA	\$ 570.000	\$ 6.840.000

ARRIENDO FÁBRICA	\$ 1.250.000	\$ 15.000.000
TRANSPORTE	\$ 300.000	\$ 3.600.000
TOTAL CIF	\$ 4.290.000	\$ 51.480.000

Fuente: Elaboración propia

10.11 PRECIO DE VENTA

10.11.1 Cerveza artesanal

A continuación se presenta el precio de venta de la cerveza con el respectivo costo de mano de obra, materia prima y los costos indirectos de fabricación, con estos valores se indica cual es el valor operacional para cada uno de los productos de cerveza artesanal:

Tabla 17: Precio de venta cerveza artesanal

BEER KING RED		BEER KING LEMON	
MATERIA PRIMA	\$ 1.224	MATERIA PRIMA	\$ 1.156
MANO DE OBRA	\$ 807	MANO DE OBRA	\$ 807
CIF	\$ 1.513	CIF	\$ 1.513
TOTAL COSTO	\$ 3.544	TOTAL COSTO	\$ 3.476
% INTERMEDIACIÓN	95%	% INTERMEDIACIÓN	99%
PRECIO DE VENTA	\$ 6.900	PRECIO DE VENTA	\$ 6.900

Fuente: Elaboración propia

BEER KING COFFEE	
MATERIA PRIMA	\$ 1.197
MANO DE OBRA	\$ 807
CIF	\$ 1.513
TOTAL COSTO	\$ 3.517
% INTERMEDIACIÓN	96%
PRECIO DE VENTA	\$ 6.900

Fuente: Elaboración propia

10.11.2 Comida y otras bebidas

El precio de venta de comida y otras bebidas comprende el valor de mano de obra y de materia prima, el valor de materia prima corresponde al costo de los ingredientes de cada uno de los platos, mientras que el valor de mano de obra corresponde al valor de los gastos mensual de meseros y cocineros dividido el número de platos vendidos en el mes según proyección de ventas.

Tabla 18: Precio de venta comida y otras bebidas

PRODUCTO	COSTO MP	COSTO MO	%IMPO. CONSUMO	COSTO	% INTER	PRECIO DE VENTA
CHURRASCO	\$ 5.400	\$ 5.216	8%	\$ 11.465	91%	\$ 24.000
PUNTA DE ANCA	\$ 5.700	\$ 5.216	8%	\$ 11.789	86%	\$ 24.000
PICADA BEER KING	\$ 23.500	\$ 5.216	8%	\$ 31.013	56%	\$ 50.000
COSTILLAS BBQ	\$ 7.200	\$ 5.216	8%	\$ 13.409	66%	\$ 24.000
PAPAS FRITAS CON SALSA	\$ 1.256	\$ 5.216	8%	\$ 6.990	-1%	\$ 8.000
YUCA FRITA	\$ 933	\$ 5.216	8%	\$ 6.641	3%	\$ 8.000
ENSALADA RUSA	\$ 1.203	\$ 5.216	8%	\$ 6.932	50%	\$ 12.000
ALITAS DE POLLO	\$ 262	\$ 5.216	8%	\$ 12.396	11%	\$ 15.000
PLATO DE CHORIZO	\$ 4.140	\$ 5.216	8%	\$ 10.104	-11%	\$ 10.000
ESTOFADO DE CARNE	\$ 4.250	\$ 5.216	8%	\$ 10.223	33%	\$ 15.000
LOMO DE CARNE	\$ 6.000	\$ 5.216	8%	\$ 12.113	82%	\$ 24.000
PAPA EN MALLA	\$ 300	\$ 5.216	8%	\$ 5.957	14%	\$ 8.000
ENSALADA CESAR	\$ 4.335	\$ 5.216	8%	\$ 10.315	23%	\$ 14.000
DEDOS DE MOZZARELLA	\$ 2.634	\$ 5.216	8%	\$ 8.478	-16%	\$ 8.000
PIZZA	\$ 3.150	\$ 5.216	8%	\$ 9.035	19%	\$ 12.000
BURRITO	\$ 2.225	\$ 5.216	8%	\$ 8.036	31%	\$ 12.000
HAMBURGUESA	\$ 6.260	\$ 5.216	8%	\$ 12.394	11%	\$ 15.000
SANDWICH	\$ 2.400	\$ 5.216	8%	\$ 8.225	29%	\$ 12.000
NACHOS	\$ 3.550	\$ 5.216	8%	\$ 9.467	-24%	\$ 8.000
NUGETS	\$ 4.212	\$ 5.216	8%	\$ 10.183	6%	\$ 12.000
JUGO	\$ 150	\$ 5.216	8%	\$ 5.795	-42%	\$ 4.000
LIMONADA	\$ 246	\$ 5.216	8%	\$ 5.899	-50%	\$ 3.500
AGUA	\$ 1.200	\$ 5.216	8%	\$ 6.929	-63%	\$ 3.000
CHAMPIÑONES RELLENOS	\$ 1.408	\$ 5.216	8%	\$ 7.153	82%	\$ 15.000

Fuente: Elaboración propia

Vale resaltar que el negocio de venta de comida y cerveza artesanal no es individual, es decir, que no es con ópticas del frente de cerveza artesanal ni con vista únicamente en la comida, sino que es un plan de negocios global en el que intervienen las ganancias de los dos frentes de negocio.

10.12 PROYECCIÓN DE VENTAS

En este punto se analizará cual es la proyección de ventas de cada uno de los 27 productos que se venderán en el punto de venta establecido, este análisis se realizó de manera independiente para la cerveza artesanal y para las demás bebidas y la comida.

10.12.1 Cerveza artesanal

Según el horario de servicio del punto de venta que será de 11 am a 11 pm, se establecen 3 franjas de horario, las cuales serán de alto flujo, medio flujo y bajo flujo, la manera de definir estas franjas es de acuerdo a la percepción donde las personas buscan un lugar para pasar el rato con amigos, familiares, entre otros y además de un lugar donde se pueda suplir la necesidad de alimentación, para lo cual el restaurante es una gran opción. Franjas de horario se definen así:

Tabla 19: Proyección de ventas cerveza artesanal

		TIEMPO	VENTAS POR HORA	VENTAS POR FRANJA
BAJO FLUJO	11AM-12M, 3PM-5PM	3 HORAS	5	15
MEDIO FLUJO	5PM-6PM, 2PM-3PM, 10PM-11PM	3 HORAS	10	30
ALTO FLUJO	12M-2PM, 6PM-10PM	6 HORAS	15	90
TOTAL VENTAS POR MES				2835

Fuente: Elaboración propia

Los días que estará abierto el establecimiento es de miércoles a domingo más los días feriados, es decir aproximadamente 21 días / mes.

Teniendo en cuenta la preferencia de cada uno de los sabores de cerveza, los cuales se definen por los resultados de las encuestas realizadas, se realiza una división de la proyección de ventas así:

Tabla 20: Precio de venta cerveza artesanal detallado

CERVEZA	PARTICIPACIÓN	VENTAS POR DIA	VENTAS POR MES	VENTAS POR AÑO
BEER KING COFFEE	46%	63	1.314	15.765
BEER KING RED	30%	41	864	10.372
BERR KING LEMON	23%	31	657	7.883
TOTAL VENTAS AL AÑO				34.020

Fuente: Elaboración propia

10.12.2 Proyección de ventas comida y otras bebidas

Para la proyección de ventas de las demás bebidas y de la comida se tomaron valores de venta mensual, teniendo en cuenta los altibajos en nivel de ventas comparando los fines de semana y los días entre semana (no festivos), se debe tener en cuenta que el restaurante tiene una capacidad de 64 personas distribuidas entre 16 mesas, a continuación en nivel de ventas de cada plato de comida y otras bebidas.

Tabla 21: Proyección de ventas comida y otras bebidas

PRODUCTO	PROYECCION DE VENTA MENSUAL	PROYECCION DE VENTA ANUAL
CHURRASCO	120	1440
PUNTA DE ANCA	120	1440
PICADA BEER KING	70	840

COSTILLAS BBQ	30	360
PAPAS FRITAS CON SALSA	170	2040
YUCA FRITA	170	2040
ENSALADA RUSA	70	840
ALITAS DE POLLO	120	1440
PLATO DE CHORIZO	170	2040
ESTOFADO DE CARNE	120	1440
LOMO DE CARNE	120	1440
PAPA EN MALLA	100	1200
ENSALADA CESAR	70	840
DEDOS DE MOZZARELLA	120	1440
PIZZA	120	1440
BURRITO	70	840
HAMBURGUESA	170	2040
SANDWICH	120	1440
NACHOS	180	2160
NUGETS	120	1440
JUGO	210	2520
LIMONADA	170	2040
AGUA	100	1200
CHAMPIÑONES RELLENOS	120	1440
TOTAL UNIDADES	2472	35400

Fuente: Elaboración propia

10.12.3 Resumen de venta primer año

En el primer año con base en el precio de venta establecido y la proyección de ventas determinada se presenta el volumen de ventas totales para el primer año así:

Tabla 22: Resumen de ventas

CONCEPTO	VENTA MENSUAL	VENTA ANUAL
CERVEZA ARTESANAL	\$ 19.561.500	\$ 234.738.000
COMIDA Y OTRAS BEBIDAS	\$ 37.145.000	\$ 445.740.000
TOTAL VENTAS	\$ 56.706.500	\$ 680.478.000

Fuente: Elaboración propia

10.13 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son herramienta para llevar el control del proyecto, sus resultados según los costos, gastos, niveles de ventas y sus respectivas proyecciones a los largo de un periodo de tiempo, en este caso 5 años, en este punto se relaciona cada unos de estos estados para obtener un resultado de los que se espera obtener con la implementación y puesta en marcha del trabajo de grado.

10.13.1 Estado de resultados

Tabla 23: Estado de resultados

	ESTADO DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
+	Ventas	\$ 726.801.540	\$ 776.278.555	\$ 829.123.717	\$ 885.566.314	\$ 945.851.241
-	Materia Prima, Mano de Obra	\$ 394.033.087	\$ 420.856.890	\$ 449.506.723	\$ 480.106.893	\$ 512.790.169
-	Depreciación	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526
-	Otros Costos	\$ 54.440.100	\$ 57.570.406	\$ 60.880.704	\$ 64.381.345	\$ 68.083.272
=	Utilidad Bruta	\$ 274.950.826	\$ 294.473.733	\$ 315.358.765	\$ 337.700.551	\$ 361.600.274
-	Gasto de Ventas	\$ 74.733.428	\$ 79.030.600	\$ 83.574.859	\$ 88.380.414	\$ 93.462.287
-	Gastos de Administracion	\$ 154.743.119	\$ 163.640.849	\$ 173.050.198	\$ 183.000.584	\$ 193.523.118
=	Utilidad Operativa	\$ 45.474.279	\$ 51.802.284	\$ 58.733.708	\$ 66.319.553	\$ 74.614.869
-	Intereses	\$ 28.178.711	\$ 18.785.807	\$ 9.392.904	\$ 0	\$ 0
-	Revalorización de Patrimonio	\$ 575.000	\$ 575.000	\$ 1.106.376	\$ 1.948.367	\$ 3.103.048
=	Utilidad antes de impuestos	\$ 16.720.568	\$ 32.441.477	\$ 48.234.428	\$ 64.371.187	\$ 71.511.821
-	Impuestos	\$ 5.684.993	\$ 11.030.102	\$ 16.472.501	\$ 22.035.979	\$ 24.543.821

=	Utilidad Neta Final	\$ 11.035.575	\$ 21.411.375	\$ 31.761.928	\$ 42.335.207	\$ 46.968.000
---	----------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

En el estado de resultados se puede apreciar una proyección de ventas totales por un valor de 726 millones para el año 2018 con un crecimiento constante hasta tener un nivel de ventas de 945 millones en el año 2022, el crecimiento del valor de venta se realiza con base en la inflación que actualmente se posiciona en un 5.75% y un aumento del número de unidades vendidas del 1% anual. En el primer año se percibe una utilidad neta del 2% sobre el nivel de ventas, para el año 2019 un 3%, así como en el año 2020 un 4% y los años 2021 y 2022 que continúan presentan un nivel de utilidad neta del 5% cada uno. El nivel de impuestos de renta (34%) es gravable sobre la renta líquida o utilidad antes de impuestos. La utilidad neta es de un valor de 11 millones para el año 2018 con un crecimiento constante para llegar al 2022 con una utilidad neta de 47 millones. Vale resaltar que con los 18 millones con los que cierra el periodo de 2018 se calcula el nivel de dividendos del 2019, para este proyecto se realizará un desembolso por nivel de dividendos del 50% de cada periodo permitiendo que el 50% restante sea utilidad retenida para el siguiente periodo y con este nivel de efectivo disponible o crecimiento del patrimonio, se logre la ampliación de la red de restaurantes BEER KING, en pro del posicionamiento en el sector de alimentos y de la adaptación de la cultura de cerveza artesanal en la ciudad, en la región y a nivel país como meta a largo plazo.

10.13.2 Obligaciones financieras

El nivel de endeudamiento inicial del proyecto es del 90% el cual consta de los gastos pagados por anticipado de los conceptos de nómina por un mes, arriendo de los locales por un mes, pago de servicios públicos por dos meses, pago de registro sanitario y permisos de cámara y comercio, al igual que la materia prima por un mes, maquinaria, equipos de oficina, muebles y enseres, con un valor total de \$89.456.226, a un plazo de 3 años con una nivel de intereses del 31,5% E.A, a continuación se muestra la amortización de la deuda.

Tabla 24: Amortización obligación financiera

	2017	2018	2019	2020
SALDO DEUDA	\$ 89.456.226	\$ 59.637.484	\$ 29.818.742	
AMORTIZACIÓN	\$ 0	\$ 29.818.742	\$ 29.818.742	\$ 29.818.742
INTERESES	\$ 0	\$ 28.178.711	\$ 18.785.807	\$ 9.392.904
TOTAL CUOTA		\$ 57.997.453	\$ 48.604.549	\$ 39.211.646

Fuente: Elaboración propia

10.13.3 Flujo de caja

Tabla 25: Flujo de caja

Flujo de caja operativo	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Operacional	\$ 45.474.279	\$ 51.802.284	\$ 58.733.708	\$ 66.319.553	\$ 74.614.869
Depreciaciones	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526	\$ 3.377.526
Impuestos	\$ 0	-\$ 5.684.993	-\$ 11.030.102	-\$ 16.472.501	-\$ 22.035.979
<u>Neto Flujo de Caja Operativo</u>	\$ 48.851.805	\$ 49.494.817	\$ 51.081.132	\$ 53.224.579	\$ 55.956.416
Flujo de caja inversion	2018	2019	2020	2021	2022
Variacion Inv. Materias Primas e insumos	-\$ 236.850	-\$ 252.974	-\$ 270.195	-\$ 288.589	-\$ 308.234
Variacion Inv. Prod. En Proceso	-\$ 2.162.608	-\$ 2.309.827	-\$ 2.467.069	-\$ 2.635.015	-\$ 2.814.393
Variacion Inv. Prod. Terminados	-\$ 627.854	-\$ 670.595	-\$ 716.246	-\$ 765.004	-\$ 817.082
Variación Cuentas por Pagar	\$ 2.092.846	\$ 2.235.317	\$ 2.387.486	\$ 2.550.014	\$ 2.723.606

Flujo de caja financiamiento	2018	2019	2020	2021	2022
Neto Flujo de Caja Inversión	-\$ 934.466	-\$ 998.080	-\$ 1.066.024	-\$ 1.138.593	-\$ 1.216.103
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-\$ 29.818.742	-\$ 29.818.742	-\$ 29.818.742	\$ 0	\$ 0
Intereses Pagados	-\$ 28.178.711	-\$ 18.785.807	-\$ 9.392.904	\$ 0	\$ 0
Dividendos Pagados	\$ 0	-\$ 9.241.319	-\$ 14.643.322	-\$ 20.081.409	-\$ 25.645.972
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-\$ 57.997.453	-\$ 57.845.868	-\$ 53.854.967	-\$ 20.081.409	-\$ 25.645.972

Neto Periodo	-\$ 10.080.114	-\$ 5.723.905	-\$ 53.461	\$ 36.030.993	\$ 33.371.138
Saldo anterior	\$ 57.035.680	\$ 46.955.566	\$ 41.329.967	\$ 41.427.742	\$ 77.525.712
Saldo siguiente	\$ 46.955.566	\$ 41.231.662	\$ 41.276.507	\$ 77.458.734	\$ 110.896.849

Fuente: Elaboración propia

10.13.4 Balance general

Tabla 26: Balance general

Activo Corriente	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Efectivo	\$ 57.035.680	\$ 58.238.994	\$ 56.985.723	\$ 61.707.235	\$ 102.838.256	\$ 141.656.606
Cuentas X Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios Materias Primas e Insumos	\$ 3.479.257	\$ 3.716.108	\$ 3.969.082	\$ 4.239.277	\$ 4.527.866	\$ 4.836.100

Inventarios de Producto en Proceso	\$ 32.058.862	\$ 34.221.469	\$ 36.531.297	\$ 38.998.366	\$ 41.633.380	\$ 44.447.774
Inventarios Producto Terminado	\$ 9.307.411	\$ 9.935.265	\$ 10.605.860	\$ 11.322.106	\$ 12.087.110	\$ 12.904.192
Total Activo Corriente:	\$ 101.881.210	\$ 106.111.836	\$ 108.091.962	\$ 116.266.983	\$ 161.086.612	\$ 203.844.672
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 4.196.000	\$ 4.196.000	\$ 4.196.000	\$ 4.196.000	\$ 4.196.000	\$ 4.196.000
Depreciación Acumulada		-\$ 419.600	-\$ 839.200	-\$ 1.258.800	-\$ 1.678.400	-\$ 2.098.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 4.196.000	\$ 3.776.400	\$ 3.356.800	\$ 2.937.200	\$ 2.517.600	\$ 2.098.000
Muebles y Enseres	\$ 18.665.260	\$ 18.665.260	\$ 18.665.260	\$ 18.665.260	\$ 18.665.260	\$ 18.665.260
Depreciación Acumulada		-\$ 1.866.526	-\$ 3.733.052	-\$ 5.599.578	-\$ 7.466.104	-\$ 9.332.630
Muebles y Enseres Neto	\$ 18.665.260	\$ 16.798.734	\$ 14.932.208	\$ 13.065.682	\$ 11.199.156	\$ 9.332.630
Equipo de Oficina	\$ 5.457.000	\$ 5.457.000	\$ 5.457.000	\$ 5.457.000	\$ 5.457.000	\$ 5.457.000
Depreciación Acumulada		-\$ 1.091.400	-\$ 2.182.800	-\$ 3.274.200	-\$ 4.365.600	-\$ 5.457.000
Equipo de Oficina Neto	\$ 5.457.000	\$ 4.365.600	\$ 3.274.200	\$ 2.182.800	\$ 1.091.400	\$ 0
Total Activos Fijos:	\$ 28.318.260	\$ 24.940.734	\$ 21.563.208	\$ 18.185.682	\$ 14.808.156	\$ 11.430.630
Total Otros Activos Fijos	\$ 0					
TOTAL ACTIVO	\$ 130.199.470	\$ 131.052.570	\$ 129.655.170	\$ 134.452.665	\$ 175.894.768	\$ 215.275.302

lo que se define la actualización de los equipos de oficina recuperando su valor de salvamento correspondiente. El valor de los inventarios está definido en dos frentes, para los de producto terminado y producto en proceso, un frente es para los Inventarios del restaurante que por condiciones de su razón comercial deben tener 1 día de inventario en proceso y producto terminado, mientras que en la fábrica se tiene producto en proceso por 30 días que es el tiempo de fabricación de la cerveza, y producto terminado con inventario por 8 días, en cuanto a la materia prima si se tiene un inventario de materia prima por 8 días tanto en la fábrica como en el punto de venta. Las cuentas por pagar proveedores se calculan sobre 30 días

Se evidencia crecimiento constante en el patrimonio de la organización debido a las utilidades del ejercicio y utilidades retenidas, a esto se le suma en gran medida la entrega de dividendos por solo el 50% de las utilidades repartibles, pues esto ayuda en gran medida a la posibilidad de inversión en ampliación de red de restaurantes como fue mencionado anteriormente en el ítem de estado e resultados.

10.13.5 Evaluación financiera

A continuación se indica el resultado de la tasa interna de retorno y el valor presente neto:

Tabla 27: Evaluación financiera

TIR (Tasa Interna de Retorno)	26%
VAN (Valor actual neto)	\$ 19.471.395

Fuente: Elaboración propia

Estos valores se calcularon sobre una tasa mínima de rendimientos del 20%, éste valor porque se espera superar en un par de puntos porcentuales el 50% de la suma de los intereses de la obligación financiera y la inflación proyectada, el valor actual neto arroja un valor positivo lo que significa que después de la inversión para la puesta en marcha de proyecto, en ese orden de ideas el nivel de beneficios que tendrá el proyecto se concluye en un VAN de \$ 19.471.395, este es el valor actual de los flujos de caja descontándoles la tasa de rendimientos esperada, según los resultados del cálculo del VAN, el proyecto genera importantes beneficios a nivel monetario, de ahí se realiza el cálculo de la TIR, que indica el porcentaje de rentabilidades que para el proyecto es del 26%, si en el caso se resta la tasa mínima de rendimientos muestra que se obtendrían rentabilidades de hasta 16 puntos porcentuales más que los proyectados o esperados.

Según los resultados planteados se observa que el proyecto es financieramente viable, dejando importantes niveles de ganancias o rentabilidades que permiten de la organización optar por diferentes métodos de inversión o ampliación de portafolio y sedes para tener más cobertura de servicios en la región y en el país, con el fin de ser una marca reconocida por sus productos de cerveza artesanal e incursión de la cultura de la cerveza artesanal.

10.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se realiza con el objetivo de verificar cual es el comportamiento del negocio planteando diferentes escenarios, que pueden ocurrir a lo largo de la ejecución o implementación del proyecto, en ese orden de ideas, este análisis permite tener una base de cuáles son los cambios que más pueden ver afectado la viabilidad del proyecto, los escenarios que se tendrán en cuenta son:

- a. Disminución en el nivel de ventas del 5%
- b. Aumento en costo de materia prima por causas externas del 10%
- c. Aumento en nivel de ventas
- d. Aumento en nivel de ventas de la cerveza artesanal

A continuación se muestra el comportamiento financiero con estos escenarios expuestos anteriormente:

10.14.1 Disminución en el nivel de ventas del 5%

Tabla 28: Escenario 1, disminución del nivel de ventas

ESCENARIO 1	Disminución en el nivel de ventas del 5%, por causas de no aceptación esperada del negocio					
	ESTADO	2018	2019	2020	2021	2022
P&G	UTILIDAD BRUTA	\$ 238.575.102	\$ 255.621.731	\$ 273.861.913	\$ 293.378.801	\$ 314.261.321

	UTILIDAD OPERATIVA	\$ 9.098.555	\$ 12.950.283	\$ 17.236.856	\$ 21.997.803	\$ 27.275.916
	UTILIDAD NETA FINAL	-\$ 19.655.156	-\$ 5.947.437	\$ 5.170.465	\$ 14.518.550	\$ 18.002.104
INDICADORES	TIR	-10%				
	VAN	-\$78.079.019				

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el escenario propuesto los resultados de los indicadores indican que al primer año existe una pérdida 19 millones por causa del pago de intereses de la deuda adquirida al inicio del proyecto, pues para los años siguientes, si existe un nivel de ganancias, por otro lado analizando los indicadores del TIR y el VAN, se presenta una VAN de -78 millones, teniendo en cuenta que la tasa de rendimientos esperada por el emprendedor es del 20%, y una tasa interna de retorno de -10%.

10.14.2 Aumento en costo de materia prima del 10%

Tabla 29: Escenario 2, aumento en costo de MP por causas externas

ESCENARIO 2	Aumento en el costo de la materia prima de la cerveza, teniendo en cuenta que es importada, el aumento del dólar la afecta directamente, por lo cual el aumento representa el 10% sobre el valor de la materia prima de la cerveza artesanal					
	ESTADO	2018	2019	2020	2021	2022
P&G	UTILIDAD BRUTA	\$ 270.605.114	\$ 289.832.187	\$ 310.401.245	\$ 332.405.548	\$ 355.944.814
	UTILIDAD OPERATIVA	\$ 41.128.567	\$ 47.160.738	\$ 53.776.188	\$ 61.024.550	\$ 68.959.409
	UTILIDAD NETA FINAL	\$ 8.167.405	\$ 18.347.954	\$ 28.758.491	\$ 39.393.574	\$ 44.084.888
INDICADORES	TIR	23%				
	VAN	\$ 7.984.887				

Fuente: Elaboración propia

En este caso el comportamiento que se presenta es desfavorable con respecto al planteado inicialmente y a las proyecciones establecidas, sin embargo desde el año 2018, se encuentran utilidades netas, con una valor del TIR y VAN que indican la viabilidad del negocio aun con el aumento de materia prima de cerveza artesanal.

10.14.3 Aumento en el nivel de ventas del 3%

Tabla 30: Escenario 3, aumento en el nivel de ventas

ESCENARIO 3		Aumento en el nivel de ventas del 3%, con por causa de una gran aceptación y recepción de consumidores mayor a la proyectada o esperada				
ESTADO		2018	2019	2020	2021	2022
P&G	UTILIDAD BRUTA	\$ 297.243.830	\$ 318.284.333	\$ 340.790.271	\$ 364.863.308	\$ 390.612.135
	UTILIDAD OPERATIVA	\$ 67.767.283	\$ 75.612.885	\$ 84.165.214	\$ 93.482.310	\$ 103.626.730
	UTILIDAD NETA FINAL	\$ 25.748.958	\$ 37.126.371	\$ 48.481.639	\$ 60.125.765	\$ 65.901.143
INDICADORES	TIR	44%				
	VAN	\$ 75.779.769				

Fuente: Elaboración propia

Siendo optimistas y con base en un aumento en el nivel de ventas de un 3%, el crecimiento de las utilidades es importante, con un TIR del 44% y un valor actual neto de 75 millones se puede concluir que en caso de presentarse ese escenario los beneficios para la organización son altos y permite tener mayor nivel de utilidades retenidas que ayuda a adelantar el momento de inversión de la ampliación de red de restaurantes y de ampliar el portafolio de productos de cerveza artesanal, a un plazo más corto, es decir, mas sabores de cerveza artesanal.

10.14.4 Aumento en el nivel de ventas de la cerveza artesanal del 5%

Tabla 31: Escenario 4, aumento en nivel de ventas de cerveza artesanal

ESCENARIO 4		Aumento en el nivel de ventas del 5% solo en la cerveza artesanal, con por gran acogida de los nuevos sabores de cerveza artesanal que llegan a la ciudad				
ESTADO		2018	2019	2020	2021	2022
P&G	UTILIDAD BRUTA	\$ 294.768.376	\$ 315.640.362	\$ 337.966.312	\$ 361.847.107	\$ 387.390.606
	UTILIDAD OPERATIVA	\$ 65.291.828	\$ 72.968.913	\$ 81.341.255	\$ 90.466.109	\$ 100.405.201
	UTILIDAD NETA FINAL	\$ 24.115.157	\$ 35.381.350	\$ 46.648.827	\$ 58.199.186	\$ 63.873.825
INDICADORES	TIR	42%				
	VAN	\$ 69.578.510				

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que la cerveza artesanal aun no tiene gran acogida en la región por la poca existencia de productos, se establece este escenario optimista con un aumento de ventas del 5 % en la cerveza artesanal, donde los indicadores muestran un gran beneficio para la organización en cuanto a los ingresos que se tienen, con un valor de 24 millones netos el primer año y de 63 millones netos en el año 2022.

11 CONCLUSIONES

- El estudio de mercados arrojó un resultado favorable sobre el consumo de cerveza artesanal y la mayoría consideran que este producto es un excelente acompañante de comida, por lo cual se define que el proyecto de venta de cerveza artesanal tiene una gran aceptación del mercado de la región.
- Partiendo del gran potencial de la región en cuanto a la diversidad de establecimientos tanto de comidas como bebidas alcohólicas, se determina las características representativas para llevar a cabo la fabricación del producto, teniendo en cuenta que la cerveza artesanal permite la inclusión de aspectos únicos con respecto a su elaboración, es decir, diversidad de sabores, aromas y colores; así mismo, se definió la estructura y estrategias de comercialización al consumidor directo.
- Con respecto a la división de actividades y procesos determinados para la producción y comercialización tanto de cerveza como de comida, se definieron ocho cargos para cumplir con los objetivos y razón de ser de la empresa Beer King, los cuales conllevan a una estabilidad y respuesta oportuna en la ejecución de labores y satisfacción del consumidor final.
- Actualmente en Colombia existen unos requerimiento básicos con respecto al sector de alimentos y bebidas alcohólicas, los cuales son cumplidos a satisfacción, puesto que se tiene una gran información e instrucción con respecto al cumplimiento de estos.
- En cuanto al estudio financiero se determina que es viable el proyecto de Beer King, lo cual da pie a la consecución de inversores interesados en esta idea de negocio, esto debido a los resultados obtenidos en los indicadores y estados financieros que se desarrollaron integrando los diferentes aspectos legales y misionales de la empresa.

12 ANEXOS

12.1 ANEXO A:

Estructura de la encuesta.

12.2 ANEXO B:

Diseño de la carta de alimentos y bebidas que será utilizada en el establecimiento de venta

12.3 ANEXO C:

Materia prima o ingredientes que son necesarios para cada uno de los platos ofertados en el establecimiento de venta

13 BIBLIOGRAFÍA

- MICHAEL PORTER Y LA VENTAJA COMPETITIVA, s.F. (consultado el 06 de Abril de 2016) [[En Linea]]; <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- LÓPEZ PLUMED, María Dolores (2014), Plan de empresa para una fábrica de cerveza artesanal, Universitat Politècnica de Valencia, España.
- ARGUDO GUEVARA, Rommy Estefanía (2015), Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal, cantón quevedo, año 2014, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.
- SORIANO VANEGAS, Aylin Johanna (2012), Plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y comercialización de una bebida artesanal en el Valle de Aburrá, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Envigado, Colombia.
- PALACIO CASTIBLANCO, A.M, ORTEGA CAMACHO, D.K. & CELIS GARCIA, F. (2012), Plan de negocios para creación de empresas cervecería dante s.a.s., Universidad EAN, Colombia
- HERNANDEZ ORREGO, M.F. & FLORES ROGRIGUEZ A.F. (2015), Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de cervezas artesanales en el municipio de Pereira y su área metropolitana para el año 2015, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- FRANCO RAMIREZ, M., POSADA CASTRO, A. & SEPULVEDA VALENCIA, J. (2015), Proyecto de viabilidad y factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- LÓPEZ PLUMED, María Dolores (2014), Plan de empresa para una fábrica de cerveza artesanal, Universitat Politècnica de Valencia, España.
- MARULANDA VALENCIA, F.A., MONTOYA RESTREPO, I.A. & VELEZ RESTREPO, J.M. (2014), Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento, Universidad del Norte, Colombia
- HERNANDEZ ROJAS GUSTAVO ANDRES y LOAIZA SAA ISABELLA; *TLC Estados Unidos – Colombia: Oportunidades de negocio en el sector cervecero*

colombiano (2013); consultado el 13 de Marzo de 2016, [[En Línea]]; <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4894/1026570317-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- GOMEZ, Luis Alberto, s.F., Teorías del emprendimiento, (consultado el 07 de Abril de 2016) [[En Línea]]; http://aulavirtual.tecnologicocomfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/520365/mod_resource/content/1/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf
- LOZANO GARZÓN, Rolando, Fenómeno del Niño aceleró facturación de gaseosas y cervezas (2016), [[En Línea]] (Consultado el 3 de marzo de 2017); <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16581908>
- OROZCO MONTESINO, Lina, Los 'pubs', lugares para compartir y disfrutar (2015) [[En Línea]], (consultado el 7 de marzo de 2017); <https://www.elheraldo.co/tendencias/los-pubs-lugares-para-compartir-y-disfrutar-196224>
- Freire, Andy. Pasión por emprender (2005) 2da Edición. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.

ANEXO A

Encuesta sobre consumo de cerveza artesanal

Cordial Saludo.

Se está realizando esta encuesta con el ánimo de conocer el grado de aceptación de un plan de negocios que consiste en la creación de un establecimiento dedicado a la venta de cerveza artesanal y alimentos, se busca conocer esa percepción en potenciales consumidores de la Ciudad de Pereira

¿Cuántos años tiene?*

1. ¿Conoce la cerveza artesanal?*

- SI
- NO

2. ¿Ha consumido cerveza artesanal?*

- SI
- NO

3. Si la respuesta a la pregunta anterior fue "NO" justifique su respuesta
Si la pregunta anterior fue NO. Por favor pase a la pregunta 9.

4. Normalmente, ¿donde realiza la compra de la cerveza artesanal?

- Café-Bar o discoteca
- Restaurante
- Estanquillo
- Almacenes de Cadena
- Otro:

5. De los siguientes sabores de cerveza artesanal, escoja cual es el que mayor curiosidad le causa y que le gustaría consumir

- Café
- Caramelo
- Chocolate
- Cítrica (limón)
- Cacao
- Pasas
- Frutos rojos
- Chile
- Vainilla
- Otro:

6. ¿Cree que la Cerveza artesanal es un excelente acompañante de alimentos?

- SI
- NO

7. ¿Cual es el alimento mas apropiado ser acompañado por una cerveza artesanal?

8. ¿Cuanto seria el valor por el cual usted compraría una cerveza artesanal en presentación de 400ml?

La presentacion es en vaso de cristal de un establecimiento publico servida directamente de barril. Despues de responder esta pregunta por favor dar Clic en "Enviar" al final. Su encuesta ha terminado

- \$2.000 - \$4.000
- \$4.001 - \$6.000
- \$6.001 - \$8.000
- \$8.001 - \$10.000
- \$10.001 - \$12.000
- \$12.001 - \$14.000
- \$14.001 - \$16.000
- \$16.001 - \$18.000
- Mas de \$18.001

9. ¿Le causa curiosidad consumir cerveza artesanal?

- SI
- NO

10. De los siguientes sabores de cerveza artesanal, escoja cual es el que mayor curiosidad le causa y que le gustaria consumir

- Café
- Caramelo
- Chocolate
- Citrica (Limon)
- Coco
- Pasas
- Frutos rojos
- Vainilla
- Otro:

ANEXO B

BEER KING

!!!Amantes de la Cerveza!!!

BEER KING COFFEE

\$ 6.900

Fuertes

Churrasco	\$ 24.000
Punta de anca	\$ 24.000
Picada Beer King	\$ 50.000
Costillas BBQ	\$ 24.000

Adiciones

Papas fritas con salsa	\$ 8.000
Yuca frita	\$ 8.000
Ensalada rusa	\$ 12.000

BEER KING RED

\$ 6.900

Fuertes

Alitas de pollo	\$ 15.000
Plato de chorizo	\$ 10.000
Estofado de carne	\$ 15.000
Lomo de carne	\$ 24.000

Adiciones

Papa en malla	\$ 8.000
Ensalada cesar	\$ 14.000
Dedos de mozzarella	\$ 8.000

BEER KING LEMON

\$ 6.900

Fuertes

Pizza	\$ 12.000
Hamburguesa	\$ 15.000
Burrito	\$ 12.000
Sandwich	\$ 12.000

Adiciones

Nachos	\$ 8.000
Nuggets	\$ 12.000
Champiñones rellenos	\$ 15.000

OTRAS BEBIDAS

Jugo maracuyá, lulo, mora, mango	\$ 4.000
Limonada	\$ 3.500
Botella con agua	\$ 3.000