

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

San Juan de Pasto, 5 de octubre de 2012

Marque con una X

Tesis ____ Trabajo de Grado x ____

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Universidad Jorge Tadeo Lozano

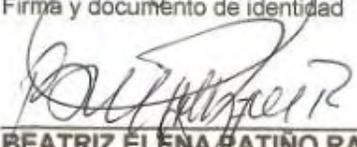
Estimados Señores:

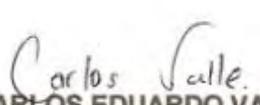
Yo (nosotros) **MARTIN RAUL CABRERA CABRERA, BEATRIZ ELENA PATIÑO RAMIREZ Y CARLOS EDUARDO VALLE BARBOSA**, identificado(s) con C.C. No. pie de firmas., autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **INVESTIGACION DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE CERVEZA DE COLOR DE BAVARIA PARA EL MERCADO DE LA CIUDAD DE PASTO.** presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de mercadeo; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

MARTIN RAUL CABRERA CABRERA
Firma y documento de identidad 98385167


BEATRIZ ELENA PATIÑO RAMIREZ
Firma y documento de identidad 41931564


CARLOS EDUARDO VALLE BARBOSA
Firma y documento de identidad 16769340

**INVESTIGACION DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE CERVEZA DE
COLOR DE BAVARIA PARA EL MERCADO DE LA CIUDAD DE PASTO.**

**MARTIN RAUL CABRERA CABRERA
BEATRIZ ELENA PATIÑO RAMIREZ
CARLOS EDUARDO VALLE BARBOSA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**INVESTIGACION DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE CERVEZA DE
COLOR DE BAVARIA PARA EL MERCADO DE LA CIUDAD DE PASTO.**

**MARTIN RAUL CABRERA CABRERA
BEATRIZ ELENA PATIÑO RAMIREZ
CARLOS EDUARDO VALLE BARBOSA**

ASESORES:

**WILSON GUILLERMO REVELO MAYA
RUTH STELLA ZARAMA BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2012

RESUMEN

El producto de una investigación de corte cuantitativo será un informe en el que se muestre una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le de una explicación, más allá de la que en si mismos conllevan. Viéndolo desde este punto de vista, se podría pensar que los estudios cuantitativos son arbitrarios y que no ayudan al análisis de los resultados más que lo que han mostrado por si solos. Esto no es tan así pues con un estudio de este tipo se muestra además las características de estos datos que han sido organizados.

Además de lo antes expuesto, vale decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados. En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de un total, hacen inferencia a este con una seguridad y precisión definida.

ABSTRACT

The product of quantitative research will be a report which shows a series of classified data, without any additional information to give you an explanation, beyond which in themselves carry. Seen from this perspective, one might think that quantitative studies are arbitrary and do not help the analysis of results rather than what they have shown on their own. This is not as well as a study of this type also shows the characteristics of the data that have been organized. In addition to the above, namely that quantitative research studies the association or relationship between the variables that have been quantified, which further helps in interpreting the results. In general, quantitative methods are very powerful in terms of external validity as a representative sample of a total make this inference with a defined safety and accuracy

CONTENIDO

	Pág.
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	15
1.1 TITULO	15
1.2 TEMA	15
1.3 LINEA Y SUBLINEA.....	15
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.4.1 Descripción del problema.....	15
1.4.2 Formulación del problema.....	16
1.5 OBJETIVOS.....	17
1.5.1 Objetivo General	17
1.5.3 Objetivos Específicos.....	17
1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.6.1. Justificación Teórica.....	18
1.6.2 Justificación metodológica.	18
1.6.3 Justificación práctica.	18
1.7 DELIMITACIÓN	18
1.7.1 Delimitación Espacial.	18
1.7.2 Delimitación Temporal.	18
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.8.1 Tipo De Estudio	18
1.8.2 Paradigmas de investigación	19
1.8.3 Enfoque De La Investigación	19
1.8.4 Método de investigación.....	20
1.8.5 Fuentes de recolección de la información	21
1.8.6 Instrumentos de análisis de información o tratamiento de la información	21
1.8.7 Población y muestra.....	22
2. MARCOS DE REFERENCIA	26

2.1	MARCO CONTEXTUAL.....	26
2.1.1	Reseña histórica.	26
2.1.2	Entornos	29
2.2.	MARCO TEÓRICO	36
2.2.1	Antecedentes	36
2.2.2	Marco Teórico	39
2.3	MARCO LEGAL	46
2.4.	MARCO CONCEPTUAL.	50
3.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	53
3.1	ESTUDIO DE MERCADO	53
3.1.1	Investigación de Mercado	53
3.2	ESTUDIO DE OPERACIÓN.....	116
3.2.1	Operación	116
3.2.2	Parámetros Técnicos Especiales	130
3.3	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	130
3.3.1	Estrategia Organizacional	130
3.3.2	Estructura Organizacional	140
3.4	ESTUDIO FINANCIERO	145
3.4.1	Inversión Fija.....	145
3.4.2	Financiación.....	145
3.4.3	Costos.....	145
3.4.4	Gastos De Administración.....	153
3.4.5	Calculo De Ingresos.....	155
3.4.6	Punto De Equilibrio	155
3.4.7	Estados Financieros.....	157
3.4.8	Evaluación Financiera.....	159
3.4.9	Tasa interna de retorno.....	160
3.5	PLAN OPERATIVO.....	161
3.5.1	Cronograma de Actividades	161
3.5.3	Empleo.....	162

3.6	IMPACTO.....	162
3.7	RESUMEN EJECUTIVO	163
3.7.1	Concepto del Negocio	163
3.7.2	Potencial del Mercado en Cifras.....	166
3.7.3	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.....	169
3.7.4	Resumen de las Inversiones Requeridas	169
3.7.5	Proyecciones de Ventas.....	169
3.7.6	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	170
	CONCLUSIONES	171
	RECOMENDACIONES.....	172
	BIBLIOGRAFÍA.....	173
	NETGRAFIA.....	174

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Edad.....	23
Tabla 2: Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.	24
Tabla 3. Mercado potencial	24
Tabla 4. Edad.....	31
Tabla 5: Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.	33
Tabla 6. Edad.....	64
Tabla 7. Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.	65
Tabla 8. Edad.....	69
Tabla 9. Profesión	69
Tabla 10. Genero.....	70
Tabla 11. Consume bebidas alcoholicas.....	71
Tabla 12. Tipo de bebida alcoholica.....	72
Tabla 13. Frecuencia de consumo semanal	73
Tabla 14. Lugar de consumo de licor	74
Tabla 15. Le gusta la cerveza	75
Tabla 16. Marca de cerveza preferida	76
Tabla 17. Sabor de la cerveza	77
Tabla 18. Ha probado cerveza de color	78
Tabla 19. Precio de disposicion a pagar por la cerveza de color	80
Tabla 20. Ocasiones de consumo	81
Tabla 21. Color de agrado para consumo.....	82
Tabla 22. Consumiría cerveza de color	83
Tabla 23. Proyección de demanda actual	84
Tabla 24. Mercado potencial y objetivo - Calculo de la demanda insatisfecha en Pasto.....	88
Tabla 25. Matriz del perfil competitivo	93
Tabla 26. Presupuesto Mezcla de Mercadeo	113

Tabla 27. Política de Proveedores y Aprovisionamiento	113
Tabla 28. Cuantificación de la demanda insatisfecha según estudio de mercado	115
Tabla 29. Estadísticas de venta BAVARIA Pasto.....	115
Tabla 30. Indicadores	116
Tabla 31. Proyección de demanda.....	116
Tabla 32. Comparación por tipo de carrocerías.....	125
Tabla 33. Infraestructura y muebles.....	127
Tabla 34. Costos de producción	127
Tabla 35. Gastos de personal	128
Tabla 36. Gastos administrativos y de ventas.....	129
Tabla 37. Costos variables	129
Tabla 38. Capacidad de producción.....	130
Tabla 39. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.....	135
Tabla 40. Inversión fija	145
Tabla 41. Costos variables	146
Tabla 42. Proyecciones.....	147
Tabla 43. Gastos de administración.....	153
Tabla 44. Gastos de administración proyectados anual.....	153
Tabla 45. Nomina de personal mensual.....	154
Tabla 46. Nomina de personal proyectada anual	154
Tabla 47. Cálculo de ingresos.....	155
Tabla 48. Punto de equilibrio.....	156
Tabla 49. Balance General	158
Tabla 50. Estado de resultados	159
Tabla 51. Flujo de caja	160
Tabla 52. Indicadores de rentabilidad.....	160
Tabla 53. Edad.....	166
Tabla 54. Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.....	167

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Perfil del consumidor colombiano	68
Gráfica 2. Edad.....	69
Gráfica 3. Profesión	70
Gráfica 4. Genero.....	71
Gráfica 5. Consume bebidas alcoholicas	72
Gráfica 6. Tipo de bebida alcoholica.....	73
Gráfica 7. Frecuencia de consumo semanal	74
Gráfica 8. Lugar de consumo de licor	75
Gráfica 9. Le gusta la cerveza	76
Gráfica 10. Marca de cerveza preferida	77
Gráfica 11. Sabor de la cerveza.....	78
Gráfica 12. Ha probado cerveza de color.....	79
Gráfica 13. Precio de disposicion a pagar por la cerveza de color	81
Gráfica 14. Ocasiones de consumo	82
Gráfica 15. Color de agrado para consumo	83
Gráfica 16. Consumiría cerveza de color	84
Gráfica 17. Canales y subcanales	97
Gráfica 18. Canal para llevar.....	99
Gráfica 19. Subcanales para llevar	99
Gráfica 20. Canal socializando.....	101
Gráfica 21. Subcanales socializando	102
Gráfica 22. Canal pausa.....	104
Gráfica 23. Subcanales pausa	104
Gráfica 24. Canal fiesta	105
Gráfica 25. Subcanales fiesta.....	106
Gráfica 26. Canal con comidas	107
Gráfica 27. Subcanal con comidas.....	107

Gráfica 28.	Canal de distribución.....	110
Gráfica 29.	Estrategia de distribución	111
Gráfica 30.	Diagrama de procesos de cerveza	120
Gráfica 31.	Flujograma del proceso actual de transporte pasto	121
Gráfica 32.	Organigrama de distribución Pasto.....	140
Gráfica 33.	Punto de equilibrio	157

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 TITULO

INVESTIGACION DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE CERVEZA DE COLOR DE BAVARIA PARA EL MERCADO DE LA CIUDAD DE PASTO.

1.2 TEMA

Plan de negocios

1.3 LINEA Y SUBLINEA

Línea de investigación en desarrollo de nuevos productos y/o servicios

Esta línea pretende generar espacios investigativos relacionados con los estudios que planteen soluciones concretas a problemas de productos, marcas, gustos, tendencias del consumidor, empaques, estrategias de lanzamiento y posicionamiento de productos y/o servicios, entre otros.

Sublínea: Estudios del Consumidor

Determinar procesos de toma de decisiones por categorías de productos o servicios. Establecer mediciones de variables internas que influyen en los procesos de toma de decisiones tales como motivaciones, percepciones, actitudes, aprendizaje, personalidad, entre otros.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Descripción del problema:

Diagnostico del problema. BAVARIA S.A. Desarrolla sus operaciones en un entorno que tiene altas inversiones de Capital y por tal motivo se requiere que las operaciones estén encaminadas a desarrollarla de manera efectiva y al menor costo posible. Se debe garantizar que los productos estén en las bodegas Rurales al menor costo, tiempo y garantizando la Calidad e inocuidad de los mismos.

El centro de Distribución de Nariño de Bavaria fue creado de manera independiente desde 2001, inicialmente fue operado y administrado por ex funcionarios de Bavaria que constituyeron una cooperativa llamada Coodisnar, encargada de la recepción, almacenamiento y despacho de producto. Manejado como out sourcing desde su origen Bavaria realizaba una función de interventoría y no de manera directa sobre esta cooperativa. Se tenía una respuesta al

problema suscitado de cierres de plantas que impulsaron a Bavaria a desarrollar una distribución más óptima de sus productos dado que se debían coordinar despachos de diferentes partes del País entre esta Bogotá, Tocancipá, Barranquilla, Medellín y Cali.

Con la compra de SABMILLER a BAVARIA el tema de distribución tomó un peso mayor y el seguimiento a los costos tomó más importancia. Fueron creadas Direcciones de Distribución a Nivel nacional y a su vez se formalizaron la Gerencia y Coordinación de Centros de Distribución con el fin de dar un seguimiento más minucioso al tema de costos y la operación urbana.

Teniendo en cuenta que la competencia cada día lanza nuevas marcas de cerveza y se va perdiendo participación en el mercado en estratos medios y altos es necesarios lanzar un nuevo producto en la empresa. Las características diferenciadoras que deberá tener la cerveza de color de Bavaria para contrarrestar el efecto de la competencia con su innovación de aguardiente sin azúcar es suficiente para penetrar el mercado. Este plan de negocios permite determinar la viabilidad y la factibilidad, para la creación de la cerveza de color de Bavaria en la ciudad de Pasto.

Pronostico. Desde hace un año Bavaria viene perdiendo participación de mercado en la categoría de bebidas alcohólicas, lo cual se ha traducido en una perdida en el volumen de ventas Vs el mismo periodo del año anterior, aunque se mantiene la distribución numérica en los puntos de venta el volumen decrece, por otro lado se observa que la competencia, aguardiente Nariño, ha logrado cautivar mayor número de detallistas con el aguardiente sin azúcar, innovación que sacó la industria de licores hace un año aproximadamente. La competencia ha usado esta innovación para mejorar el posicionamiento de su producto con agrandados tales como la reducción de los efectos secundarios conocidos como resaca o guayabo por su menor contenido de azúcar, por las razones expuestas anteriormente es necesario desarrollar una cerveza con características diferenciadoras que le permita a Bavaria contra restar la competencia y recuperar el mercado perdido.

Control al pronóstico. Si no se soluciona esta problemática es posible que la empresa siga perdiendo posicionamiento y participación en el mercado, por lo cual es necesario diversificar en la línea de productos.

1.4.2 Formulación del problema:

¿Cuáles son las condiciones de mercado, técnico, organizacional y financiero para la creación de una empresa dedicada a la producción de cerveza de color de Bavaria en la ciudad de San Juan de Pasto para contrarrestar el efecto de la competencia con su innovación de aguardiente sin azúcar?

1.4.3 Sistematización del problema

- ¿Es viable desde el punto de vista de mercado el lanzamiento de la cerveza de color Bavaria acorde a la cultura de los consumidores de la ciudad de Pasto y cuales son las estrategias de marketing adecuadas para su implementación?.
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos para la producción en la planta de Cali de la cerveza de color con características especiales.
- ¿Cuáles son los requerimientos organizacionales y aspectos legales para el lanzamiento del nuevo producto?.
- ¿Cuál es la estructura económica y financiera de sacar una cerveza de color para la ciudad de Pasto producida en la planta de la ciudad de Cali?
- ¿Cuál es la evaluación económica, social y ambiental de sacar al mercado una cerveza de color en Bavaria?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General:

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa en la producción y comercialización de cerveza de color en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el estudio y plan de mercadeo a tener en cuenta en el lanzamiento de la cerveza de color Bavaria acorde a la cultura de los consumidores de la ciudad de Pasto.
- Realizar el estudio técnico que permita determinar la capacidad de producción de la planta de Cali en cerveza de color con características especiales en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Realizar el plan organizacional para atender la nueva referencia e identificar necesidades de recurso adicional.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de sacar una cerveza de color para la ciudad de Pasto producida en la planta de la ciudad de Cali.
- Realizar una evaluación económica, social y ambiental de sacar al mercado una cerveza de color en Bavaria

1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.6.1. Justificación Teórica. Encontrar o identificar los estímulos más importantes ante los cuales reacciona el consumidor de bebidas alcohólicas en la ciudad de Pasto, basándonos en la teoría de Ivan Pavlov.

Mediante esta información podremos buscar la manera de aplicar los conceptos en un nuevo producto que le permita a Bavaria, contrarrestar la competencia y recuperar la participación de mercado en la categoría de bebidas alcohólicas. Esto responde a nuestra pregunta ¿Cuáles son las preferencias del consumidor de bebidas alcohólicas de la ciudad de Pasto?

1.6.2 Justificación metodológica. La motivación hace referencia al uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos como encuestas o formularios, modelos matemáticos) que han de servir de aporte para el estudio de problemas similares al investigado y a su aplicación posterior por otros investigadores.

1.6.3 Justificación práctica. Las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés de los investigadores por acrecentar sus conocimientos, obtener un título académico de Especialistas en Gerencia de Mercadeo y contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a BAVARIA.

1.7 DELIMITACIÓN

1.7.1 Delimitación Espacial. El presente proyecto de investigación se lo desarrollará en la ciudad de San Juan de Pasto a la población urbana específicamente a consumidores de cerveza de estratos 3, 4, 5 y 6.

1.7.2 Delimitación Temporal. El presente estudio se realizará entre los meses de enero a junio de 2012.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8.1 Tipo de Estudio. El presente estudio se considera descriptivo porque pretende identificar las características, rasgos y necesidades más relevantes del posible mercado objetivo en cuanto al consumo de cerveza de color.

Se considera estudio descriptivos porque examinan las características del problema escogido, Eligen los temas y las fuentes apropiados, Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos, establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas, Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos, Realizan observaciones objetivas y exactas, Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos y hasta pueden ofrecer la posibilidad de hacer predicciones aunque sean rudimentarias.

1.8.2 Paradigmas de investigación. Para el presente estudio se utiliza la investigación cuantitativa porque se procederá a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. La investigación cuantitativa utiliza el método deductivo (parte de la teoría y va a los hechos), las definiciones predeterminadas y operacionalizadas, una posición racionalista, la precisión mediante, la manipulación estadística, una medida de las variables, y el análisis de los componentes de una muestra grande con aleatorización¹.

El producto de una investigación de corte cuantitativo será un informe en el que se muestre una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le de una explicación, más allá de la que en si mismos conllevan. Viéndolo desde este punto de vista, se podría pensar que los estudios cuantitativos son arbitrarios y que no ayudan al análisis de los resultados más que lo que han mostrado por si solos. Esto no es tan así pues con un estudio de este tipo se muestra además las características de estos datos que han sido organizados. Además de lo antes expuesto, vale decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados. En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de un total, hacen inferencia a este con una seguridad y precisión definida.

1.8.3 Enfoque de la Investigación. Se utiliza el paradigma empírico analítico. Una de las pretensiones de este paradigma es sostener que las predicciones es una explicación del hecho. Pretende lograr la neutralidad de la filosofía, trata de eliminar toda subordinación de la realidad a la razón trascendental y enfatiza que los fenómenos del mundo deben verse como neutrales: esto es, movidos por leyes universales válidas.

¹ <http://sinab.unal.edu.co/revistas/index.php/Email/article/view/146/284+que+es+Paradigma+cuantitativo.&hl=es&ct=clnk&cd=7&gl=co>

Sus características fundamentales son: Su orientación es “prediccionista”. Ya que lo importante es plantear una serie de hipótesis, es decir, predecir que algo va a suceder y luego comprobar o verificar que así sucedió, la relación investigador-objeto de estudio es aparente. No reproduce el fenómeno estudiado tal cual éste se da en la realidad externa. Bajo el supuesto de que el objeto (pasivo) tiene existencia propia, independiente de quién lo estudia, el método modelo de conocimiento científico, es el experimento. El cual se apoya en la estadística, que es una manera de cuantificar, verificar y medir todo, sin contar cada uno de los elementos que componen el todo, aspira a la predicción, a la exactitud, al rigor, al control en el estudio de los fenómenos. Su propósito es establecer leyes y explicaciones generales por las que se rigen el objeto de estudio, pretende desarrollar un conocimiento “nomotético”. Considerada la vía hipotética-deductivo como válida para todas las ciencia. Está centrada sobre las semejanzas.

1.8.4 método de investigación. El método de investigación a aplicar en el presente plan de negocios es inductivo porque se tomara una muestra poblacional y los resultados se generalizaran en el momento de tomar decisiones. Señalaba que el conocimiento verdadero del mundo llega por medio de la observación cuidadosa y sistemática de los hechos.

Afirmaba que los métodos de investigación de las ciencias están formadas por una intención entre la información que obtenemos del mundo a través de nuestros sentidos. El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares se obtiene conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Las fuentes de recolección de información son todos aquellos organismos, instituciones o personas, que tienen la investigación requerida, sea esta en forma oral, escrita o grabada. Así la fuente de información es el lugar donde se encentraron los datos requeridos, que posteriormente se convirtieron en información útil para los investigadores. A su vez, los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requirieron para llegar al conocimiento exacto de una cosa. Estos datos que se recopilaron de las fuentes, fueron los suficientes para poder sustentar y defender una tesis. Existen dos categorías distintas de fuentes de datos.²

² DE LA MORA Maurice Eyssautier, Metodología de la investigación, cuarta edición, editorial thomson learning. (México, 2002), p. 108.

1.8.5 Fuentes de recolección de la información. Las fuentes de recolección de información son todos aquellos organismos, instituciones o personas, que tienen la investigación requerida, sea esta en forma oral, escrita o grabada. Así la fuente de información es el lugar donde se encontraron los datos requeridos, que posteriormente se convirtieron en información útil para los investigadores. A su vez, los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requirieron para llegar al conocimiento exacto de una cosa. Estos datos que se recopilaron de las fuentes, fueron los suficientes para poder sustentar y defender una tesis. Existen dos categorías distintas de fuentes de datos.³

Fuentes primarias. Es probable que el correcto desarrollo de la investigación dependa de la información que el investigador deba recoger en forma directa, cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada, existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables⁴.

Fuentes secundarias. En esta investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información como son libros, periódicos, trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, entre otros.

Cuando se habla de fuentes secundarias, el proyecto debe diferenciar, definir y señalar el tipo de fuente y el grado de dificultad que el investigador posee para hacer uso de esta, en este punto es necesario que exista claridad sobre el tipo de información requerida y su utilización⁵.

1.8.6 Instrumentos de análisis de información o tratamiento de la información:

Observación. Es una técnica de recolección de datos que permite conocer la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación.

Encuestas- La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás

³ DE LA MORA Maurice Eyssautier, Metodología de la investigación, cuarta edición, editorial thomson learning. (México, 2002), p. 108.

⁴ MÉNDEZ, Carlos, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación Tercera Edición, Mc Graw Hill: Bogotá. 2002 Pág. 154

⁵ MÉNDEZ, Carlos, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación Tercera Edición, Mc Graw Hill: Bogotá. 2002 Pág. 153

sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación⁶.

1.8.7 población y muestra:

Proceso de muestreo.

Para el desarrollo del presente estudio de factibilidad se tomara como universo la población de la ciudad de San Juan de Pasto; de la cual se tomaran las personas mayores de 18 años y la población perteneciente a los estratos 2 en adelante, con el objetivo de identificar las personas con la capacidad adquisitiva.

Población: Personas de la ciudad de Pasto de los estratos 2,3,4,5 y 6 de edades entre los 18 a 69 años, 3 competidores y 2 proveedores.

Muestra: La muestra será tomada de la base de datos estratificada de CEDENAR que se cataloga como la más completa y actualizada.

Proceso de muestreo.

Procedimiento de muestreo.

El tipo de muestreo seleccionado para la investigación es el probabilístico aleatorio simple y la fórmula a utilizar es la siguiente:

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Es la variabilidad Positiva

Q = Es la variabilidad Negativa

N = Es el tamaño de la Población

E = Es la precisión o el Error

⁶ Ibíd. Pág. 155

POBLACION

Edad⁷:

Tabla 1. Edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	16.559	15.846	32.405
5-9	17.115	17.184	34.299
10-14	18.887	19.020	37.907
15-17	19.233	17.926	37.159
18-24	18.334	18.564	36.898
25-29	18.665	19.472	38.137
30-34	16.116	17.408	33.524
35-39	12.908	15.729	28.637
40-44	13.471	15.795	29.266
45-49	11.504	13.680	25.184
50-54	9.139	11.162	20.301
55-59	7.161	8.901	16.062
60-64	5.931	6.841	12.772
65-69	4.487	5.489	9.976
70-74	3.349	4.221	7.570
75-79	2.335	3.337	5.672
80 Y MÁS	2.347	3.021	5.368
Total	197.541	213.596	411.137

Fuente: DANE (Proyección edades Pasto 2005 – 2011)

⁷http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1197&Itemid=8 proyecciones de población pasto

Estratificación⁸:

Tabla 2: Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.

ESTRATO	USUARIOS VIVIENDA
1	13.989
2	27.525
3	21.525
4	6.695
5	1.918
6	12
TOTAL	71.364

Fuente: DANE

Tabla 3. Mercado potencial

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
18-24	18.334	18.564	36.898
25-29	18.665	19.472	38.137
30-34	16.116	17.408	33.524
35-39	12.908	15.729	28.637
40-44	13.471	15.795	29.266
45-49	11.504	13.68	25.184
50-54	9.139	11.162	20.301
55-59	7.161	8.901	16.062
60-64	5.931	6.841	12.772
65-69	4.487	5.489	9.976
TOTAL			250.757
USUARIOS ESTRATO 1			55.956
MERCADO OBJETIVO			194.801

Fuente: DANE

Muestra

Numero de encuestas a realizar con un Nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot E + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

⁸ Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A

n = Muestra población		194801	
N = Población			²
Z = Nivel de confianza	1.96	95%	3.8416
E= Grado de error	0.05	5%	0.0025
p = Probabilidad éxito	0.5	50%	
q = Probabilidad de Fracaso.	0.5	50%	

$$n = \frac{N * (3,8416) * 0,50 * 0,50}{(N-1)*0,0025+3,8416*0,5*0,5}$$

n = 383 encuestas a realizar

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña histórica. El presente plan de negocios se desarrollará en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de [Nariño](#), además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

Delimitación Espacial. La investigación se desarrollara en la ciudad de Pasto.





Ubicación de San Juan de Pasto en Nariño

Apodo: Ciudad Sorpresa,

Ciudad Teológica por Excelencia

País	 Colombia
• Departamento	 Nariño
• Región	Andina
Ubicación	 01°12'N 77°16'O <small>Coordenadas:</small>
	 01°12'N 77°16'O (mapa)
Temperatura	13,3° C
• Altitud	2.527 msnm
• Distancia	798 km a Bogotá
Superficie	1.181 km ²
Fundación	24 de junio de 1539
Población	382.618 (2005) ¹ hab.
• Densidad	409 hab./km ²
Gentilicio	Pastuso (a), pastense
Código postal	520001-520099 ²
Alcalde	Harold Guerrero Lopez
Sitio web	

En la Ciudad de San Juan de Pasto (Nariño) en 1925 aparece la Cervecería Alemana fundada por Federico Stake con la cerveza "Lager" y la Cervecería Baviera fundada por José Estangel con su "Cerveza Especial", ambas fueron adquiridas por Bavaria en 1945.

San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido

centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como *Ciudad sorpresa de Colombia*

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

Cerveza. En la Ciudad de San Juan de Pasto (Nariño) en 1925 aparece la Cervecería Alemana fundada por Federico Stake con la cerveza “Lager” y la Cervecería Baviera fundada por José Estangel con su “Cerveza Especial”, ambas fueron adquiridas por Bavaria en 1945.

La producción estuvo constante en la Planta ubicada en el Sector del Parque Bolívar hasta el año de 2001.

BAVARIA S.A. Desarrolla sus operaciones en un entorno que tiene altas inversiones de Capital y por tal motivo se requiere que las operaciones estén encaminadas a desarrollarla de manera efectiva y al menor costo posible. Se debe garantizar que los productos estén en las bodegas Rurales al menor costo, tiempo y garantizando la Calidad e inocuidad de los mismos.

Con la compra de SABMILLER a BAVARIA el tema de distribución tomó un peso mayor y el seguimiento a los costos tomó más importancia. Fueron creadas Direcciones de Distribución a Nivel nacional y a su vez se formalizaron la Gerencia y Coordinación de Centros de Distribución con el fin de dar un seguimiento más minucioso al tema de costos y la operación urbana.

BAVARIA S.A. SUBSIDIARIA DE SAB MILLER PLC.

NIT 860.005.224-6.

La subsidiaria de SABMiller en Colombia es Bavaria, S. A., la compañía líder con más del 99% del mercado de las cervezas en Colombia.

Bavaria está conformada por siete plantas cerveceras ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Boyacá, Tocancipá y la nueva Cervecería del Valle que reemplazó a la Planta de Cali; todas ellas manufacturan, distribuyen y venden cerveza y maltas. También la conforman dos malterías, una en Tibitó y la otra en Cartagena.

Adicionalmente es dueña de la firma Impresora del Sur, dedicada a la fabricación de etiquetas para sus productos.

En el último año la Compañía produjo*, en cerveza y maltas, 22,6 millones de hectolitros.⁹

2.1.2 Entornos:

Entorno Político-Administrativa

La Alcaldía alberga la rama del poder ejecutivo del municipio, que recae en el Alcalde de Pasto que cumple un ciclo de 4 años, y que trabaja en conjunto con el Consejo, órgano del poder legislativo.

- El área urbana está dividida en 12 comunas
- La zona rural está compuesta por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatan, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara.

Entorno Demográfico

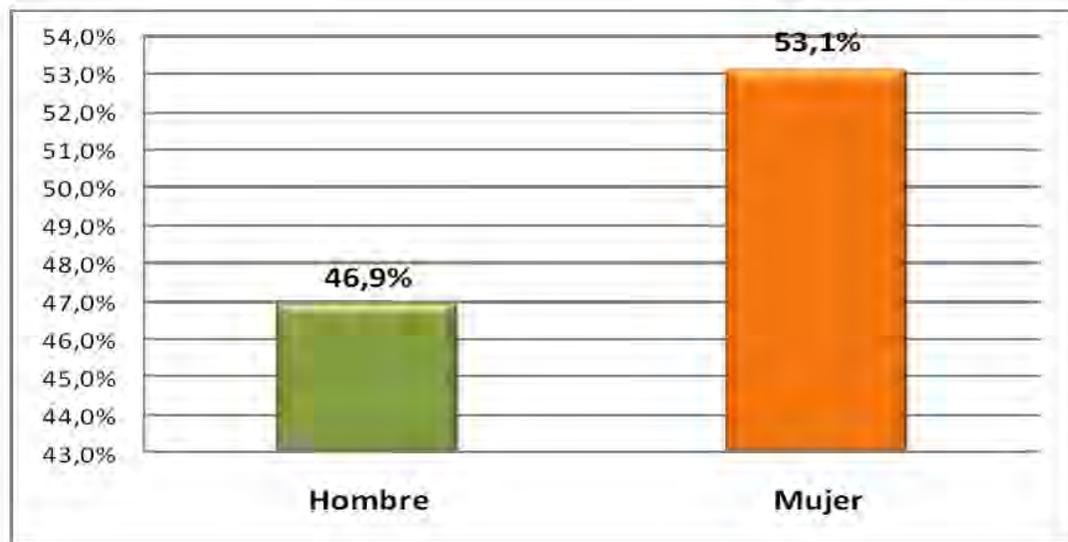
La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población total del municipio estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 423. 217 habitantes.

Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición étnográfica de la ciudad es:

- Blancos y Mestizos (97,6%)
- Afrocolombianos (1,6%)
- Indígenas (0,8%)

⁹ <http://bavaria/Portal/QuienesSomos.aspx?CatID=edddc1c5-56a7-4abb-b0c6-c6b0703dd048>

Grafica 1. Población por sexo



Fuente: DANE

Teniendo en cuenta la grafica anterior se puede deducir que del total de la población de la ciudad de San Juan de Pasto el 46,9% son hombres y el 53,1% mujeres, el cual se convierte en un porcentaje considerable para el presente estudio, debido a que esta información ayuda a determinar el segmento, la población y el mercado específico al cual se van a dirigir los productos, servicios y promociones que BAVARIA ofrece a sus clientes.

- **Edad¹⁰:**

Tabla 4. Edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	16.559	15.846	32.405
5-9	17.115	17.184	34.299
10-14	18.887	19.020	37.907
15-19	19.233	17.926	37.159
20-24	18.334	18.564	36.898
25-29	18.665	19.472	38.137
30-34	16.116	17.408	33.524
35-39	12.908	15.729	28.637
40-44	13.471	15.795	29.266
45-49	11.504	13.680	25.184
50-54	9.139	11.162	20.301
55-59	7.161	8.901	16.062
60-64	5.931	6.841	12.772
65-69	4.487	5.489	9.976
70-74	3.349	4.221	7.570
75-79	2.335	3.337	5.672
80 Y MÁS	2.347	3.021	5.368
Total	197.541	213.596	411.137

Fuente: DANE (Proyección edades Pasto 2005 – 2011)

Analizando la población por grupos de edad en la ciudad de Pasto para el año 2010, se observa que en promedio el rango de 15 a 54 años representa el 60,59%, demostrando que la población se caracteriza por ser joven, es decir, Pasto es una ciudad en la cual la mayoría de sus habitantes se encuentran en Edad de Trabajar.

Tasa de natalidad: Es muy importante tener conocimiento sobre la tasa de natalidad la cual según los pronósticos para el año 2005 a 2010 se encuentra en el 4% anual, generando efectos positivos para los próximos años.

¹⁰http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1197&Itemid=8 proyecciones de población pasto

- **Composición familiar¹¹:**

Grafica 2: Hogares según número de personas



Fuente: DANE – Pasto

De acuerdo al censo realizado en el año 2005 por el DANE, el número promedio de personas por hogar es de 3.9; es decir, 4 personas por hogar; por esta razón y teniendo en cuenta la grafica anterior se puede observar que el 22,7 % de los hogares están conformados por 4 personas. A partir de esta información se observa que las familias de la ciudad de Pasto no son grandes como en años atrás se registraba. Asimismo, cabe resaltar que este aspecto está sujeto a diversas causas, tales como el nivel de ingresos de las familias que depende, básicamente de la participación de las personas en el mercado laboral, de sus características individuales y familiares¹²; y de la distribución del mismo (ingreso) hacia el ahorro y el consumo.

¹¹ http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1197&Itemid=8 censo general pasto 2005

¹² http://www.webpondo.org/files_enemar03/nunez.pdf

- **Estratificación¹³:**

Tabla 5: Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.

ESTRATO	USUARIOS VIVIENDA
1	13.989
2	27.525
3	21.525
4	6.695
5	1.918
6	12
TOTAL	71.364

Fuente: DANE

Teniendo en cuenta la información suministrada BAVARIA se observa que el mercado objetivo está establecido en los estratos 3, 4, 5 y 6, quienes son los habitantes que tienen un nivel de ingresos alto y son principalmente el mercado objetivo y potencial de la empresa.

Entorno geográfico

El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

Pasto se encuentra situada sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascayo,

¹³ Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A

Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

Clima

Debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras, la precipitación y la nubosidad son bastante altas. La temperatura promedio anuales es de 13,3 °C, la visibilidad es de 10 km y la humedad es de 60% a 88%. En promedio tiene 211 días lluviosos al año.

Entorno económico

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.

Sus habitantes son 362.227 quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la

producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.

Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

Desempleo: El índice de desempleo en Colombia fue de 9,2% en noviembre pasado, frente a 10,8% del mismo mes en 2010, informó el miércoles el estatal Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane).

En total, 21 millones de personas se encontraban ocupadas en noviembre pasado, 2,1 millones estaban desocupadas y 12,2 millones inactivas.

La tasa de desempleo en el trimestre septiembre-noviembre de 2011 fue de 9,3% (10,5% en el mismo periodo de 2010) y de 10,9% para el lapso diciembre 2010-noviembre 2011 (11,8% entre diciembre de 2009 y noviembre de 2010).

En noviembre pasado, el subempleo se ubicó en 24,4% (10,2 millones de personas).

- **Tasas de empleo.** Las cifras proporcionadas por el DANE pone en conocimiento que en el año 2011, la tasa global de ocupación subió en 1.6 puntos porcentuales,

Las ramas de la actividad que en mayor porcentaje demandan mano de obra de los 151.324 mil ocupados son: comercio (51 mil), servicios comunales y personales (45 mil), industria (21 mil), transporte (16 mil) y los 4 mil restantes en otras ramas de actividad económica. Según la posición ocupacional, la mayor parte de la población ocupada son trabajadores por cuenta propia con 57 mil personas indicando un incremento de 6 mil personas con relación al año anterior que fue de 50 mil personas. (Producto del creciente número de negocios informales).

Es decir, en Nariño la tasa de ocupación se encuentra en un promedio de 54.4% lo cual indica que el 50% de la población tiene una situación económica estable, que representa una oportunidad porque significaría un ingreso constante de los asalariados para obtener crédito para la compra de celulares.

- **Tasas de desempleo.** índice de desempleo en Colombia fue de 9,2% en noviembre pasado, frente a 10,8% del mismo mes en 2010, informó el miércoles el estatal Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane).

Entorno de Infraestructura

Acueducto y alcantarillado

A través de la Empresa de Obras Sanitarias de Pasto, 15 en el área urbana el 93% goza de servicios de acueducto y alcantarillado. En la zona rural la cobertura de acueducto es de 74% y de alcantarillado es de 33%.¹⁶

Transporte y vías de acceso

Acceso terrestre

Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la Carretera panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km¹⁷ para un tiempo promedio de viaje de 18 horas.

Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico, por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en el departamento de Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km.

Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

Acceso aéreo

El Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Antecedentes. A continuación se encuentran algunos antecedentes de investigaciones que apoyan en cierto modo la idea de implantar un plan de negocios, ya que, proveen conclusiones acerca de la necesidad recreativa.

Las investigaciones fueron obtenidas de la universidad de Nariño y en el instituto universitario CESMAG.

- a) **Plan de negocios para la creación de un centro de recreación y diversión, en el municipio de Ipiales, Departamento de Nariño. (I.U CESMAG) administración de empresas.**

Objetivo general:

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de un centro de recreación y diversión, en el municipio de Ipiales, Departamento de Nariño.

Objetivo específicos:

1. Realizar un estudio de mercado para determinar cuantitativamente la demanda potencial, para determinar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado.
2. Lograr un estudio técnico detallado analizando y determinando el tamaño y la localización óptima, los equipos, los instrumentos y la organización que se requiera para realizar y prestar un buen servicio.
3. Diseñar un modelo administrativo y financiero que permita la prestación de los servicios adecuado a las exigencias.
4. Determinar una evaluación económica para orientar el financiamiento y su factibilidad.

Conclusiones

El estudio de mercado permitió definir y establecer que existe una cantidad considerable de persona interesadas en utilizar los servicios, que se constituyen en una demanda potencial y por lo tanto hace atractiva la ejecución del proyecto.

Será la oportunidad de contar con un lugar en donde se prestara una variedad de servicios que estén al alcance de todos los usuarios, favoreciendo de esta manera el desarrollo socioeconómico, culturales, entre otros.

Este plan de negocios permite determinar la metodología de desarrollo de un plan de negocios y aplicarla a esta investigación.

b. Propuesta para el mejoramiento del transporte De productos Bavaria en el municipio de San Andrés De Tumaco (Nariño) desde el centro de distribución de San Juan de Pasto

Objetivo General. Optimizar los costos de la operación de transporte de productos Bavaria desde el centro de distribución Nariño hasta la bodega rural de San Andrés de Tumaco.

Objetivos específicos

- Identificar con un diagnóstico la forma de distribución actual evaluar costos, medios, tiempos.
- Plantear la por medio de la evaluación de alternativas y teniendo en cuenta los costos los medios más eficientes para trasladar el producto hasta Tumaco midiendo el impacto en Costo, Tiempo, Calidad.
- Evaluar financieramente la implementación de la propuesta de mejoramiento.

Conclusiones:

- Se debe evaluar todo el sistema de costos y tomar siempre un patrón de análisis. En este caso Costos por Hectolitros. Para determinar de manera efectiva las mejores decisiones.
- No se puede seguir pagando la ineficiencia de utilizar carrocerías estacadas, estas generan muchos sobrecostos en tiempos y calidad del producto.
- Es indispensable utilizar las nuevas tecnologías para el cargue óptimo de los productos hasta la bodega rural de Tumaco. Si queremos lograr impacto positivos no solo en costos dentro de la operación la utilización de estas carrocerías juegan un papel fundamental en el proceso de optimización.
- Los ahorros generados siguen dejando un margen de ganancia al transportador para que siga siendo rentable el negocio.
- Los beneficios alcanzados en optimización de almacenamiento y tiempos de cargues y descargues son óptimos y necesarios para la operación.
- Antes de tomar la decisión se debe evaluar el impacto en la operación dado a que el proyecto genera desplazamiento de mano de obra.

Este proyecto nos brinda información importante acerca de BAVARIA.

2.2.2 Marco Teórico. El desarrollo de esta investigación, tendrá como soporte teórico, los planteamientos del Ivan Pavlov, en su teoría “Estímulo-Respuesta”, plantea los estímulos o situaciones particulares, que lleva al organismo a comportarse de determinada manera.

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

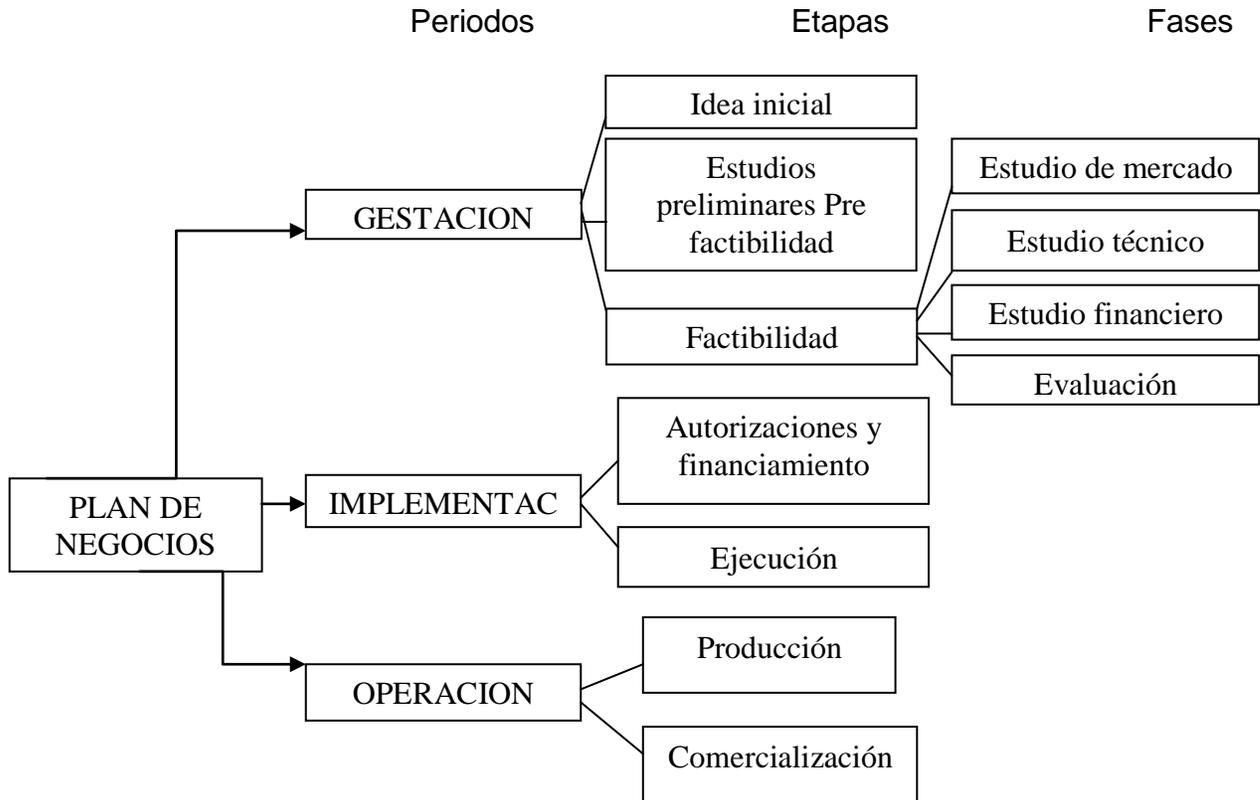
- Resumen del negocio.
- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio de la inversión.
- Estudio de los ingresos y egresos.
- Estudio financiero.

- **Generalidades**

El plan de negocios es un proceso mediante el cual se puede medir, analizar y sacar conclusiones acerca de la viabilidad y factibilidad de un proyecto de inversión, estos son herramientas útiles para disminuir a cierto nivel el grado de incertidumbre y riesgo que existe en cada proyecto.

Según Gabriel Bacca Urbina, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

Figura 1: Periodos, etapas y fases en el desarrollo de un proyecto.



Fuente: CONTRERAS, Marco Elías. Op. Cit. Pág. 35

Como es claramente visible, en la figura anterior se encuentran los periodos, etapas y fases de un proyecto, a continuación se explica el periodo de gestación con sus correspondientes etapas y fases, no se explica la totalidad de los periodos, pues el presente proyecto solo abarca puntualmente el estudio de factibilidad.

- **Fases plan de negocios**

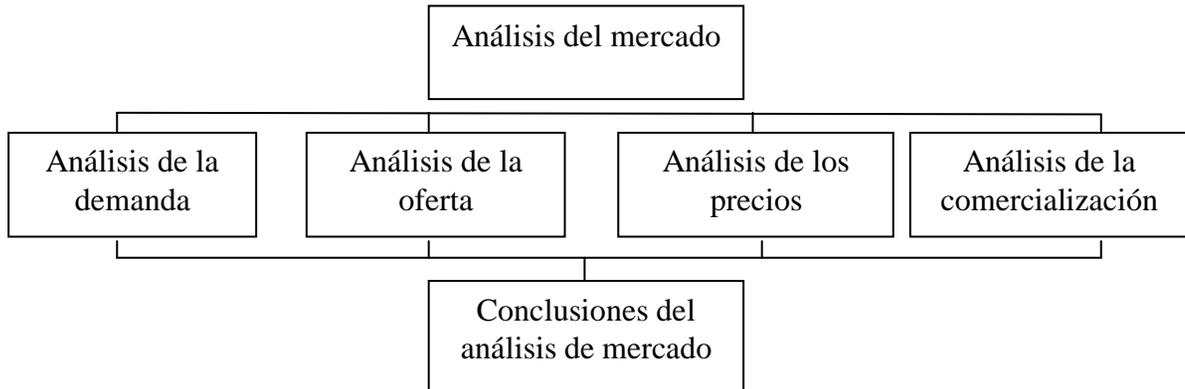
EL ESTUDIO DE MERCADO:

La realización del estudio de mercado para un producto o servicio, tiene enorme importancia en la formulación del proyecto, ya que se constituye en la base a partir de la cual se pueden llevar a cabo los siguientes estudios, sin la información obtenida en el estudio de mercado sería imposible desarrollar el estudio técnico y el estudio financiero.

El estudio de mercado ayuda a determinar y probar la existencia de un número suficiente de consumidores o usuarios que cumplen ciertos requisitos para

constituir una demanda que justifique la prestación de un servicio, en un tiempo y espacio determinados.

Figura 2. Análisis de mercado



Fuente: BACCA Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill. 2001. Pág.

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos:

a. Definición del perfil de mercado

Para ello debemos previamente segmentar el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia.

Y, una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

b. Análisis y pronóstico de la demanda

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 1 a 3 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base a partir se construirán los demás.

c. Análisis de la competencia

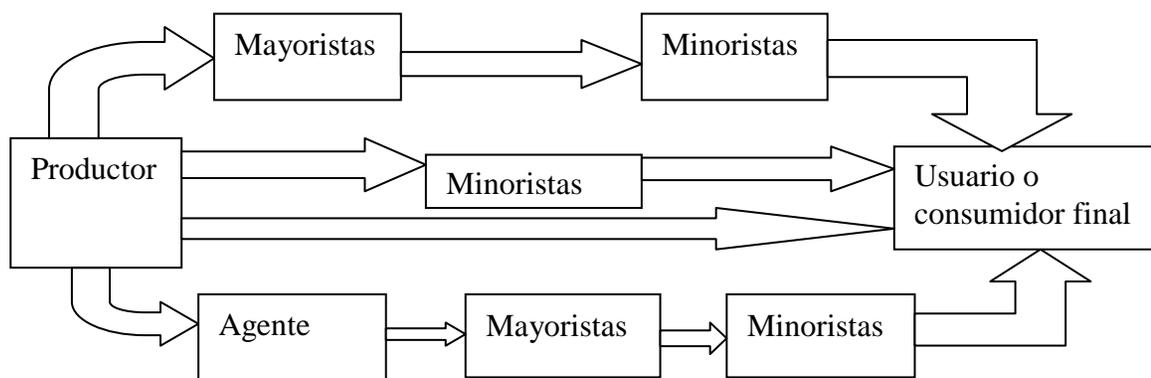
Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y luego señalamos, por ejemplo, cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

d. Análisis de la comercialización

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos.

Figura 3. Canales de distribución.



Fuente: CONTRERAS, Marco Elías. Óp. Cit. Pág. 212.

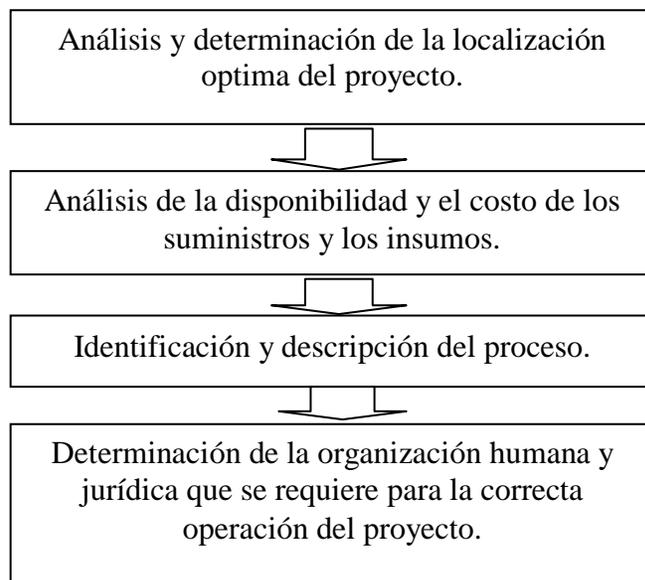
Indudablemente la vía más corta para la distribución de un producto es la que no utiliza intermediarios, el producto se vende directamente a los consumidores y en ocasiones a un precio inferior al del mercado. Pero no todos los productores están

en la capacidad de utilizar este canal. Cada oferente debe escoger las alternativas de distribución que más favorezcan su actividad pero la más ajustada a las posibilidades reales del proyecto.

ESTUDIO TÉCNICO:

El estudio técnico es una fase apoyada en la información obtenida en el estudio del mercado, en este se desarrolla el núcleo del proyecto, ya que las demás partes constitutivas giran en torno suyo. Es imprescindible saber si el proyecto es técnicamente factible y en qué forma se pondrá en funcionamiento.

Este estudio involucra la definición de aspectos como tamaño, localización, procesos de producción, infraestructura física y distribución de planta. Además incluye la valoración económica de las anteriores variables tanto para la inversión física como para la operación del proyecto.



El esquema anterior es necesario para verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende, además, analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción.

En esta tercera etapa diseñamos y definimos todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, el de almacenaje, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Señalamos las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas, etc.

Igualmente, en esta etapa definimos cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, cuáles sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados

Estudio administrativo:

Dentro de las partes del estudio de factibilidad se encuentra el estudio administrativo, el cual hace referencia al análisis del marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial, como paso previo a la definición del tipo de empresa que se va a constituir.

ESTUDIO ECONÓMICO

Concluida la investigación de los estudios anteriores, se pone en claro las posibilidades de realización del proyecto, ya que se encuentra de la existencia de un mercado potencial y que técnicamente no existe impedimento para llevar a cabo el proyecto. La parte de de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.

Del mismo modo, el estudio mencionado involucra aspectos como el costo total de la operación de la planta en caso de que se trate con una empresa de producción de bienes, en el caso contrario, cuando es de servicios se tiene en cuenta las funciones de administración y prestación del servicio.

las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas de afuera.

Las actividades de formulación, de ejecución y de evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Nótese que el proceso de Gerencia de Mercadeo es a la vez dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso.

Estimamos que el autor Pablov, es quien presenta el modelo que más se ajusta a las características de la investigación, por lo que será el modelo que se utilizará como marco teórico, para realizar la parte de diagnóstico que se espera desarrollar en el sector cervecero o estudio de factibilidad de un nuevo producto.

2.3 MARCO LEGAL

A continuación, se encuentran descritas las leyes, normas, decretos, códigos políticas o leyes sobre las cuales se fundamenta la presente investigación, ya que, es importante conocer la el tratamiento que se le da a este tipo de proyectos con relación a la normatividad ambiental, política, social, comercial, etc.

LEY 905 DEL 2004

La ley 905 del 2004 es un conjunto de artículos que incluyen dentro de sí aspectos claros y concretos, establecidos con el fin de favorecer el contexto en que las Mipymes se gestan y funcionan.

Aspectos generales de la sociedad anónima

La sociedad anónima es una de las figuras más utilizadas en la constitución de empresas, y está conformada por un numero plural de socios que no puede se menor a cinco (5) socios y un máximo ilimitado. La razón social debe estar seguida por la sigla S.A.

Capital en las sociedades anónimas

El capital de las sociedades anónimas se divide en acciones de igual valor y se representan por un título negociable.

El capital de la sociedad anónima comprende el capital autorizado, suscrito y pagado.

Al momento de constituir la empresa, se debe suscribir como mínimo el 50% del capital autorizado, y pagarse como mínimo la tercera parte del capital suscrito. Esto quiere decir que si una sociedad anónima se constituye con un capital autorizado de \$300.000.000, se debe suscribir como mínimo \$150.000.000 y pagar como mínimo \$50.000.000.

Definición de capital autorizado, suscrito y pagado.

Capital autorizado. Es el monto de capital que al momento de constituirse la sociedad, los socios deciden como límite máximo. Es la capitalización máxima que tendrá una sociedad, y por lo general corresponde a las proyecciones y aspiraciones futuras de los socios.

Capital suscrito. Es la parte del capital autorizado que los socios se comprometen a pagar. El pago del capital suscrito se puede hacer de contado o mediante cuotas en un plazo no mayor a un año. Una vez un socio haya pagado la totalidad del capital suscrito, puede suscribir otra parte del capital autorizado. La suscripción del capital, impone al socio la obligación de pagarlo.

Capital pagado. Corresponde al capital que efectivamente se debe pagar al momento de la constitución de la sociedad. Es el capital con que puede contar la empresa al momento de su constitución.

Constitución de la sociedad anónima

La constitución de una sociedad anónima debe hacerse mediante escritura pública con el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 110 del código de comercio. Requiere también la inscripción en el Registro mercantil.

Acciones

Las acciones deben ser nominativas, esto quiere decir, en ellas debe figurar el nombre del titular de la respectiva acción.

Las acciones son indivisibles, es decir, que en la eventualidad que una acción llegare a pertenecer a más de una persona, ésta no se puede dividir, y por consiguiente, los diferentes titulares de la acción, deberán elegir un representante para que en su nombre ejerza los derechos que les otorga la posesión de la acción.

Derechos de los accionistas

Una acción le otorga a su titular los siguientes derechos:

El de participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y votar en ella;

El de recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio, con sujeción a lo dispuesto en la ley o en los estatutos;

El de negociar libremente las acciones, a menos que se estipule el derecho de preferencia en favor de la sociedad o de los accionistas, o de ambos;

El de inspeccionar, libremente, los libros y papeles sociales dentro de los quince días hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea general en que se examinen los balances de fin de ejercicio, y

El de recibir una parte proporcional de los activos sociales al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

Dirección y administración

Asamblea general de accionistas

La asamblea de socios es el máximo órgano administrativo de la sociedad y está constituida por los accionistas reunidos en Quórum en las condiciones previstas en los respectivos estatutos quienes designarán la junta directiva.

Funciones

La asamblea general de accionistas ejercerá las funciones siguientes:

- Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales;
- Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará;
- Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal;
- Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda;
- Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de no menos del setenta por ciento de las acciones presentes en la reunión;
- Adoptar las medidas que exigiere el interés de la sociedad, y
- Las demás que le señalen la ley o los estatutos, y las que no correspondan a otro órgano.

Reuniones

Las reuniones ordinarias de la asamblea se efectuarán por lo menos una vez al año, en las fechas señaladas en los estatutos y, en silencio de estos, dentro de los tres meses siguientes al vencimiento de cada ejercicio, para examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las providencias tendientes a asegurar el cumplimiento del objeto social.

Si no fuere convocada la asamblea se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de abril, a las 10 a.m., en las oficinas del domicilio principal donde funcione la administración de la sociedad.

Los administradores permitirán el ejercicio del derecho de inspección a los accionistas o a sus representantes durante los quince días anteriores a la reunión.

Quórum y mayorías decisorias

La asamblea deliberará con un número plural de socios que represente, por lo menos, la mitad más una de las acciones suscritas, salvo que en los estatutos se pacte un quórum inferior.

Con excepción de las mayorías decisorias señaladas en los artículos 155, 420 numeral 5 y 455 del Código de Comercio, las decisiones se tomarán por mayoría de los votos presentes. En los estatutos de las sociedades que no negocien sus acciones en el mercado público de valores, podrá pactarse un quórum diferente o mayorías superiores a las indicadas.

Junta directiva

La junta directiva estará integrada con un mínimo de miembros con sus respectivos suplentes. Los miembros de la junta directiva serán elegidos por la asamblea general de socios.

Atribuciones

Salvo disposición estatutaria en contrario, se presumirá que la junta directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la sociedad cumpla sus fines.

Representante legal

El representante legal será designado por la junta directiva o por la asamblea de socios si así lo establecen los estatutos. El representante legal puede ser

removido en cualquier momento, o ser reelegido indefinidamente. La designación del representante legal debe ser inscrita en el registro mercantil.

Mientras un representante legal figure en el registro mercantil, será el responsable ante tercero para todos los efectos legales propios de su cargo y funciones.

Pago de dividendos

Cada accionista tiene derecho a la proporción de las utilidades según su participación en la sociedad. Los dividendos deben ser aprobados por la asamblea de socios, y deben estar fundamentados en estados financieros fidedignos. Antes de la distribución de dividendos, se debe primero apropiarse lo correspondiente a la Reserva legal o estatutarias, lo mismo que la provisión para el pago de impuestos.

Los dividendos pueden ser pagados en efectivo o mediante nuevas acciones, pero en este último caso, se requiere la aprobación de por lo menos el 80% de la representación las acciones. En caso de no existir tal aprobación, el pago en acciones sólo se puede hacer a quien así voluntariamente lo acepte.

La distribución de utilidades, debe ser aprobada por el 78% o más de las acciones. Si no se consigue esta mayoría, se debe distribuir por lo menos el 50% de las utilidades, previa aplicación de las utilidades para enjugar pérdidas si las hubiere.

2.4. MARCO CONCEPTUAL.

ACTIVIDAD ECONÓMICA. Conjunto de actividades y esfuerzos realizados por los seres humanos con el objeto de satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, mediante la producción e intercambio de toda clase de bienes y servicios.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. Se trata de una técnica analítica para someter a prueba de manera sistemática lo que ocurre con la rentabilidad de un proyecto si los acontecimientos difieren de las estimaciones hechas acerca de ellos en la planificación. Es un medio de abordar el problema de la incertidumbre con respecto a acontecimientos y valores futuros.

CAPACIDAD INSTALADA O CAPACIDAD DE LA PLANTA. Potencial máximo de producción expresada en unidades de una fábrica, trabajando los turnos para los cuales fue diseñada.

CAPITAL DE TRABAJO. Recursos financieros que demanda el proceso productivo de una empresa a determinado nivel de operaciones, los cuales pueden encontrarse bajo la forma de: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

COSTO DE OPORTUNIDAD. Tasa de rendimiento de la mejor alternativa de inversión disponible; es decir, la tasa más alta de rendimiento que se dejará de percibir si los fondos se invierten en otro proyecto.

COSTO TOTAL DE OPERACIÓN. Son todos los costos y gastos en que se incurren en la operación de una empresa, incluyendo los costos directos, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros.

COSTOS DIRECTOS. Son aquellos rubros claramente asignables a un producto. Dichos rubros son: materias primas, mano de obra directa, prestaciones y otros recargos y materiales directos.

COSTOS FIJOS. Son aquellos en que incurre la empresa, independientemente del nivel de producción de la misma.

COSTOS VARIABLES. Son aquellos en que incurre la empresa en forma proporcional a su nivel de producción.

CAPITAL SOCIAL. Es aquél que está representado por las acciones emitidas por una empresa, que han sido suscritas por los accionistas.

DEMANDA. Son las diferentes cantidades de un bien o servicio que los consumidores estarían dispuestos y en condiciones de adquirir, en función de los diferentes niveles de precios posibles, en un determinado período de tiempo.

EMPRESA. Unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificarse como individuales, sociedades de hecho y sociedades de derecho.

ESTUDIO DE MERCADO. Es el estudio de la demanda y oferta de uno o varios productos, con el propósito de establecer los volúmenes con que podría participar el proyecto; así como el análisis de sus características, precios, comercialización y otros aspectos de dichos productos.

FLUJO DE EFECTIVO. Es una estimación pormenorizada de los ingresos y egresos en efectivo de una empresa (o proyecto) a generarse y ocasionarse en un período determinado, por las operaciones de los mismos.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN. Son aquellos en que incurre la empresa en sus funciones de establecer objetivos, planificar, organizar, motivar y controlar sus operaciones, tales como: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, luz y teléfono, depreciaciones, papelería y otros gastos, alquileres, amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA. Aquellos gastos en que se incurre previo al inicio de operaciones comerciales de una planta, a fin de realizar pruebas de producción para hacer los ajustes correspondientes, así como los de entrenamiento de personal y otros.

GASTOS DE VENTA. Son gastos en que se incurre para hacer llegar los productos al consumidor o distribuidor. Estos gastos son: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, comisiones, viáticos, transporte y flete, combustible y lubricantes, depreciaciones, publicidad, amortización, gastos de promoción y empaque, todos ellos relacionados con las ventas.

INVESTIGACIÓN POR MUESTREO. Es la recopilación registro y análisis de algunas variables de una parte de los elementos de una población. Dichas variables pueden estar relacionadas con la producción, distribución, venta, etc. de un bien o servicio.

PUNTO DE EQUILIBRIO. Es aquel nivel de venta de una empresa en el que no se obtienen ni utilidades ni pérdidas, es decir, cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales de la empresa.

UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN. Es el excedente que obtiene la empresa como resultado de sus operaciones, sin considerar el costo de los recursos financieros utilizados.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.

3.1.1 Investigación de Mercado

✓ **Objetivo General y específicos**

Identificar el panorama del mercado sobre el cual podría desenvolverse BAVARIA para la introducción de la cerveza de color en la ciudad de San Juan de Pasto

Objetivos Específicos

- Identificar el grado de Aceptación que tendría la cerveza de color en el mercado de la ciudad
- Identificar claramente el mercado en San Juan de Pasto y las empresas distribuidoras y comercializadoras de cerveza de color, por medio de encuestas y análisis de competencia, para saber que tan fuertes son en el mercado.
- Obtener las bases necesarias por medio del estudio de mercado para poder generar estrategias de (compra / venta); permitiendo al proyecto buscar competitividad, productividad y buenas utilidades.
- Definir la demanda potencial del producto.
- Conocer los canales de distribución más utilizados por el consumidor de acuerdo a los resultados de la encuesta a hogares.

✓ **Justificación y Antecedentes del Proyecto**

En la Ciudad de San Juan de Pasto (Nariño) en 1925 aparece la Cervecería Alemana fundada por Federico Stake con la cerveza “Lager” y la Cervecería Baviera fundada por José Estangel con su “Cerveza Especial”, ambas fueron adquiridas por Bavaria en 1945.

La producción estuvo constante en la Planta ubicada en el Sector del Parque Bolívar hasta el año de 2001.

BAVARIA S.A. Desarrolla sus operaciones en un entorno que tiene altas inversiones de Capital y por tal motivo se requiere que las operaciones estén encaminadas a desarrollarla de manera efectiva y al menor costo posible. Se debe garantizar que los productos estén en las bodegas Rurales al menor costo, tiempo y garantizando la Calidad e inocuidad de los mismos.

El centro de Distribución de Nariño de Bavaria fue creado de manera independiente desde 2001, inicialmente fue operado y administrado por ex funcionarios de Bavaria que constituyeron una cooperativa llamada Coodisnar, encargada de la recepción, almacenamiento y despacho de producto. Manejado como out sourcing desde su origen Bavaria realizaba una función de interventoría y no de manera directa sobre esta cooperativa. Se tenía una respuesta al problema suscitado de cierres de plantas que impulsaron a Bavaria a desarrollar una distribución más óptima de sus productos dado que se debían coordinar despachos de diferentes partes del País entre esta Bogotá, Tocancipá, Barranquilla, Medellín y Cali.

Con la compra de SABMILLER a BAVARIA el tema de distribución tomó un peso mayor y el seguimiento a los costos tomó más importancia. Fueron creadas Direcciones de Distribución a Nivel nacional y a su vez se formalizaron la Gerencia y Coordinación de Centros de Distribución con el fin de dar un seguimiento más minucioso al tema de costos y la operación urbana.

Razón Social

BAVARIA S.A. SUBSIDIARIA DE SAB MILLER PLC.
NIT 860.005.224-6.

La subsidiaria de SABMiller en Colombia es Bavaria, S. A., la compañía líder con más del 99% del mercado de las cervezas en Colombia.

Bavaria está conformada por siete plantas cerveceras ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Boyacá, Tocancipá y la nueva Cervecería del Valle que reemplazó a la Planta de Cali; todas ellas manufacturan, distribuyen y venden cerveza y maltas. También la conforman dos malterías, una en Tibitó y la otra en Cartagena.

Adicionalmente es dueña de la firma Impresora del Sur, dedicada a la fabricación de etiquetas para sus productos.

En el último año la Compañía produjo*, en cerveza y maltas, 22,6 millones de hectolitros.¹⁴

¹⁴ <http://bavaria/Portal/QuienesSomos.aspx?CatID=edddc1c5-56a7-4abb-b0c6-c6b0703dd048>

✓ **Análisis del sector**

A nivel mundial

La cerveza representa casi el 20% del consumo total de los tres principales rubros de bebidas; junto con las gaseosas, desplazaron al vino de la posición de privilegio que ocupaba. En 1996, el consumo per cápita fue de 32,8 lt/hab/año, un 70% superior al registrado en 1990 y un 3% mayor al de 1993. Aún los niveles de consumo son muy inferiores a los de otros países. Este nivel de consumo ubica a la Argentina por debajo del vigésimo lugar, a nivel internacional. Los principales países consumidores son Irlanda (138 lt/hab/año), Alemania (136 lt/hab/año) y Dinamarca (132 lt/hab/año). El consumo total de cerveza en el mundo aumentó considerablemente, a partir de 1990, principalmente en las regiones emergentes. En Asia el incremento fue del 155%, mientras que en América del Sur el consumo creció un 74 %.

Las Exportaciones

El volumen comercializado a nivel mundial es de 48 millones de hectolitros, que representan 3.500 millones de dólares. Los principales exportadores son Holanda y Alemania que, en conjunto, concentran el 30% del total. Luego le siguen Checoslovaquia, Bélgica, EE.UU., México y Canadá. La producción argentina se destina al mercado interno, sin disponer de un saldo exportable permanente que permita una inserción en el mundo. El volumen de exportaciones no llega al 1% de la producción. En 1996, nuestro país colocó alrededor de 89.000 hl, que representaron algo más de U\$S 5 millones. El destino más importante fue Brasil con un 48% del total, luego Chile con el 24% y Paraguay con el 22 %. En el primer cuatrimestre de 1997, las exportaciones fueron similares a las correspondientes a igual período del año anterior.

Las Importaciones

La radicación en el país de firmas internacionales y el incremento de la capacidad productiva, motivó la caída de las compras externas que para 1996 representaron tan sólo el 3% de la producción. En 1996, la Argentina importó 357.000 hectolitros, equivalentes a 22 millones de dólares. En el primer cuatrimestre de 1997, el volumen importado fue un 75% superior con respecto al mismo período del año anterior. El precio CIF fue 22% menor, pasando de U\$S 65 por hectolitro a U\$S 50 por hectolitro.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

Las principales marcas que se importan son Heineken (Holanda), Budweiser (EE.UU.), Isenbeck (Alemania), Brahma y Antártica (Brasil) y Corona Extra (Méjico). En el caso de Isenbeck, Brahma y Budweiser, sólo se importa el producto en lata; el resto de las presentaciones se elaboran en nuestro país. La importación de cerveza en lata tiene tendencia decreciente, como consecuencia de la incorporación de tecnología relacionada con el envasado en aluminio en el país. A

nivel mundial, el mayor importador es EE.UU. que representa casi el 25% de las compras. Le siguen el Reino Unido, Italia, Francia y Alemania.

Balanza Comercial

La balanza comercial del sector es deficitaria. La disminución del saldo en los últimos años, se debe al aumento de las exportaciones y la caída de las compras externas: en 1993 superaba los U\$S 27 millones, pasando a U\$S 17 millones en 1996.

Las Empresas

Empresa	Marca	Titularidad
Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.	Quilmes	Grupo Bemberg
Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.	Palermo	Grupo Bemberg
Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.	Liberty	Grupo Bemberg
Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.	Iguana	Grupo Bemberg
Cervecería Bieckert S.A.	Bieckert	35% <u>Grupo</u> Bemberg
Cervecería Cuyo y Norte Argentino S.A.	Andes	Grupo Bemberg
Cervecería Cuyo y Norte Argentino S.A.	Norte	Grupo Bemberg
Cervecería Arg. S.A. - Isenbeck	Isenbeck	Warsteiner
Compañía Cervecera Brahma de Arg. S.A.	Brahma	Compañía Cervecera
Cervecería Santa Fé S.A.	Budweiser	Anheuser Busch Inc
Cervecería Santa Fé S.A.	Shneider	C.C.U.(Grupo Luksic)

Cervecería Santa Fé S.A.	Santa Fe	C.C.U.(Grupo Luksic)
Compañía Industrial Cervecera S.A.	Salta	C.C.U.(Grupo Luksic)
Cervecería San Carlos S.A.	San Carlos Águila Blanca Pilsen 1884	Cervecería San Carlos S.A.
Stabio S.A.	Córdoba	Stabio S.A.

De las inversiones extranjeras en el rubro alimentos y bebidas, el 23,3% corresponde a la industria cervecera. La capacidad de producción actual está en el orden de los 20 millones de hectolitros. El sector ocupa alrededor de 3.100 personas. La industria se encuentra altamente tecnificada, lográndose una gran productividad por puesto de trabajo. Durante los últimos años, se han presentado fusiones y compraventas de empresas, a saber: El Grupo Bemberg, adquirió el 84,59% del paquete accionario de Bieckert S.A. en 34 millones de dólares. El grupo Pulenta se ocupa de la distribución del producto. El grupo Bemberg invirtió 123 millones dólares en su nueva planta de Zárate.C.C.U.(Compañías Cerveceras Unidas), del grupo chileno Luksic, se asoció con la empresa Anheuser Busch para elaborar en el país la marca Budweiser. C.C.U., que también elabora las marcas Shneider, Salta y Santa Fé, invertirá 250 millones de dólares en los próximos diez años. Brahma invirtió 160 millones de dólares para su nueva planta en Luján. Además, es accionista de la Maltería Pampa, junto con las empresas Canadá Malting y Londrina Isenbeck ingresó en el mercado en 1994 y tiene previsto destinar 150 millones de dólares en los próximos 10 años. En 1997 piensa invertir 15 millones de dólares para instalar la nueva línea de envasado de latas en su planta de Zárate.

A nivel nacional y regional

La cadena productiva de cerveza, malta y licores en Colombia comprende la fabricación de cerveza y otras bebidas alcohólicas como aguardiente y vino. En la producción de cerveza, la industria se caracteriza por un nivel elevado de concentración industrial, diferenciación de productos y explotación de economías de escala.

La mayor planta de cerveza en Colombia tiene una capacidad de producción de 7,2 millones de hectolitros¹, lo cual en comparación con las capacidades de

producción de otras plantas ubicadas en Latinoamérica es una cantidad modesta. Los países que cuentan con fuertes empresas de la industria cervecera en el hemisferio americano son Estados Unidos, México, Venezuela, Colombia y Brasil. La principal empresa cervecera de Colombia, Bavaria S.A., ocupa el puesto 10 entre las principales cerveceras a nivel mundial.

La producción total de cerveza y bebidas alcohólicas representó cerca de 3,66% de la producción industrial y 1,5% del empleo generado en la industria manufacturera en 2001. De acuerdo con estimaciones realizadas a partir de la Encuesta Anual Manufacturera y la Muestra Mensual Manufacturera del Dane, para 2003 estas participaciones se redujeron levemente, indicando que la tasa de crecimiento del sector ha sido inferior a la del conjunto de la industria. La participación para 2003 es de 3,39% de la producción y 1,38% del empleo.

Gráfico 1. Estructura de la cadena



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1. Producción de la cadena

Valor de la producción (2001)

Eslabón	Número de productos		Producción en fábrica	
	CIU ¹	Posiciones arancelarias ^{2/}	Valor (\$ millones)	Participación (%)
Malta y cebada	2	2	146.221	6,5
Cervezas	4	1	1.512.105	67,6
Alcoholes	1	3	37.427	1,7
Licores	10	14	493.476	22,1
Vinos	7	6	47.777	2,1
Mosto de uva	1	2	n.d.	n.d.
Total cadena	25	28	2.237.006	100

¹ Clasificación Internacional Industrial Uniforme, 8 dígitos.

² Arancel Armonizado de Colombia, 10 dígitos.

n.d. No disponible.

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (2001), Dane.

Para esta cadena, el índice calculado a partir de establecimientos, muestra que en los eslabones de vinos y licores hay mayor presencia de establecimientos, lo que supone una mayor dedicación en relación con otros eslabones. Por el contrario, en el eslabón de malta sólo hay presencia de 4 establecimientos de la cadena, por lo que el índice registra un valor cercano a cero (0,06), reflejando así menor dedicación en comparación con otros eslabones de la cadena. Al analizar el índice de dedicación por empleo, se puede apreciar cómo gran parte del empleo se dedica al eslabón de cerveza. Cerca de cinco mil empleos son generados en este eslabón, de tal manera que el índice de dedicación llega a 0,62. En el eslabón de vinos, el empleo llega a casi cuatro mil personas ocupadas, entre permanentes y temporales.

Cuadro 2. Establecimientos y empleo

Establecimientos y empleo: número e índice de dedicación (2001)

Eslabón	Establecimientos		Empleo	
	Número	Índice de dedicación ^{1/}	Número	Índice de dedicación ^{1/}
Malta y cebada	4	0,06	972	0,12
Cervezas	16	0,23	5.239	0,62
Alcoholes	4	0,06	448	0,05
Licores	34	0,48	2.564	0,30
Vinos	45	0,63	3.898	0,46
Mosto de uva	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total cadena	71	-	8.411	-

¹ Ver Nota técnica No. IV-2.

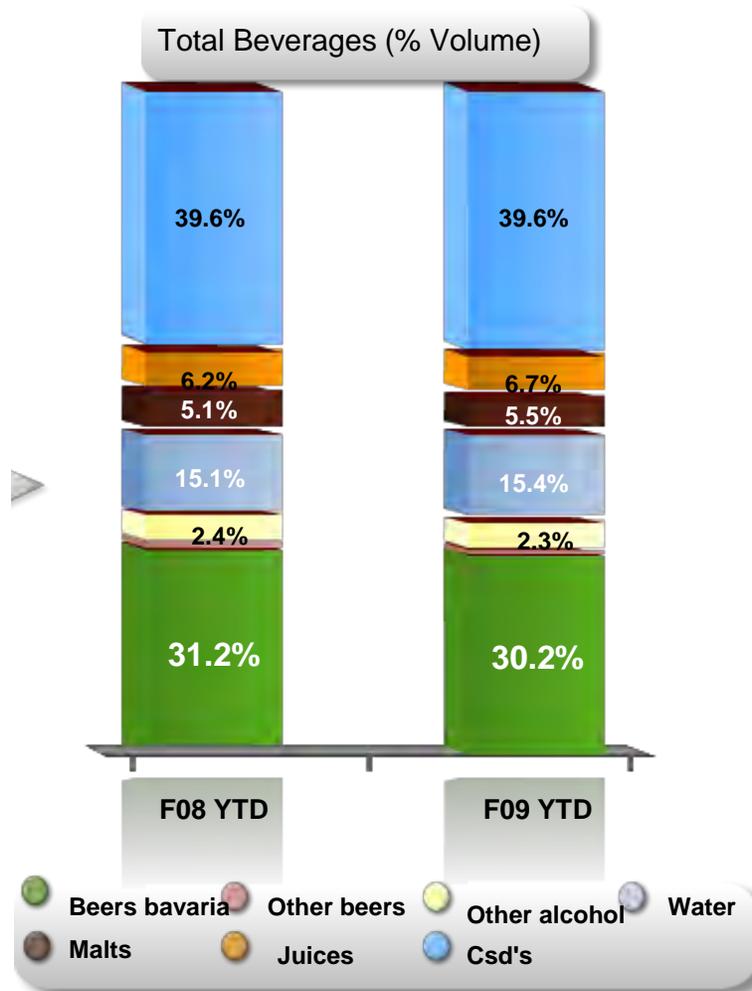
n.d. No disponible.

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (2001), Dane. Cálculos DNP - DDE.

Las características del mercado:

- Participación de 30.2% (Todas las bebidas)
- La penetración del mercado cervecero es de 56% a Oct 2008.
- Los hombres tomadores de cerveza con una penetración del 71% versus 41% para las mujeres.
- Los competidores directos primordiales son Heineken con el 32% de las importaciones, seguido de Corona con el 13% y Budweiser con el 12% (Diciembre de 2008). Peroni hace el 29% de las importaciones.
- Consumo per cápita en Colombia de cerveza (L/año): 41.6, 45.3, 46.9 (F06, F07, F08); (por debajo de Centro y Sur America 49.1 L/año).

Gráfico 2. Comportamiento del sector



En los últimos cinco años el consumo aparente del sector creció a un ritmo del 4% anual y en el último año el giro del negocio del sector aumentó un 16,8% en relación al año anterior.

El sector presenta una tendencia creciente en términos del nivel de producción, explicada por el crecimiento de la demanda y de los cambios en los hábitos de los consumidores, como lo es el reemplazo de cerveza por vinos de mesa.

La estacionalidad del consumo también sufrió varios cambios. Mientras en el 2003 los consumos extremos eran de 12,4% en diciembre y 34,6% en junio, en el último año estos números fueron de 11,7% y 5,4% respectivamente. El consumo se está desestacionalizando, siendo más parejo a lo largo de todo el año.

Históricamente la producción siempre se ha desarrollado con vistas al mercado interno. Las exportaciones son mínimas, y si se hacen la mayoría son a países limítrofes. Las importaciones son más ínfimas todavía, apenas llegan al 0,18% del consumo total local.

En cuanto a la oferta, el sector cervecero es un mercado de estructura oligopolica integrado por 15 empresas productoras, de las cuales sólo 4 son relevantes. Y a fines del 2007 volvieron a quedar solo 3 empresas como consecuencia de la venta de ICSA a CCU.

El segmento de mayor rivalidad claramente sigue siendo la cerveza blanca. En él se libra la batalla de los precios y es donde más se invierte publicidad y promoción para conquistar al consumidor. Así es como:

- Quilmes compite con Brahma
- Budweiser compite con Isenbeck y Quilmes
- Brahma compite con Budweiser y Schneider
- Isenbeck compite con Quilmes y Brahma
- Schneider compite con Palermo y Bieckert
- Y Heineken compite con Warsteiner y Stella Artois

Durante el último año el sector cervecero destinó más de 200 millones de pesos en publicidad, más de un 80% más que en el 2004, lo cual revela el incremento de la rivalidad competitiva en los últimos años. El crecimiento de las publicidades en radio creció un 3% y la mayor caída la tuvieron las FM.

En el segmento de las cervezas negras representan un 4% del mercado y es un segmento en pleno crecimiento. Recordemos que en el 2005 apenas tenía el 2% del mercado. Respecto de la publicidad no es un segmento que destine sumas considerables. En el último año Quilmes apenas destino el 1% de su inversión en publicidad a la cerveza negra.

El segmento Premium cobró fuerza con la incursión de Isenbeck en el mercado ya que fue la única en buscar un posicionamiento mediante este concepto de producto. El 60% de su inversión publicitaria es para Isenbeck, el 23% para Warsteiner y el resto para La Diosa.

Con respecto al mundo de los canales de comercialización de este sector, la distribución es claramente selectiva, con especial dedicación al canal de botella abierta por ser el que permite lograr el posicionamiento objetivo, se escogen los establecimientos adecuados y se realizan las inversiones promocionales y publicitarias correspondientes.

En el caso de las cervezas Light y sin alcohol prácticamente el único participante es Quilmes. Desde sus lanzamientos estas cervezas no han captado mucho mercado (la mayoría mujeres) pero sus ventas caen cada día más y más si no tienen apoyo publicitario.

Principales tendencias estratégicas del sector

- estructura chica de empresas competidoras en el mercado, todas de capitales extranjeros, con amplia cartera de marcas.
- Diversificación de las empresas hacia otros mercados, como es el de vinos, gaseosas, jugos, etc.
- Fuertes inversiones en remodelación / ampliación de la capacidad instalada de las plantas productoras
- Fuertes inversiones en publicidad y promoción
- Incremento en las exportaciones hacia nuevos mercados
- Incremento en el consumo per capita de cerveza, por consecuencia aumento de la producción
- Crecimiento sostenido en las ventas de las variedades Premium y negra.
- Guerra de precios en la cerveza blanca, no teniendo la misma política para las Premium que pelean por una imagen de marca
- Distribución extensiva

En cuanto al producto en sí mismo y la producción en la Argentina, el 94% es industrial, y solo el 6% artesanal.

✓ **Análisis del Mercado**

Estructura del mercado

En 2010 se vendieron en el mercado nacional US\$6.200 millones en cerveza, unos \$11,8 billones. Según datos de la consultora Euromonitor International, la cifra se ubicó por encima de las del grupo de países latinoamericanos del que también hicieron parte Argentina, Perú y Chile. Sumados sólo los principales mercados, la cifra de ventas supera los 14 mil millones de dólares en ventas.

Si bien en el país se factura más, el consumo per cápita ha caído. De hecho, en el mercado argentino se registraron ingresos por 3.650 millones de dólares, seguido de Perú, con 3.000 millones de dólares, y Chile, con 1.600 millones de dólares. Sin embargo, el consumo per cápita de los gauchos fue mayor que el de los colombianos, con 62 litros. Después están Perú, con 61; Colombia, con 53, y Chile, con 47.

Respecto a otros países de la región, la consultora peruana Maximixe dice que el consumo per cápita de cerveza en México es de 61 litros y en Brasil, de 57. República Checa es el mercado de mayor consumo en el mundo, con 155 litros por habitante, casi cuatro veces el colombiano.

Según Euromonitor, aunque la industria de bebidas alcohólicas creció en el mundo durante el 2010, lo hizo de manera diferente. Es así como en los mercados maduros la innovación del producto se utilizó para evitar el estancamiento, mientras que en los emergentes la fabricación respondió a la necesidad de productos que atienden las necesidades específicas de los consumidores.

Mylan Nguyen, analista de Euromonitor, agregó que existe una tendencia a la polarización en los primeros. “Los consumidores están comprando más marcas, pero en bebidas que tengan descuento. No obstante, aún existe un nicho para el tipo de bebidas alcohólicas de lujo o premium”, explicó.

El mayor productor de cerveza y malta en Colombia es Bavaria, empresa que el año pasado vendió 20,6 millones de hectolitros, según indican cifras de la compañía. Esas ventas en volumen representaron una disminución de 2,4 por ciento respecto al 2009, cuando totalizaron 21,1 millones de hectolitros.

Según un informe reciente de la calificadora de riesgos Fitch Ratings Colombia, el 90 por ciento de esas ventas correspondió a cerveza y en 10 por ciento a maltas, con 10 por ciento.

La calificadora consideró que en el objetivo de Bavaria de recuperar el volumen de ventas durante el 2011, juega a su favor que los consumidores ya han interiorizado el nuevo precio de la cerveza introducido en el 2010. Sin embargo, el fuerte invierno registrado en los primeros meses del año afectó negativamente el consumo de este tipo de productos y la logística de distribución.

Determinación de la Población objetivo

La población objetivo escogida corresponde a los hogares de la población urbana de la ciudad de San Juan de Pasto de los estratos 3 al 4 de edades superiores a los 18 años a 45 años.

Tabla 6. Edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	16.559	15.846	32.405
5-9	17.115	17.184	34.299
10-14	18.887	19.020	37.907
15-19	19.233	17.926	37.159
20-24	18.334	18.564	36.898
25-29	18.665	19.472	38.137
30-34	16.116	17.408	33.524
35-39	12.908	15.729	28.637
40-44	13.471	15.795	29.266
45-49	11.504	13.680	25.184
50-54	9.139	11.162	20.301
55-59	7.161	8.901	16.062
60-64	5.931	6.841	12.772
65-69	4.487	5.489	9.976
70-74	3.349	4.221	7.570
75-79	2.335	3.337	5.672
80 Y MÁS	2.347	3.021	5.368
Total	197.541	213.596	411.137

Fuente: DANE (Proyección edades Pasto 2005 – 2011)

Tasa de natalidad: Es muy importante tener conocimiento sobre la tasa de natalidad la cual según los pronósticos para el año 2005 a 2010 se encuentra en el 4% anual, generando efectos positivos para los próximos años.

- **Estratificación¹⁵:**

Tabla 7. Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.

ESTRATO	USUARIOS VIVIENDA
1	13.989
2	27.525
3	21.525
4	6.695
5	1.918
6	12
TOTAL	71.364

Fuente: DANE

Método de Muestreo: Muestreo Probabilístico, Aleatorio, estratificado

Con esta actividad se toman ciertas muestras de una población de elementos de los cuales vamos a tomar ciertos criterios de decisión, el muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad.

Muestreo Probabilístico

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

Muestreo Probabilístico Estratificado

Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son

¹⁵ Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A

demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (tamaño geográfico, sexos, edades,...).

De acuerdo al segmento de mercado seleccionado edades entre 18 a 45 años de estratos 3 al 6 corresponden 98.290.

DETERMINACION DE MUESTRA			
Numero de encuestas a realizar con un Nivel de confianza del 95%			
n =	$\frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * E + Z^2 * p * q}$		
n = Muestra población	98290.11485		
N = Población			^2
Z = Nivel de confianza	1.96	95%	3.8416
E= Grado de error	0.05	5%	0.0025
p = Probabilidad éxito	0.5	50%	
q = Probabilidad de Fracaso.	0.5	50%	
n =	$\frac{N * (3,8416)^2 * 0,50 * 0,50}{(N-1) * 0,0025 + 3,8416^2 * 0,5 * 0,5}$		
n =	383	encuestas a realizar	

Delimitación y Descripción del Mercado

El área de cubrimiento del servicio está delimitada en el Municipio de Pasto. San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia

Segmentación del mercado

Bases para la segmentación de puntos de venta según la ocasión de consumo

Nuestro consumidor	según la ocasión ...	tiene diferentes necesidades ...	que se satisfacen en diferentes puntos de venta/tiempo ...
		FIESTA INTENSA/ REUNIRSE SENTIRSE BIEN	
		M DESCANSO/ RELAX	
		SOCIALIZAR	

Nuestra segmentación de canales según la ocasión de consumo en el mercado de cervezas y de licores dio como resultado la identificación de 5 canales y 17 subcanales:

CANALES	SUBCANALES
Para Llevar	Supermercado (Cadena) Tienda de Barrio Conveniencia Superete Cigarrería Licorera Supermercado
Amigos Socializando	Entretenimiento y Diversión Tienda Social Bar Premium Bar Social
Pausa	Institucional Tienda de Paso
Fiesta	Discoteca Discoteca Premium
Con Comidas	Restaurante de Comidas Rápidas Cafetería / Panadería Restaurante Premium Restaurante Social

Características del Consumidor

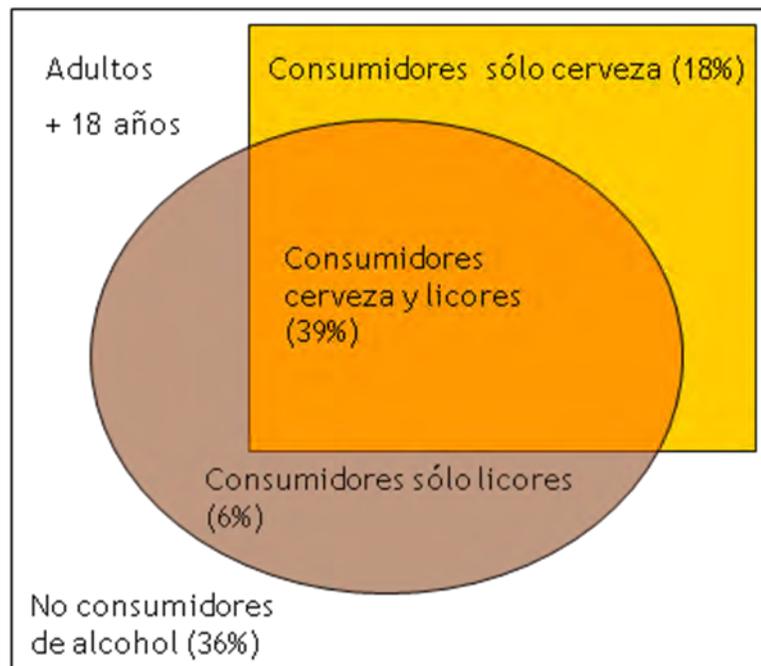
Consumidor objetivo (posicionamiento): Hombres y mujeres de 18 a 45 años, socialmente activos, quienes buscan disfrutar al máximo de cada momento en el que se reúnen a “tardear”. Valoran la amistad, buscan diversión, y exploran juntos su nuevo rol dentro de la sociedad .

Audiencia objetivo (comunicación): Hombres y mujeres de 18 a 35 años, quienes buscan semanalmente armar plan desde temprano para “tardear” o para la “pre-rumba” con un “parche” de conocidos o amigos, tomándose unas cervezas. Les gustan la música y la tecnología. Son estudiantes y trabajadores de estratos 3 y 4, que viven en la ciudad de Pasto.

Base del usuario principal (activación): Hombres y mujeres de 18 a 45 años, Estrato 3, 4, bachilleres, estudiantes de universidad / técnicos, profesionales, personas que buscan socializar alrededor de una cerveza que ofrezca economía y calidad.

Gráfica 1. Perfil del consumidor colombiano

Perfil del consumidor colombiano (2005)



Fuente: Bavaria.

- **Análisis de investigación**

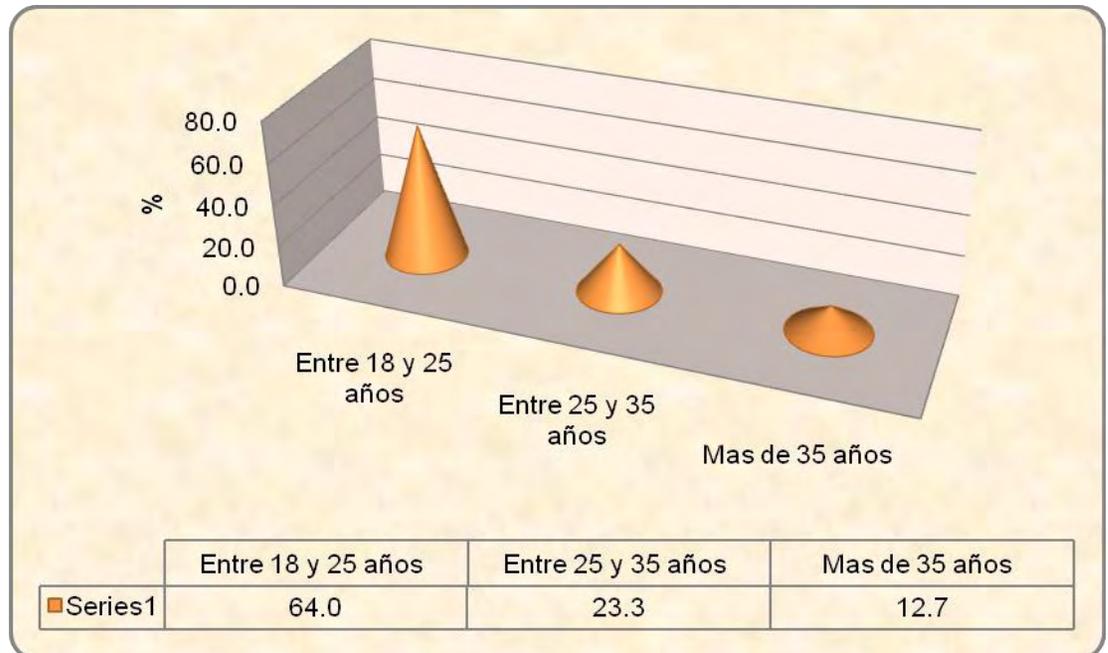
La información que se obtuvo se realizó mediante el análisis de las siguientes variables.

Tabla 8. Edad

EDAD	No.	%
Entre 18 y 25 años	245	64.0
Entre 25 y 35 años	89	23.2
Mas de 35 años	49	12.8
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio

Gráfica 2. Edad



Fuente: Este estudio

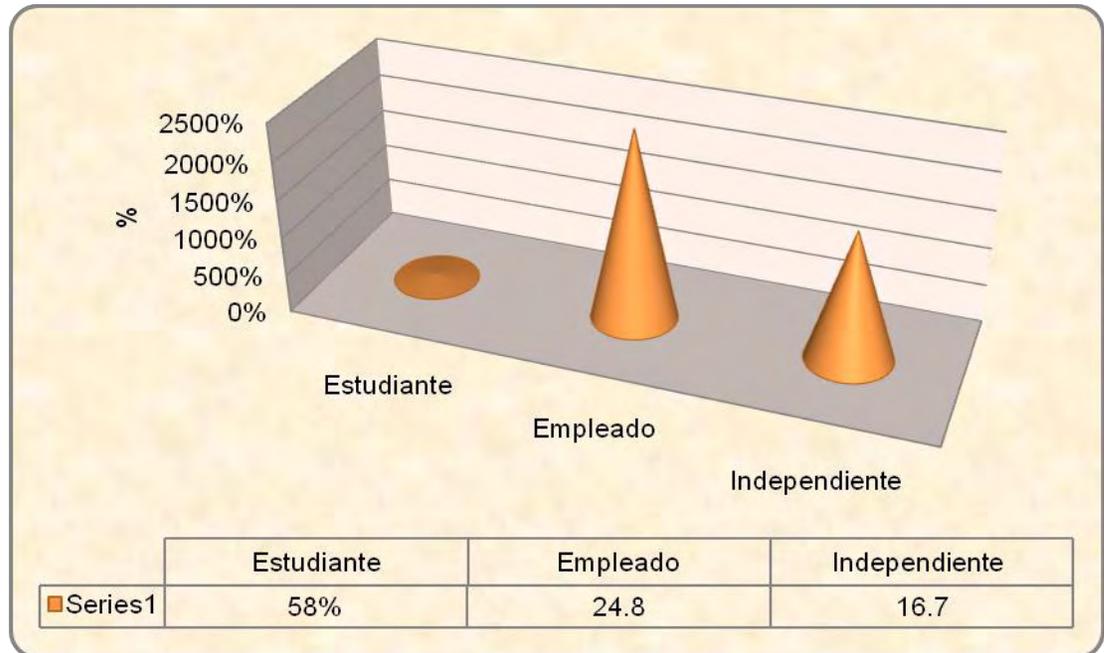
Con respecto a la edad se observa que el 64% se encuentra en una edad entre 18 y 25 años, 23.3% entre 25 y 35 años y 12.7% más de 35 años.

Tabla 9. Profesión

PROFESION	No.	%
Estudiante	224	58%
Empleado	95	24.8
Independiente	64	16.7
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 3. Profesión



Fuente: Este estudio.2011

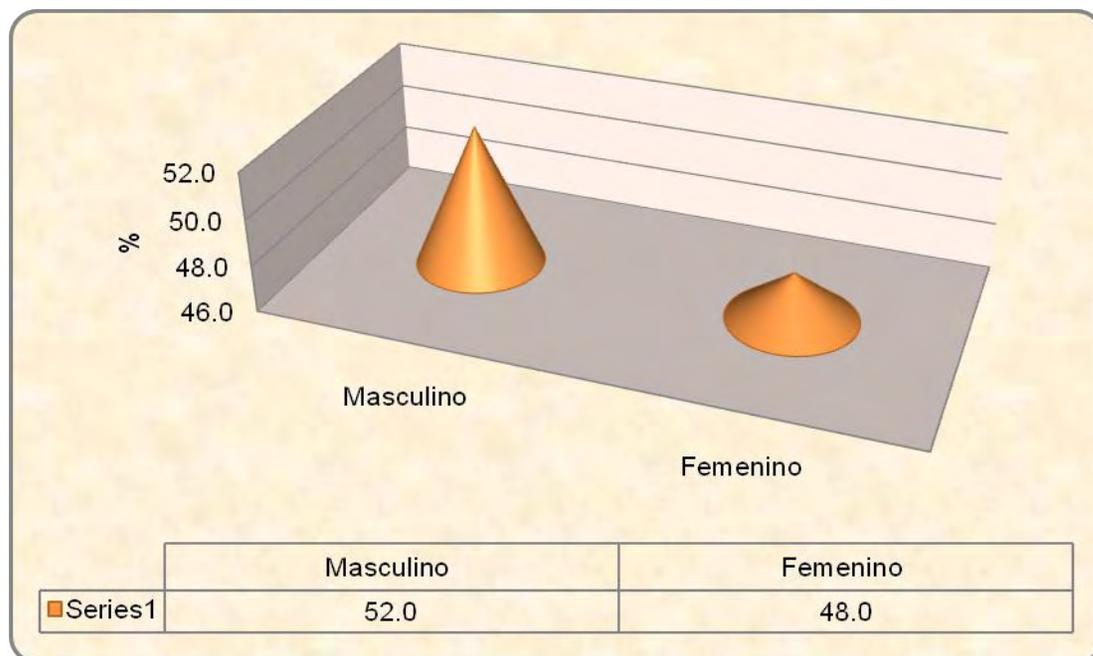
Analizando la profesión de las personas encuestadas se observa que el 58% son estudiantes, 24.8% empleados y 16.7% independientes. Es importante conocer la ocupación del mercado objetivo con el fin de dirigir la publicidad.

Tabla 10. Genero

GENERO	No.	%
Masculino	199	52.0
Femenino	184	48.0
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 4. Genero



Fuente: Este estudio.2011

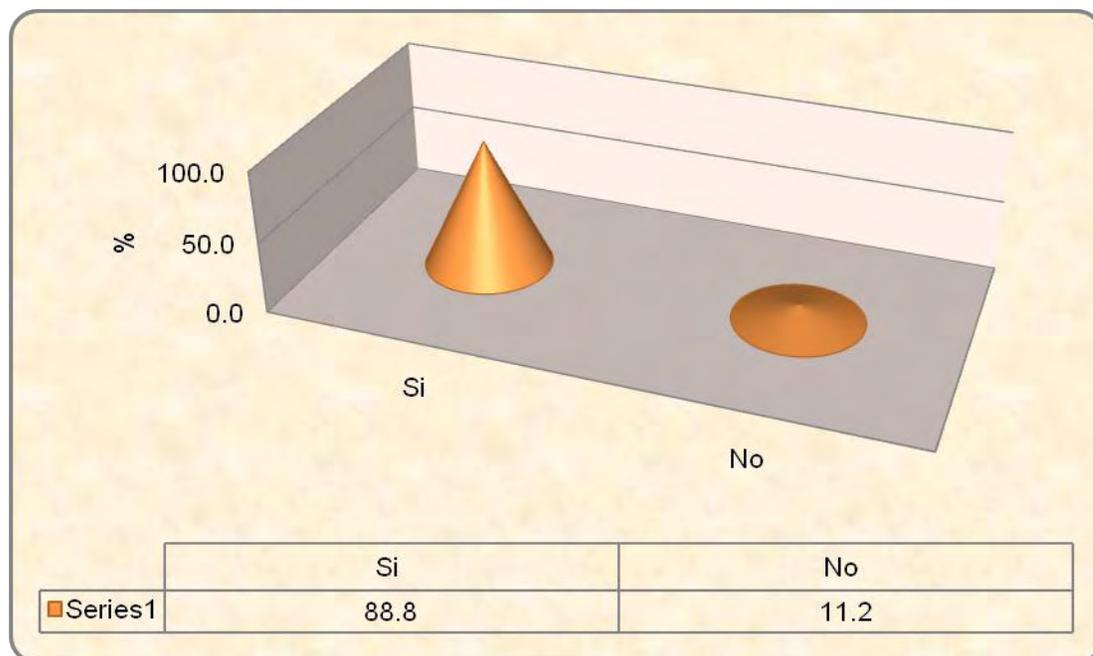
Con respecto al genero se observa que el 52% pertenecen al sexo masculino y el 48% al sexo femenino.

Tabla 11. Consume bebidas alcoholicas

CONSUMO DE BEBIDAS ALCOCHOLICAS	No.	%
Si	340	88.8
No	43	11.2
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 5. Consume bebidas alcoholicas



Fuente: Este estudio.2011

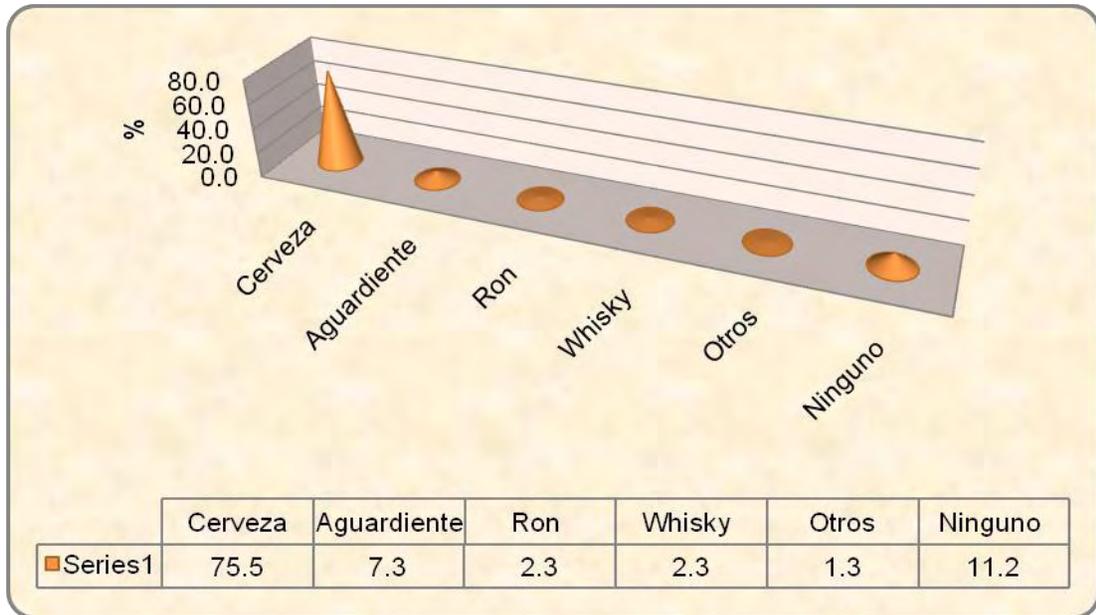
En Pasto la población que consume licor es de 88.8% y no consume tan solo el 11.2%. Se observa la alta estadística de población que consume licor por tanto se deduce que existe un mercado objetivo de gran atractivo para BAVARIA.

Tabla 12. Tipo de bebida alcoholica

TIPO DE BEBIDA ALCOHOLICA	No.	%
Cerveza	289	75.5
Aguardiente	28	7.3
Ron	9	2.3
Whisky	9	2.3
Otros	5	1.3
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 6. Tipo de bebida alcoholica



Fuente: Este estudio.2011

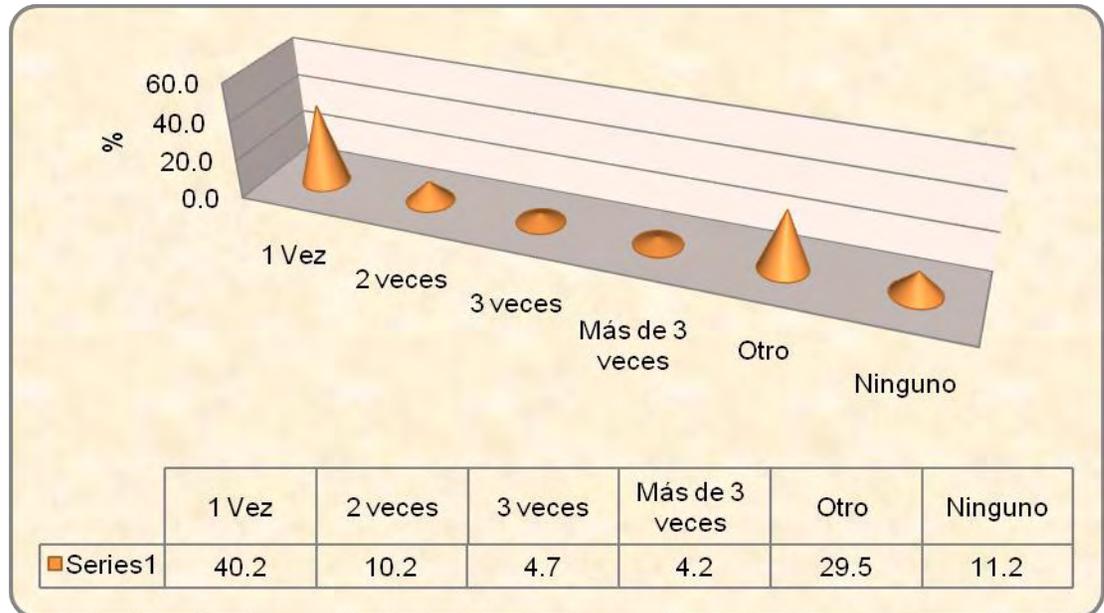
Se observa en el estudio que el tipo de bebida alcoholica preferida por los consumidores es la cerveza con un 75.5% debido al bajo costo y fácil accesibilidad al producto, seguido del aguardiente con 7.3%, Ron 2.3%, Whisky 2.3% y otros el 1.3%. Igualmente se observa un excelente posicionamiento de la cerveza en el mercado de la ciudad de Pasto.

Tabla 13. Frecuencia de consumo semanal

FRECUENCIA DE CONSUMO SEMANAL	No.	%
1 Vez	154	40.2
2 veces	39	10.2
3 veces	18	4.7
Más de 3 veces	16	4.2
Otro	113	29.5
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 7. Frecuencia de consumo semanal



Fuente: Este estudio.2011

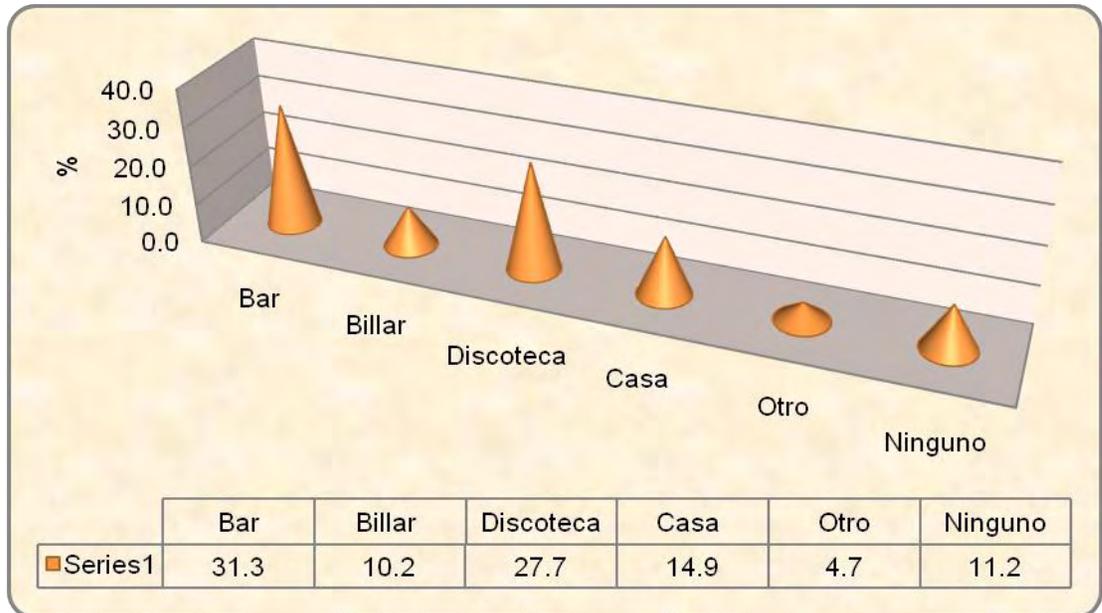
Con respecto a la frecuencia de consumo semanal de licor se observa que el 29.5% de la población consume bebidas alcohólicas ocasionalmente, 40.2% 1 vez semanal, 10% dos veces semanal, 4% 3 veces a la semana y 4.2% más de 3 veces. Este dato es importante para conocer y proyectar la demanda.

Tabla 14. Lugar de consumo de licor

LUGAR DE CONSUMO DE LICOR	No.	%
Bar	120	31.3
Billar	39	10.2
Discoteca	106	27.7
Casa	57	14.9
Otro	18	4.7
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 8. Lugar de consumo de licor



Fuente: Este estudio.2011

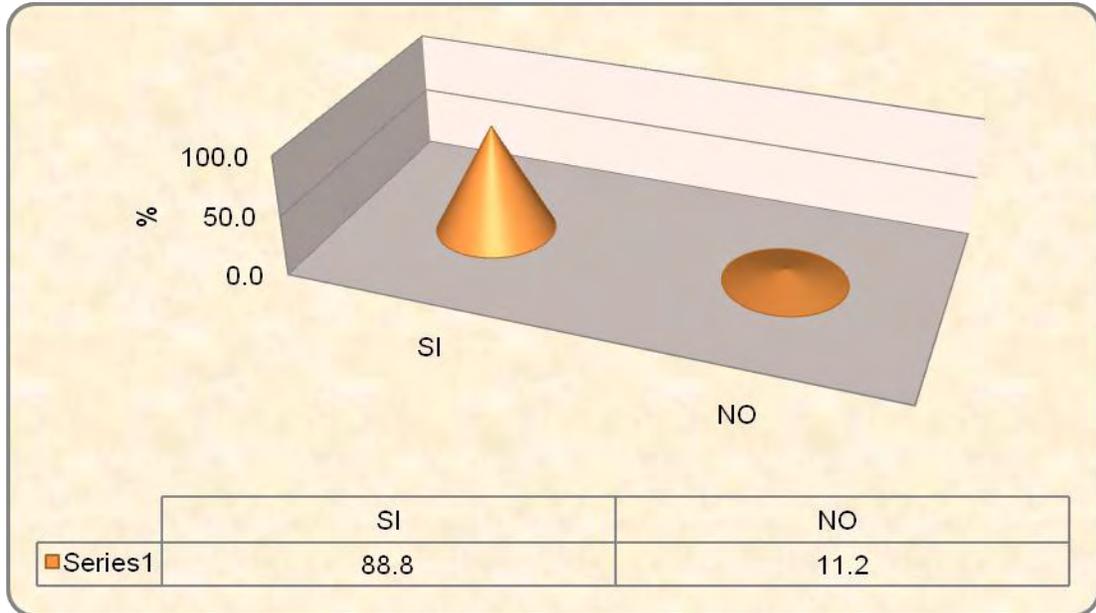
Con respecto al lugar de consumo de licor se observa en la anterior gráfica que el 31.3% de la población consumidora lo realiza en los bares, 27.7% en discotecas, 14.9% en casas, 10.2% billares, 4.7% en otros lugares y 11.2% en ningún lugar ya que corresponde a la población que no consume licor. Esta estadística es importante para determinar los canales y subcanales de distribución del nuevo producto a lanzar por parte de BAVARIA.

Tabla 15. Le gusta la cerveza

LE GUSTA LA CERVEZA	No.	%
SI	340	88.8
NO	43	11.2
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 9. Le gusta la cerveza



Fuente: Este estudio.2011

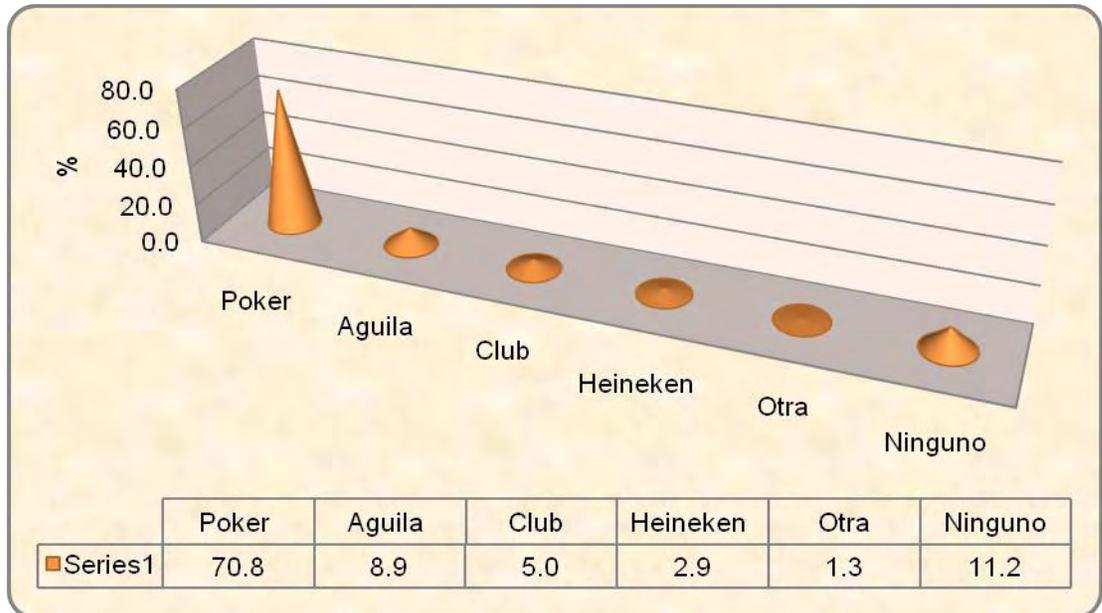
Se observa en la anterior gráfica que el 88.8% de la población le gusta la cerveza, tan solo a un 11.2% no le gusta; por tanto se observa un mercado potencial atractivo y viable para el negocio del lanzamiento de la cerveza de color en la ciudad de Pasto.

Tabla 16. Marca de cerveza preferida

MARCA DE CERVEZA PREFERIDA	No.	%
Poker	271	70.8
Aguila	34	8.9
Club	19	5.0
Heineken	11	2.9
Otra	5	1.3
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 10. Marca de cerveza preferida



Fuente: Este estudio.2011

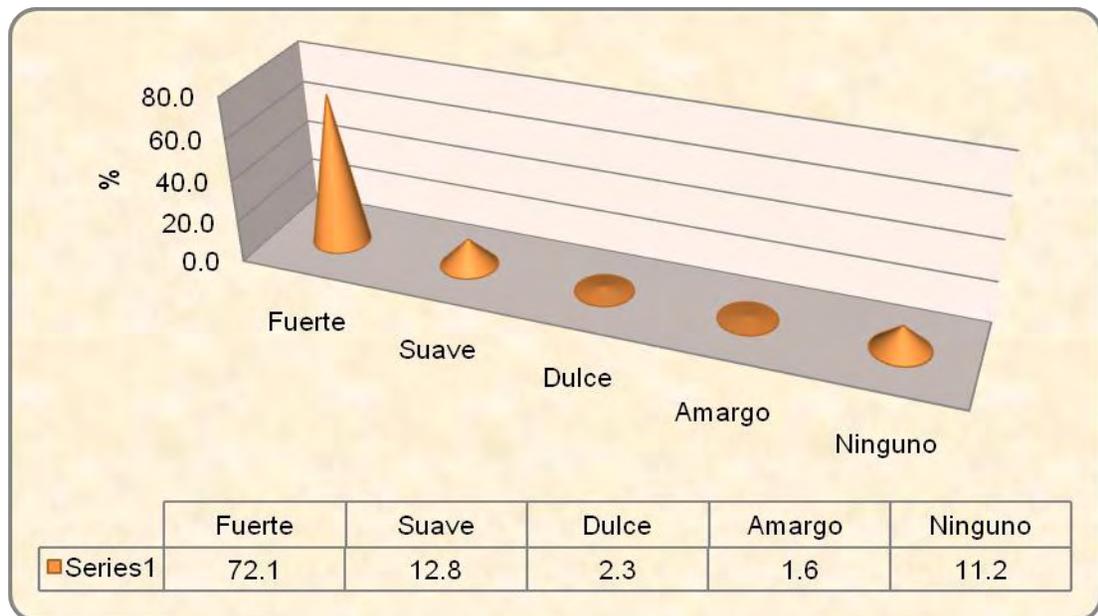
Es importante mencionar que BAVARIA maneja un monopolio en la cerveza ya que distribuye todas las marcas a nivel nacional, donde POKER es la líder del mercado como lo demuestra la grafica con un 70.8%, seguido de Aguila con un 8.9%, Club 5%, Heineken el 2.9% y otras marcas el 1.3%. La única competencia a nivel de cerveza se encuentran en las marcas importadas, la cual representa un bajo porcentaje de participación en el mercado. Toda esta situación es muy favorable para el lanzamiento de un producto innovador como lo es la cerveza de colores.

Tabla 17. Sabor de la cerveza

SABOR DE LA CERVEZA	No.	%
Fuerte	276	72.1
Suave	49	12.8
Dulce	9	2.3
Amargo	6	1.6
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 11. Sabor de la cerveza



Fuente: Este estudio.2011

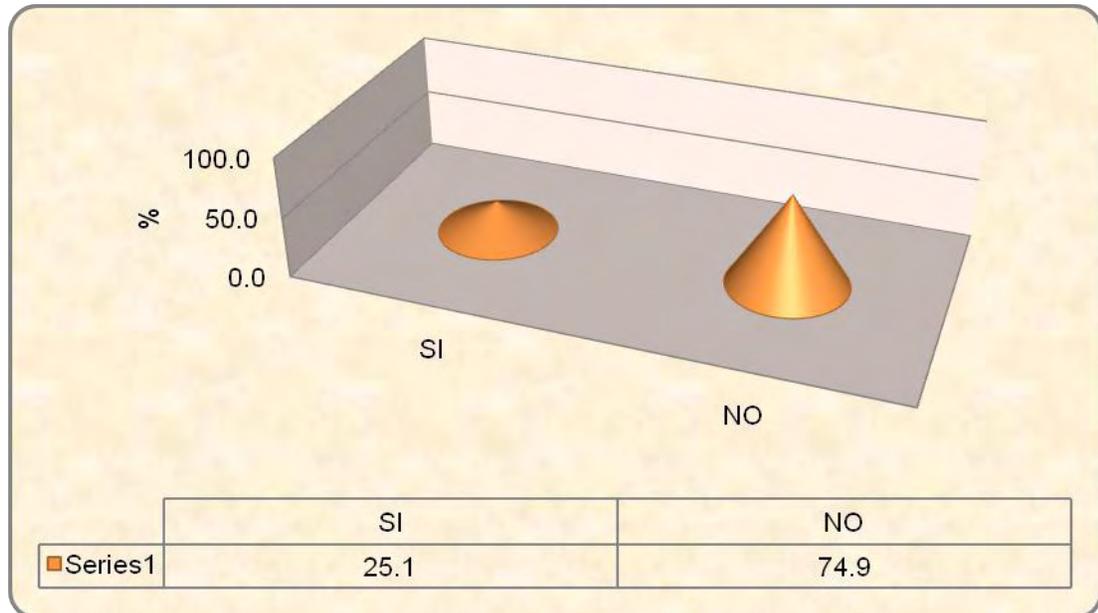
El 72.1% de la población prefiere el sabor de la cerveza fuerte, el 12.8% suave, el 1.6% amargo Y 2.3% dulce. Este es un parametro importante para definir las características del nuevo producto a lanzar por parte de Bavaria.

Tabla 18. Ha probado cerveza de color

HA PROBADO CERVEZA DE COLOR	No.	%
SI	96	25.1
NO	287	74.9
TOTAL	383	100

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 12. Ha probado cerveza de color



Fuente: Este estudio.2011

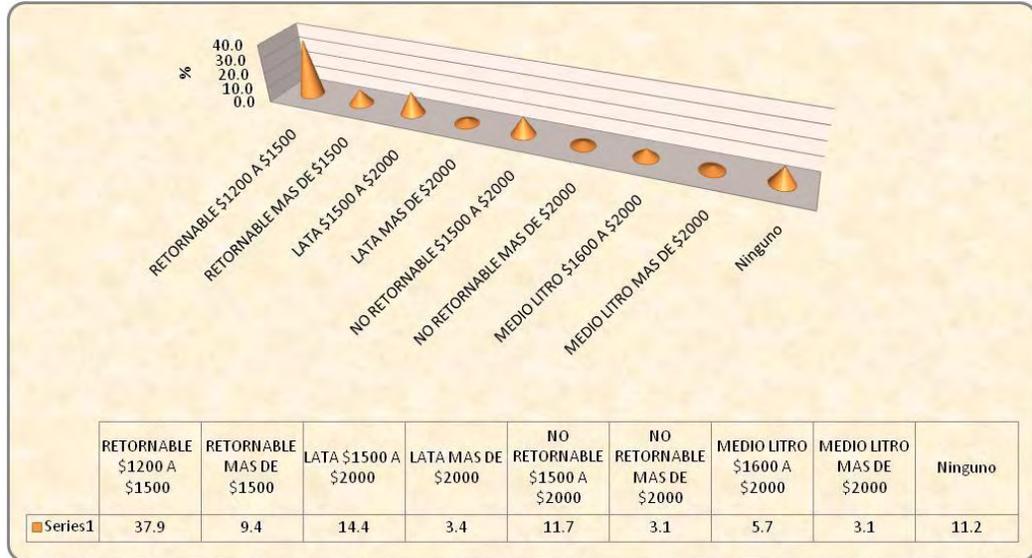
El 25.1% de la población ha probado cerveza de color mientras que el 74.9% no ha probado este producto.

Tabla 19. Precio de disposicion a pagar por la cerveza de color

PRECIO DE DISPOSICION A PAGAR POR LA CERVEZA DE COLOR	No.	%
RETORNABLE \$1200 A \$1500	145	37.9
RETORNABLE MAS DE \$1500	36	9.4
LATA \$1500 A \$2000	55	14.4
LATA MAS DE \$2000	13	3.4
NO RETORNABLE \$1500 A \$2000	45	11.7
NO RETORNABLE MAS DE \$2000	12	3.1
MEDIO LITRO \$1600 A \$2000	22	5.7
MEDIO LITRO MAS DE \$2000	12	3.1
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100.0

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 13. Precio de disposición a pagar por la cerveza de color



Fuente: Este estudio.2011

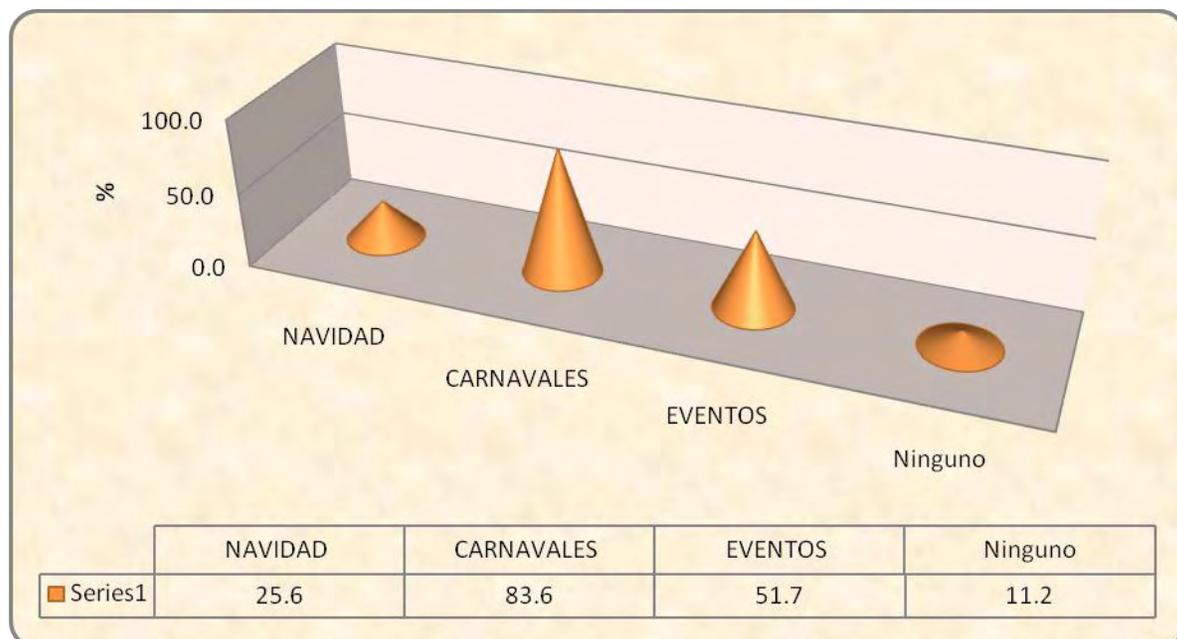
Se observa en el estudio que el tipo de representación recomendado teniendo en cuenta las preferencias del consumidor es retornable con un precio entre \$1200 a \$1500 con un 37.9%, seguido de lata a un precio de \$1500 a \$2.000 con un 14.4%, no retornable con un precio entre \$1500 a \$2.000 en un 11.7% y medio libro de \$1600 a \$2.000 con un 5.7%. Es importante esta estadística para que la empresa defina la presentación del nuevo producto.

Tabla 20. Ocasiones de consumo

OCASIONES DE CONSUMO	No.	%
NAVIDAD	98	25.6
CARNAVALES	320	83.6
EVENTOS	198	51.7
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100.0

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 14. Ocasiones de consumo



Fuente: Este estudio.2011

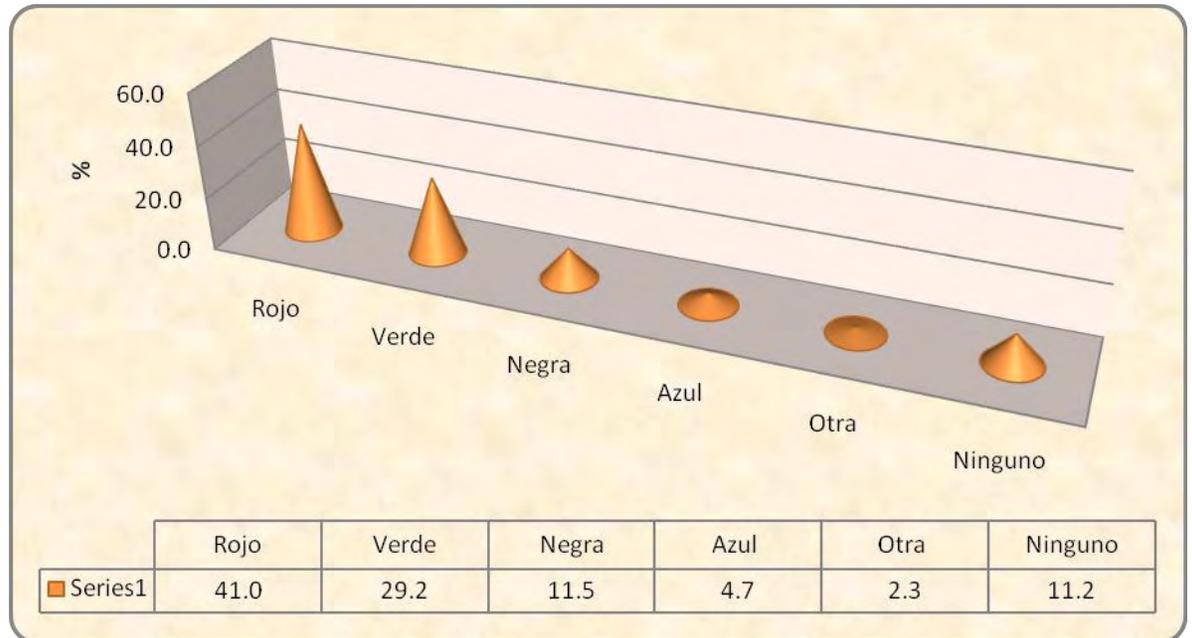
Con respecto a las ocasiones de mayor consumo de licor es en carnales en un 83.6%, navidad 25.6% y eventos el 51.7%.

Tabla 21 . Color de agrado para consumo

COLOR DE AGRADO PARA CONSUMO	No.	%
Rojo	157	41.0
Verde	112	29.2
Negra	44	11.5
Azul	18	4.7
Otra	9	2.3
Ninguno	43	11.2
TOTAL	383	100.0

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 15. Color de agrado para consumo



Fuente: Este estudio.2011

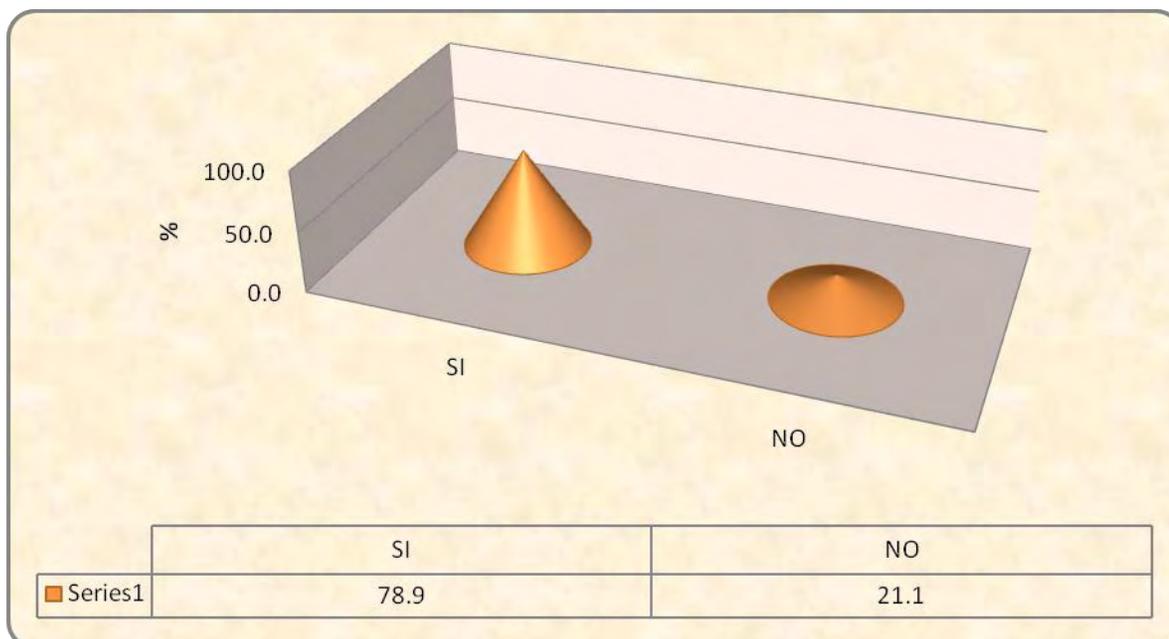
Con respecto al color preferido para el lanzamiento de la cerveza de color es de 41% rojo, 29.2% verde, 11.5% negra , 4.7% azul y 2.3% otro color. En este sentido se recomienda a BAVARIA el lanzamiento del producto en color rojo y verde.

Tabla 22. Consumiría cerveza de color

CONSUMIRIA CERVEZA DE COLOR	No.	%
SI	302	78.9
NO	81	21.1
TOTAL	383	100.0

Fuente: Este estudio.2011

Gráfica 16. Consumiría cerveza de color



Fuente: Este estudio.2011

Con respecto a la disposición de compra se observa que el 47.3% de la población encuestada consumiría el producto, probablemente si lo compraría el 37.3%, probablemente no el 7.3% y definitivamente no el 8%. En este sentido se puede proyectar la demanda del proyecto.

Tabla 23. Proyección de demanda actual

MARCA CERVEZA	PRESENTACION	PRECIO LISTA CAJA	VENTA MENSUAL CAJAS	0,000479233
CORONA X 30	330 ML	\$ 45.000,00	150	0,144%
CORONA X 30	500 ML	\$ 55.000,00	450	0,032%
HEINEKEN X 24	330 ML	\$ 48.000,00	100	0,027%
MODELO NEGRA X 24	330 ML	\$ 45.000,00	85	0,027%

Fuente: Bavaria – 2012

La venta promedio mes en cajas de cerveza es de 313000 cajas al mes.

Análisis de la demanda y oferta de cerveza

En 2010 se vendieron en el mercado nacional US\$6.200 millones en cerveza, unos \$11,8 billones. Según datos de la consultora Euromonitor International, la cifra se ubicó por encima de las del grupo de países latinoamericanos del que también hicieron parte Argentina, Perú y Chile. Sumados sólo los principales mercados, la cifra de ventas supera los 14 mil millones de dólares en ventas.

Si bien en el país se factura más, el consumo per cápita ha caído. De hecho, en el mercado argentino se registraron ingresos por 3.650 millones de dólares, seguido de Perú, con 3.000 millones de dólares, y Chile, con 1.600 millones de dólares.

Sin embargo, el consumo per cápita de los gauchos fue mayor que el de los colombianos, con 62 litros. Después están Perú, con 61; Colombia, con 53, y Chile, con 47.

Respecto a otros países de la región, la consultora peruana Maximixe dice que el consumo per cápita de cerveza en México es de 61 litros y en Brasil, de 57. República Checa es el mercado de mayor consumo en el mundo, con 155 litros por habitante, casi cuatro veces el colombiano.

Según Euromonitor, aunque la industria de bebidas alcohólicas creció en el mundo durante el 2010, lo hizo de manera diferente.

Es así como en los mercados maduros la innovación del producto se utilizó para evitar el estancamiento, mientras que en los emergentes la fabricación respondió a la necesidad de productos que atienden las necesidades específicas de los consumidores.

Mylan Nguyen, analista de Euromonitor, agregó que existe una tendencia a la polarización en los primeros. “Los consumidores están comprando más marcas, pero en bebidas que tengan descuento. No obstante, aún existe un nicho para el tipo de bebidas alcohólicas de lujo o premium”, explicó.

La producción de Bavaria

El mayor productor de cerveza y malta en Colombia es Bavaria, empresa que el año pasado vendió 20,6 millones de hectolitros, según indican cifras de la compañía. Esas ventas en volumen representaron una disminución de 2,4 por ciento respecto al 2009, cuando totalizaron 21,1 millones de hectolitros.

Según un informe reciente de la calificadora de riesgos Fitch Ratings Colombia, el 90 por ciento de esas ventas correspondió a cerveza y en 10 por ciento a maltas, con 10 por ciento.

La calificadora consideró que en el objetivo de Bavaria de recuperar el volumen de ventas durante el 2011, juega a su favor que los consumidores ya han interiorizado el nuevo precio de la cerveza introducido en el 2010. Sin embargo, el fuerte invierno registrado en los primeros meses del año afectó negativamente el consumo de este tipo de productos y la logística de distribución.

Consumo:

En Colombia, la industria cervecera representa el 2.8% del PIB y su relevancia se ve plasmada en el nivel de atributos que representa para el Estado, los cuales ascendieron durante el año 2008, a más de 9 mil millones de dólares.

Como se señalará en el siguiente punto la firma Bavaria Sab Miller (Sudáfrica), tiene el 98% del mercado y según lo indicado por la Directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria de Licores – ACIL, esta empresa vendió durante el 2008, 18,7 millones de hectolitros.

Si bien el consumo de cerveza industrial representa el mayor volumen de las ventas, se aprecia un incremento en el consumo de la cerveza artesanal. De acuerdo a lo señalado por el Gerente de DUFF Colombia en el país se consumen un millón de hectolitros o 300 millones de botellas de 330 mililitros al año de cerveza premium.

Producción

Se calcula que existen unas 21 cervecerías artesanales e incluso aún con el aumento de los impuestos al consumo de esta bebida, realizados el año pasado, aparecieron dos marcas premium (San Tomás y Duff la misma que consume Homero Simpson) y cuatro artesanales: Maos y 1516 Brewing Company, en Sogamoso Boyacá; Sierra Nevada, en Dos Quebradas, Risaralda, y una en Sabaneta, Antioquia.

Las marcas más reconocidas son Palos de Moguer (Cervecería Colón) y Bogotá Beer Company. La primera nació en Cali en 1997 y la segunda, en Bogotá tres años después. Las dos producen cervezas para distribuir en sus locales y para otros pubs y restaurantes. Andrés Carne de Res, Beer Station, Crepes and Waffles, La Hamburguesería y London Calling. En Medellín están Tres Cordilleras y San Tomás. Más pequeñas y más nuevas.

Precios de referencia

Marcas	País de origen	Precio (COP)	Exhibición en la vitrina	Packaging	Estrategias de promoción	Observaciones
Águila	Colombia	Lata: 1.600	Stand de licores	Lata, Botella.	Promociones, 6 pack	Presentación de cerveza Light
Costeña	Colombia	Lata: 1.600	Stand de licores	Lata, botella	Promociones, 6 pack	
Club Colombia	Colombia	Lata: 1.900	Stand de licores	Lata, botella	Promociones, Presentación, 6 pack	Edición especial de cerveza roja.
Corona	México	Botella 355ml: 4.300	Stand de licores	Botella, diferentes tamaños		
Heineken	Holanda	Lata: 4.500	Stand de licores	Lata, Botella		
Negra Modelo	México	Botella: 8.500	Stand de licores	Botella		
Reeds	Colombia	Lata: 1.600	Stand de licores	Lata, Botella	Las campañas de promoción incluyen la participación en sorteos para viajes etc.	Es una cerveza suave, con limón, especial para mujeres.

CONSUMO PERCAPITA EN COLOMBIA

Aunque el consumo per cápita de cerveza ha bajado, los colombianos mantienen un promedio con 40 litros por persona y siguen siendo los primeros en ventas, le explicó a Terra Fernando Jaramillo Giraldo, vicepresidente de Asuntos corporativos de Bavaria.

Según las cifras, el año pasado se facturaron 6.200 millones de dólares en solo cerveza, uno de los periodos con ventas del producto más altos, mientras que en Argentina se registraron ingresos por 3.650 millones de dólares, seguido de Perú con 3.000 millones de dólares y por último, Chile con 1.600 millones de dólares.

En el 2010, Bavaria vendió 20,6 millones de hectolitros, los cuales representan una disminución de 2,4 por ciento con respecto al 2009 que registró 21,1 millones de hectolitros. La compañía espera que en los próximos cinco años, el consumo de cerveza crezca cuatro por ciento.

"Los mayores consumidores son los hombres, quienes representan el 68 por ciento del público objetivo y las mujeres el 32 por ciento, principalmente entre los 25 y 34 años de edad, cuyo consumo se calcula en 30 por ciento, seguido de quienes están entre los 35 y 44 años de edad con 27 por ciento, los que menos

consumen son las personas entre los 45 y 54 años de edad, agregó Jaramillo Giraldo.

Los estratos socioeconómicos que más consumen son el que pertenece al dos y tres, con 32 y 41 por ciento, respectivamente, precisó el vocero de Bavaria.

Tabla 24. Mercado potencial y objetivo - Calculo de la demanda insatisfecha en Pasto

Mercado potencial	Numero	% consume cerveza 75.5%	Consumo percapita	Demanda total	Consumiria cerveza de Color 78.9%	Demanda insatisfecha
Hombres y mujeres de 18 a 45 años de estratos 3 al 6 Pasto	98.290	74.208	40 litros anuales	2.968.320 litros	58.550 personas 5 litros anuales	292.750 litros

Fuente: Esta investigación

MERCADO OBJETIVO

Cuantificación de la Demanda. La medición de la demanda de mercado requiere una comprensión clara del mercado que se va a atender. El tamaño del mercado dependerá del número de compradores existentes y potenciales de los servicios que se pretende ofrecer. El estudio se concentrará en las personas de estratos 3 y 4 de 18 a 35 años en la ciudad de Pasto, manejando la oportunidad de distribución a través de los diferentes almacenes de cadena, supermercados, tiendas, bares, cafeterías, entre otros.

Para analizar el mercado que la nueva empresa va a satisfacer se han realizado las respectivas encuestas en la ciudad de Pasto de diferentes estratos, para lo cual se aplicaron 150 encuestas.

Con estas encuestas se logro establecer:

- Conocimiento del cliente acerca de los licores.
- El grado de consumo de la cerveza y marcas.
- Frecuencia con la que cliente está dispuesto adquirir el producto.
- Interés por consumir este producto

- Necesidad de un lugar que distribuya este producto.

La demanda tiene en cuenta factores que cada vez son más valorados por los consumidores como la presentación, calidad, tamaño, color, limpieza y empaque que es un valor agregado importante para el producto.

✓ Análisis de la competencia

¿Quién es la competencia que consideramos?

Directa → Cervezas importadas



Sustituta → Destilados y otros licores



Indirecta → Bebidas en general



Cervezas

- Marcas competidoras: Heineken, Corona y Polar.
- Principal competencia presente en supermercados (legales) y en las fronteras (ilegal), siendo un estimado del 3% del *market share*.
- Estas marcas desarrollan más sus actividades en el canal Off (Restaurantes y supermercados) y On (Tiendas de conveniencia)

Otros Licores

El contrabando es considerable (Aproximadamente unos 300.000HL al año). No obstante por medidas tomadas en las fronteras, este ha venido reduciéndose considerablemente.

Aguardiente

Marcas regionales con estacionalidad en ventas en diciembre y durante festividades.

Principales fabricantes: Fábrica de Licores de Antioquia, Empresa de Licores de Cundinamarca, Industria Licorera del Valle, Industria Licorera de Caldas, Nariño .
Principales marcas: Antioqueño, Néctar, Blanco, Cristal.

Luego de pasar por un decrecimiento constante desde 2003, la categoría se encuentra en repunte y crecimiento de 2.7% (2008 vs. 2007)

- Luego de pasar por un decrecimiento constante desde 2003, la categoría se encuentra en repunte y crecimiento de 2.7% (2008 vs. 2007)
- Incremento en participación de mercado de 1.7% (F09YTD a F08YTD)
- No hay importaciones en esta categoría
- Sólo existe una marca con presencia en todo el país: Antioqueño (Fabrica de Licores de Antioquia)
- La penetración de consumo del Aguardiente (28%) es menor que cerveza y un poco más alto que el ron (28%).
Licor de mayor intensidad (11.53 unidades por ocasión)

RON

- Ron con pérdidas consistentes en volumen LAE (11.3% YTD F09 Vs F08)
- Participación de mercado (en grados de alcohol) para Ene 2009 es aproximadamente 13.2%.
- La mayor presencia la tiene Ron Medellín (48% participación)
- La penetración del mercado del ron es de 24%
- Las marcas regionales dominan los mercados locales.
- La presencia de las marcas internacionales representan el 13% del volumen del mercado siendo Santero y Bacardi los líderes en importaciones. (Total importaciones de Ron = 1718 HL mensuales)
- Marcas regionales con estacionalidad en ventas en Diciembre y durante festividades.
- Principales fabricantes: Fábrica de Licores de Antioquia, Industria Licorera de Caldas, Empresa de Licores de Cundinamarca.
- Principales marcas : Medellín, Viejo de Caldas y Santafé.
- Decrecimiento de la categoría de dos dígitos.
- Estancamiento de la dinámica de la categoría en el mercado. Seguidor de las estrategias del Aguardiente quien hoy en día es más dinámico y ha logrado ganar participación de mercado a través de alternativas modernas y con beneficios organolépticos.



WHISKY

- Estacionalidad en ventas en Diciembre y durante festividades.
- Marca altamente relacionada con la calidad y la tradición en la fabricación.
- Diageo su principal importador.
- Principales marcas: Old Parr, Buchanan's, Something Special, Johnnie Walker, Black and White.
- Crecimiento continuo entre spirits. 4.2% (YTD F09 Vs F08)
- 39% de las ventas son whiskies Premium.

AGUA

- Oligopolio entre Postobón y Femsa (Coca Cola). Al aprobarse la venta de Brisa a Coca Cola, este queda con una participación aproximada de 38% seguida de Postobón con 26% (Omitiendo aguas de garaje)
- Principales marcas: Brisa, Cristal y Manantial. Supermercados con marcas propias.
- El mercado de aguas es altamente competido por aguas de garaje. Su producción y venta informal permiten precios muy bajos, logrando así el 35.5% de participación del mercado.



Gaseosas

- Principales productoras: Postobón, Femsá (Coca Cola) y AJEgroup
- Penetración del 83% con gran fuerza en Barranquilla.
- Principales marcas: Coca-Cola, Manzana Postobón, Colombiana, Crush, Big Cola y Pepsi.
- 10 principales marcas tienen el 98% del mercado.
- Gran competencia entre precios. Esto debido a la llegada de Big Cola con precios inferiores en más de un 20% y formatos familiares resaltando el tema de economía.



Jugos

- Oligopolio entre Postobón, Alpina y California
- Principales marcas: Tutti Frutti, Hit, Tampico, Alpina y California.
- Tipo de jugo definido por el % de fruta: Jugo, Still drink, Néctar
- Importancia de atributos naturales por leve percepción de categoría artificial.
- Gran penetración en segmento de niños.
- Constante innovación en empaques y sabores.



Leches

- Principales participantes: Colanta, Parmalat, Alquería, Alpina, Algarra
- Klim y Colanta líderes en leche en polvo (subsegmento).
- Consumo bastante estable.
- Bolsa larga vida, 73% de participación de mercado como presentación.
- Baja penetración en consumo con comidas.
- Constante innovación en producto: con Calcio, deslactosada, descremada, light, baja en calorías, con vitaminas, etc.
- Penetración en jóvenes y niños a través de leches saborizadas.

Tabla 25. Matriz del perfil competitivo

CRITERIOS	PONDERACION	CERVEZA DE COLOR BAVARIA		CERVEZA IMPORTADA	
		CALIF.	PONDERADO	CALIF.	PONDERADO
Calidad del producto	0.2	9	1.8	10	2
Posicionamiento	0.2	9	1.8	7	1.4
Precio	0.2	10	2	5	1
Servicio al cliente	0.1	7	0.7	6	0.6
Innovación del producto	0.1	9	0.9	7	0.7
Sabor	0.1	8	0.8	10	1
Publicidad	0.1	9	0.9	5	0.5
TOTAL	1		8.9		7.2

✓ Estrategias de Mercado

Concepto del producto Cerveza de color



2. Perfil técnico de la marca

Aspecto Técnico	Valor
•Materias primas (malta/maize)	65/35%
•Extracto Original (°P)	10%
•Extracto Real (°P)	4.1%
•Alcohol (%v/v)	3.8
•Color (EBC)	5.7
•Amargo (BU)	18

- Poker me respeta por lo que soy, dándome a través del tiempo el mismo verdadero sabor a cerveza que puedo sentir y calidad en la que puedo confiar.

3. Comunicación Necesaria de la marca

- Tag Line “Con Poker siempre gano es cerveza de verdad”
- Poker es la cerveza del sabor tradicional desde 1.929 que no ha cambiado su sabor y nunca lo va a cambiar.
- Poker esta disponible principalmente en Occidente, Central y Occidente donde es la marca lider, dirigida al segmento “Survivor”

4. Perfil del consumidor

Consumidor objetivo (posicionamiento)

Hombre de 30 años, estrato socioeconómico 3. Es un sobreviviente, que se las ingenia para mejorar su condición personal y económica buscando un ambiente estable. Conocen las marcas nacionales y las pueden comprar.

Audiencia objetivo (comunicación)

27-37 años, estrato socioeconómico 2-3 que viven en las ciudades principales del país. Tienen un grado alto de escolaridad (Secundaria) y unos ingresos

Base del usuario principal (activación)

ligeramente mejores que les permiten tener acceso a ciertas marcas.
18-47 años, estrato socioeconómico 1-2-3. Personas con bajo nivel de educación (Primaria) que trabajan independiente o por un sueldo mínimo. Siempre están buscando calidad por un buen precio. Compran que los hacen verse limpios y decentes, las marcas no son importantes.



POKER - Presentaciones

· Botella retornable
330 cc tapa corona y
contraetiqueta



· Botella NR de 330 cc
con etiqueta de cuerpo,
contraetiqueta
y cuello, tapa Twist off



· Lata de 330cc.



Cerveza Poker de colores (Rojo y verde)



2. Perfil técnico de la marca

Aspecto Técnico	Valor
•Materias primas (malta/maize)	65/35%
•Extracto Original (°P)	10%
•Extracto Real (°P)	4.1%
•Alcohol (%v/v)	3.8
•Colorante rojo o verde (EBC)	5.7
•Amargo (BU)	18

- Poker me respeta por lo que soy, dándome a través del tiempo el mismo verdadero sabor a cerveza que puedo sentir y calidad en la que puedo confiar.

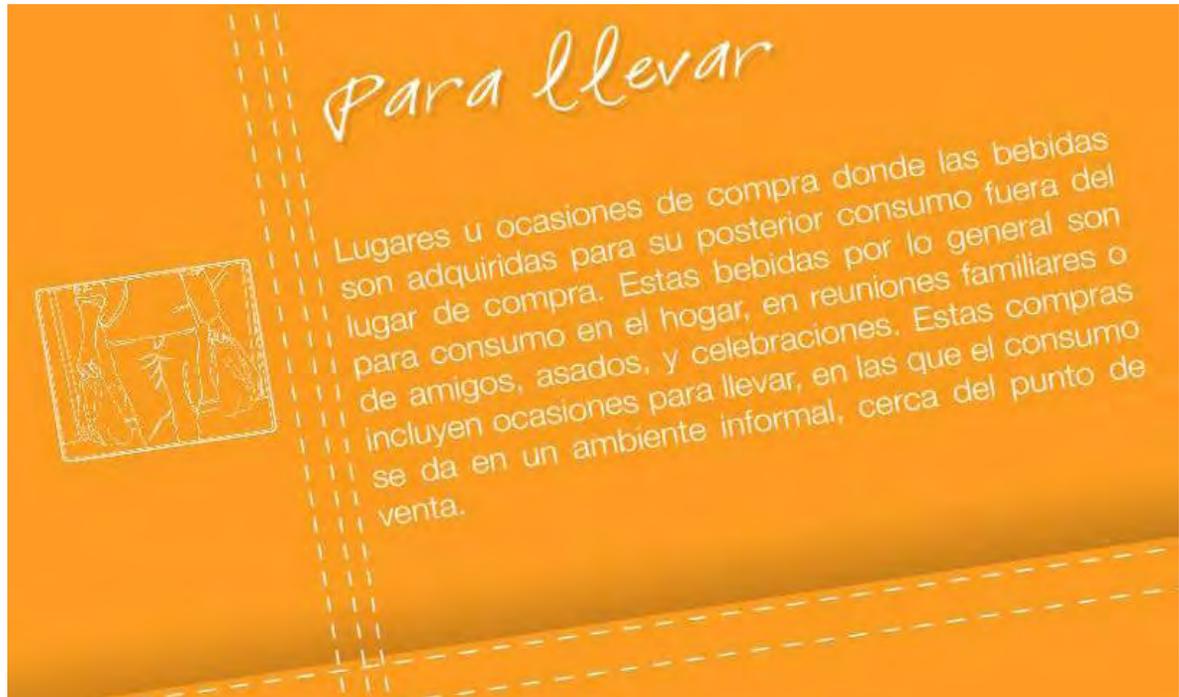
Gráfica 17. Canales y subcanales

CANALES	SUBCANALES
Para Llevar	Supermercado (Cadena) Tienda de Barrio Conveniencia Superete Cigarrería Licorera Supermercado
Amigos Socializando	Entretenimiento y Diversión Tienda Social Bar Premium Bar Social
Pausa	Institucional Tienda de Paso
Fiesta	Discoteca Discoteca Premium
Con Comidas	Restaurante de Comidas Rápidas Cafetería / Panadería Restaurante Premium Restaurante Social

Canales	Descripción	Subcanales	Tipologías
Para llevar	Lugares u ocasiones de compra donde las bebidas son adquiridas para su posterior consumo fuera del lugar de compra, estas bebidas por lo general son para consumo en el hogar, en reuniones familiares o de amigos, asados y celebraciones. Estas compras incluyen producto para llevar, en las que el consumo se da en un ambiente informal, cerca del punto de venta.	Supermercado	
		Tienda de Barrio	
		Tienda de Conveniencia	Tienda de Gasolinera, Cadena de Minimercados Droguería y Tienda de Video.
		Superete	
		Cigarrería / Licorera	Cigarrería, Licorera.
Amigos Socializando	Lugares donde principalmente se reúnen grupos de amigos a reforzar los lazos de amistad. Pueden reunirse a participar de juegos y/o deportes como el tejo, rana o el billar, donde también apuestan y cuentan con mesas y sillas para poder compartir juntos.	Lugar de Entretenimiento y Diversión	Tejo y Mitejo, Bolo Criollo, Cancha de Futbol sintetica, Billar, Gallera, Tragamonedas y/o Casino, Ranodromo, Bolos, Bingo, Centro Hipico, y Otros.
		Tienda Social	
		Bar Premium	
		Bar Social	
Pausa	Lugares donde primordialmente se busca refrescarse, a veces hacer una pausa y continuar con la rutina diaria. A pesar de que la necesidad de refrescarse es primordialmente individual, no se excluye la socialización.	Institucional	Centro de Recreación, Colegio, Club, Empresa, Hospital/Clinica, Hotel-Motel-Residencia, Gimnasio y Universidad.
		Tienda de Paso	
Fiesta	Lugares u ocasiones sociales donde la fiesta o rumba se relaciona con altos consumos de alcohol; se rumbea con amigos y por lo general hasta altas horas de la madrugada. Los consumidores quieren dejarse llevar por la rumba y desinhibirse. Los destilados tienen un rol importante en estos canales. El baile juega un papel muy importante en este estilo de rumba.	Discoteca	
		Discoteca Premium	
Con Comidas	Lugares donde principalmente se come y también se crean y fortalecen lazos. Las necesidades centrales que se buscan satisfacer son comidas con sabor y celebración, mientras que la bebida es un acompañamiento para la comida. Las ocasiones tienen lugar en diferentes ambientes de restaurantes o sitios, donde la principal fuente de ingresos es la comida.	Restaurante de Comidas Rápidas	Corrientazo, Cadena de Comidas Rápidas, Asaderos de Pollo, Piquetiadero y Otros.
		Cafetería Panadería	
		Restaurante Premium	
		Restaurante Social	

Fuente: Este estudio.2012.

Gráfica 18. Canal para llevar



Fuente: Este estudio.2012.

Gráfica 19. Subcanales para llevar

Cigarrería / Licorera

DESCRIPCIÓN



Establecimientos dedicados principalmente a la venta de cigarrillos y bebidas alcohólicas. Adicionalmente, ofrecen dentro de su portafolio otros productos donde se destacan los pasabocas o snacks.



Tienda de Conveniencia



DESCRIPCIÓN

Son tiendas que manejan venta de tipo autoservicio y están ubicadas en estaciones de gasolina y/o en zonas de alto tráfico de la ciudad. Adicionalmente, manejan categorías de las diferentes canastas de consumo masivo. Por su ubicación estratégica, tienen acceso desde vías principales, logrando un alto tráfico.



Superete



DESCRIPCIÓN

También conocidos como Minimercados son establecimientos con sistema de autoservicio. Comercializa todo tipo de productos al detal como alimentos, aseo hogar, aseo personal, medicamentos, licores, etc. Es un subcanal utilizado para la reposición de productos diarios en el hogar.



Tienda de barrio

DESCRIPCIÓN



Establecimiento que vende artículos de primera necesidad. El comprador generalmente es atendido a través de un mostrador o vitrina, detrás del cual está exhibido todo el producto en estanterías. El comprador recibe los productos a través de un tendero quien generalmente es el propietario. Puede contar con la asistencia de un dependiente quien generalmente es un miembro familiar.



Fuente: Este estudio. 2010

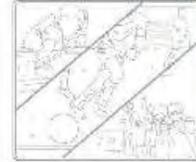
Gráfica 20. Canal socializando



Fuente: Este estudio. 2012

Gráfica 21. subcanales socializando

Entretenimiento y diversión



DESCRIPCIÓN

Establecimientos dedicados a la práctica de juegos, donde principalmente se reúnen hombres. El apostar se relaciona con el refuerzo de los lazos de amistad. Existen diferentes tipologías como rana, billar, tejo, canchas de fútbol, tragamonedas, galleras, bingo, bolo criollo. Por lo general son establecimientos con alto consumo de bebidas alcohólicas, principalmente cerveza.



Tienda social



DESCRIPCIÓN

Establecimientos o negocios dedicados a la venta de Cerveza y artículos de primera necesidad, los atiende un tendero, comunmente el dueño o uno de sus familiares. Son puntos de encuentro y lugares estratégicos en la socialización de la comunidad al ofrecer espacios para sentarse y tomar.



Bar social



DESCRIPCIÓN

Establecimientos o negocios dedicados al expendio de bebidas alcohólicas en el que algunas veces se puede bailar, hablar o escuchar música; por lo general se busca compartir en grupos de amigos o compañeros de trabajo. El ambiente invita a la socialización entre mesas y amigos, la decoración y la música son muchas veces muy sencillas o similares a una tienda social.



Bar premium



DESCRIPCIÓN

Establecimientos o negocios dedicados al expendio de bebidas alcohólicas en los que por lo general se puede hablar, escuchar música, compartir en pareja o grupos. La decoración y la música son factores que definen el carácter de los bares y las características de los consumidores que lo frecuentan. Son establecimientos que por lo general invitan la socialización.



Fuente: Este estudio. 2012

Gráfica 22. Canal pausa



Fuente: Este estudio. 2012

Gráfica 23. Subcanales pausa



Tienda de paso



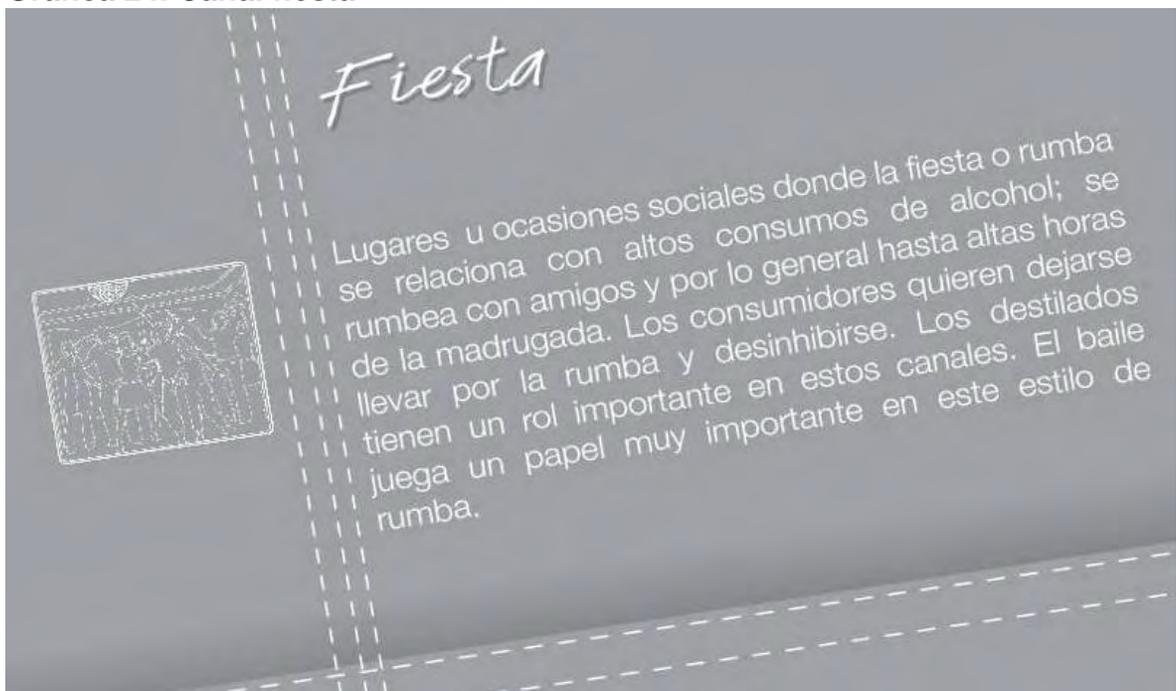
DESCRIPCIÓN

Establecimientos o negocios ubicados en zonas de alto tránsito de personas (vías principales). Predominan las zonas comerciales, industriales o empresariales y carreteras.



Fuente: Este estudio. 2012

Gráfica 24. Canal fiesta



Fuente: Este estudio. 2012

Gráfica 25. subcanales fiesta

Discoteca



DESCRIPCIÓN

Establecimientos o lugares nocturnos en los que la actividad principal es el baile y la rumba. Predominan los lugares oscuros con sistemas de iluminación especiales y equipos de música sofisticados. Venden diferentes tipos de licores y muchas veces cobran un consumo mínimo o cover.



Discoteca premium



DESCRIPCIÓN

Establecimientos o lugares nocturnos exclusivos, algunas veces formato de club privado. Son propios de ciudades o cabeceras municipales y generalmente siguen tendencias y modas que se combinan con gustos locales. Se reservan el derecho de admisión o tienen filtros a la entrada, especialmente en las grandes ciudades.



Fuente: Este estudio. 2012

Gráfica 26. Canal con comidas



Fuente: Este estudio. 2012

Gráfica 27. Subcanal con comidas

Comidas rápidas

DESCRIPCIÓN



Establecimientos o lugares donde se venden comidas rápidas como: perros calientes, hamburguesas, sándwiches, pizza, almuerzo del día, etc. Pueden tener auto-servicio o servicio a la mesa. También se incluyen restaurantes de bajo costo, llamados “corrientazos” y asaderos de pollo.



Restaurante social



DESCRIPCIÓN

Restaurantes con ambiente relajado en el que tanto amigos como familiares pueden reunirse y comer. Por lo general se encuentran diferentes tipos de comida y ofrecen servicio a la mesa.



Restaurante premium



DESCRIPCIÓN

Restaurantes exclusivos y especializados, ubicados principalmente en áreas urbanas y periféricas de las poblaciones. Manejan precios por encima del promedio y ofrecen comidas gourmet, así como bebidas alcohólicas y no alcohólicas.



Cafetería-Panadería

DESCRIPCIÓN



Establecimientos o lugares en los que se venden comidas ligeras (pan, empanadas, arepas) que generalmente son preparadas en el lugar, acompañadas, principalmente con bebidas frías y/o calientes. Los principales ingresos provienen de la venta de esas comidas ligeras. Muchos de los productos son consumidos como reemplazo de alguna comida.

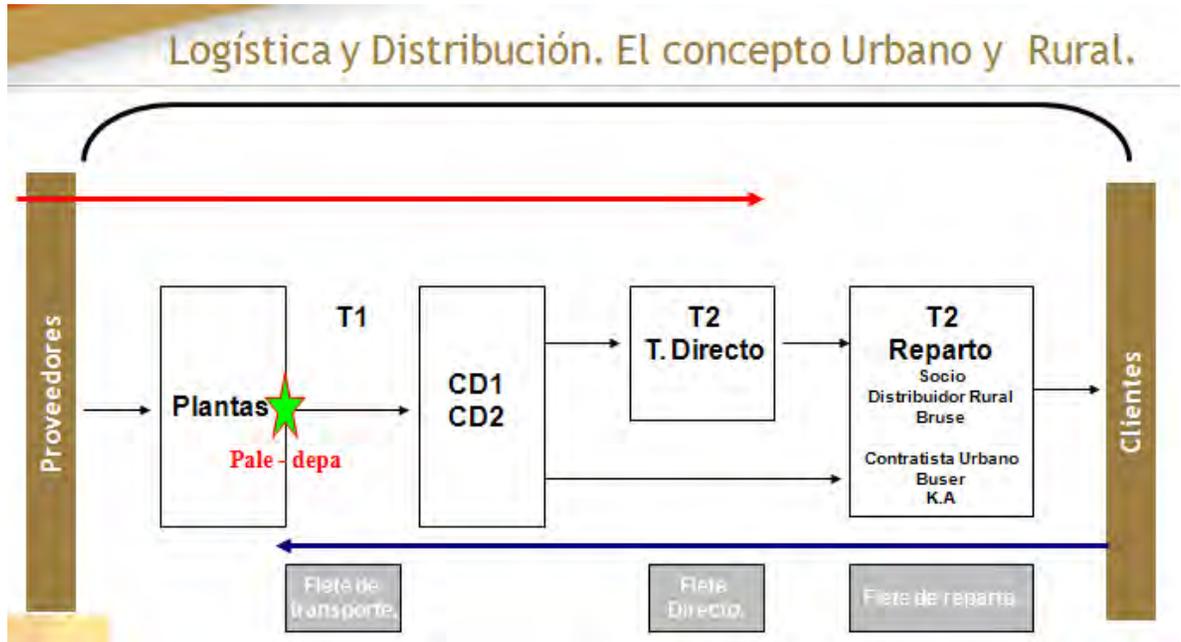


Fuente: Este estudio. 2012

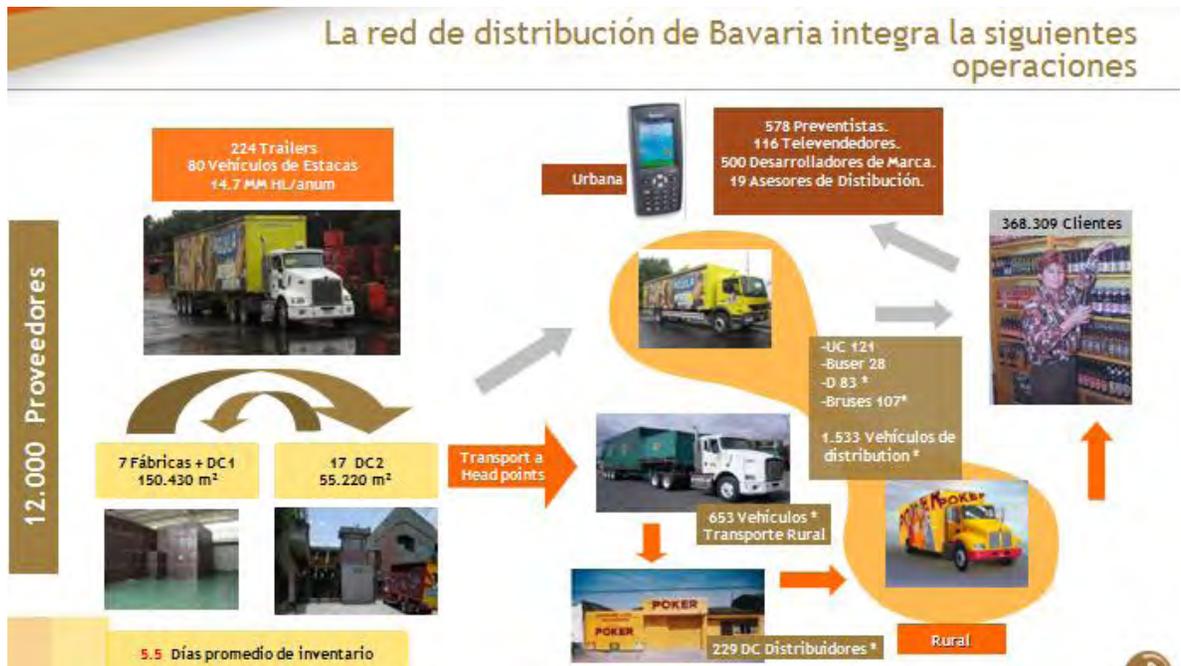
BAVARIA emplea la siguiente estrategia de distribución: El reparto se hace a través de un contratista a quien se le cancela un valor de \$480 por caja entregada y una variable de \$120 por caja por el cuidado de los vehículos.

Se observa en el siguiente gráfico el esquema de distribución de la empresa la cual se conserva para el lanzamiento del nuevo producto ya que la logística y entrega es excelente y cubre todos los canales y subcanales descritos anteriormente.

Gráfica 28. Canal de distribución



Fuente: Este estudio. 2012



Fuente: Este estudio. 2012

En la ciudad de Pasto los distribuidores lo componen tiendas, bares, discotecas, restaurantes, supermercados, cafeterías, entre otros; el cual esta compuesto por 2823 distribuidores. En las comunas 9, 10 y 11 (estrato 3 y 4) mercado de la cerveza de colores lo componen cercan de 925 establecimientos de comercio y servicios.

Gráfica 29. Estrategia de distribución



Fuente: Este estudio. 2012

Se distribuirá entre los establecimientos que pertenecen al canal OFF (para llevar) tales como tiendas de barrio, supermercados, cigarrerías y licorerías, y en el canal.

Estrategias de Precios

- Teniendo en cuenta que el producto es nuevo dentro de la ciudad de Pasto y el objetivo es posicionarlo en el mercado para convertirlo en un producto líder, BAVRIA diseñara y distribuirá por tiempo limitado empaques especiales para los proveedores con el fin de disminuir el precio de venta para que así sea transmitido a través de ofertas al consumidor final. Pero según las condiciones del mercado el precio variara visiblemente.
- Otro factor importante que influye en el precio es el cumplimiento por parte de los distribuidores con el pago de facturas que se generen por la venta del producto, esto forjara relaciones de confianza que permita brindarles plazo de pagos favorables y descuentos para el beneficio mutuo entre las partes.

- Se realizarán seguimientos continuos de los precios de la competencia. La política es conservar volúmenes y calidad constantes que permitan mantener y controlar precios en el mercado objetivo de la ciudad de San Juan de Pasto.
- El precio de costo de la cerveza es de \$31.300 la caja de 30 unidades de 330 c.c. mas \$6.000 por el envase y la canasta plástica (estos \$6.000, son un deposito), el costo por unidad es de \$1.043 y el precio de venta es de \$1.300 precio sugerido

Estrategias de Promoción y comunicación

- **Visitas comerciales:** Bavaria no realiza ventas en forma directa al consumidor final, su mercado objetivo son los puntos de ventas, distribuidores a los cuales se llegará a través de la presentación de la empresa y de propuestas comerciales las cuales incluyen muestras gratis del producto para con ello realizar degustaciones en los puntos de venta. Gracias a la trayectoria que tienen éstos en el mercado y a la clientela con la que cuentan, le permitirán a la empresa, ampliar su posicionamiento y al tiempo aumentar su producción.
- **Promoción de ventas:** La empresa atraerá mas clientela a través de incentivos entregados a sus clientes realizando programas y actividades que tienen como objetivo conservar su clientela y buscar una mayor aceptación del producto en el mercado.
- **Publicidad radial, vallas, afiches y en TV:** se empleará una campaña agresiva de publicidad a través de afiches, vallas, publicidad radial y en TV para posicionar la cerveza de color en la ciudad de Pasto, como proyecto piloto a nivel nacional.
- **Alianzas estratégicas:** Por ser un producto nuevo se realizarán alianzas con productos complementarios como snacks y con las cuales se pueden realizar promociones en las que el cliente tiene la opción de llevar dos productos de diferente presentación a un precio razonable.

Estrategias Servicio

ASEGURARSE DE QUE EL CLIENTE QUEDE SATISFECHO

Mediante la aplicación de investigaciones de mercado periódicas sobre procesos de Encuestas de satisfacción del cliente, indagando en aspectos como el grado de conformidad sobre el producto, sabor, percepción, precio, cantidad, comparación con productos de la competencia e indagaciones sobre cuales serian los intereses que el cliente pueda tener respecto a nuestros productos como nuevos sabores, nuevos empaques, etc.

CONSEGUIR LA CONFIANZA DEL CLIENTE

Mediante estrategias de comunicación que permitan hacer conocer al cliente la calidad con la cual estará certificada la empresa.

MOSTRAR INTERES PERSONAL EN EL CLIENTE

Continúas investigaciones de mercado y encuestas de satisfacción del cliente, así como análisis de la competencia

CAUSAR UNA PRIMERA IMPRESIÓN POSITIVA

Campaña publicitaria bien elaborada, estructurada, con información importante y agresiva además de masiva, productos elaborados con calidad desde el inicio.

Tabla 26. Presupuesto Mezcla de Mercadeo

Como se fue describiendo en cada una de las estrategias de mercadeo la inversión totalizada a excepción de la mano de obra involucrada se encuentra resumida en el siguiente cuadro de mezcla de mercadeo.

Descripción	Valor anual
Publicidad en Tv	36.000.000
Publicidad en radio	12.000.000
Vallas publicitarias	12.000.000
Patrocinio de eventos	12.000.000
Afiches	4.000.000
TOTAL	76.000.000

Estrategias de Aprovisionamiento

Tabla 27. Política de Proveedores y Aprovisionamiento

POLITICAS DE APROVISIONAMIENTO	POLITICA EN DIAS
MATERIA PRIMA	60 DIAS
PRODUCTOS EN PROCESO	30 DIAS
PRODUCTO TERMINADO	30 DIAS
MANEJO DE PROVEEDORES	POLITICA EN DIAS
PAGO A PROVEEDORES	60 DIAS

POLITICA DE PROVEEDORES						
POSIBLES PROVEEDORES- CALIFICACION DE 5 BUENO, 1 PESIMO	CALIDA D Y SERVICI O	PRECIO	OPORTUNIDA D	UBICACIÓ N	VARIEDA D	PUNTAJ E
	4	5	5	3	5	4,4
	4	3	4	2	4	3,4
	5	3	5	5	5	4,6

Materia Prima Básica: Cebada

Precio de Adquisición: \$

Proyección de Ventas

Periodo: Mensual

Método de Proyección: Lineal

Tiempo de Proyección: 5 Años

Justificación de Proyección de Ventas

Desarrollar estrategias para la venta del producción adicional de cada año las cuales se sustentan en:

- El aumento del consumo per cápita de nuestro producto/servicio
- La ampliación del número de intermediarios, escogidos con base en una estrategia de distribución selectiva.
- El desarrollo de mercados en nuevas áreas geográficas.
- Para la proyección se tuvo en cuenta las edades entre 18 y 45 años ya que la división del DANE se proyecta de esta manera.

En este sentido se proyecta la demanda en las comunas 9, 10 y 11 de la ciudad de Pasto, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 28. Cuantificación de la demanda insatisfecha según estudio de mercado

	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	TOTAL
TOTAL MERCADO	6368	5452	4857	5016	21693
MERCADO POTENCIAL (91,3% CONSUMEN CERVEZA)	5814	4978	4434	4580	19806
MERCADO OBJETIVO (47,3% DEFINITIVAMENTE CONSUMIRIA CERVEZA DE COLOR)	2750	2354	2097	2166	9368
NICHO DEL MERCADO (50%)	1375	1177	1049	1083	4684
PROMEDIO DE CONSUMO (4 MENSUALES)	5500	4709	4195	4332	18736
PROMEDIO DE CONSUMO ANUAL	66000	56507	50340	51988	224834

Fuente: Este estudio.2011

BAVARIA igualmente proporciono una estadística de ventas en la ciudad de Pasto sobre las cajas vendidas del 2008 a 2010 mensualmente, estadística importante para conocer el tamaño del mercado y proyecta las ventas de la cerveza de colores.

Tabla 29. Estadísticas de venta BAVARIA Pasto.

2010.01	2010.02	2010.03	2010.04	2010.05	2010.06	2010.07	2010.08	2010.09	2010.10	2010.11	2010.12
45738	22159	23152	26455	27126	28501	32997	27479	32049	32274	31445	41570
2009.01	2009.02	2009.03	2009.04	2009.05	2009.06	2009.07	2009.08	2009.09	2009.10	2009.11	2009.12
42334	28781	37000	39817	43683	46178	45158	34814	33061	37718	35433	50638
2008.01	2008.02	2008.03	2008.04	2008.05	2008.06	2008.07	2008.08	2008.09	2008.10	2008.11	2008.12
38290	38136	33543	40682	42670	48066	46315	47703	57220	49894	41346	69655

Fuente: BAVARIA. 2010.

Proyección de la Demanda

A continuación se proyectan las ventas del producto, se tiene en cuenta para la cerveza poker un promedio de las ventas de los 3 últimos años y para la proyección de la cerveza de color el estudio de mercados realizado.

La proyección se realiza teniendo en cuenta el índice de inflación proyectado por el Banco de la República y un incremento anual de ventas del 5%.

Tabla 30. Indicadores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas					
Inflación	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Devaluación	8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
IPP	4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

Fuente: Banco de la República.

Tabla 31. Proyección de demanda

Precio Por Producto					
Precio CAJA DE CERVEZA POKER	37.200	38.411	39.567	40.762	41.992
Precio CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	1.043	1.067	1.115	1.085	1.094
Unidades Vendidas por Producto					
Unidades CAJA DE CERVEZA POKER	342.712	359.848	377.840	396.732	416.569
Unidades CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	889.338	933.805	980.495	1.029.520	1.080.996
Total Ventas					
Precio Promedio	11.100,6	11.454,5	11.811,3	12.121,5	12.470,5
Ventas	1.232.050	1.293.653	1.358.335	1.426.252	1.497.564
Ventas	13.676.465.934	14.818.108.165	16.043.730.064	17.288.273.382	18.675.333.205

Fuente: Este estudio.2012

3.2 ESTUDIO DE OPERACIÓN

3.2.1 Operación

✓ Ficha técnica del producto

Cerveza de color



COLOR MIX: Es una bebida sofisticada diseñada para el paladar de aquellos que buscan algo diferente al sabor tradicional de la cerveza, para aquellos que disfrutan refrescarse con una bebida fácil de pasar, que no es amarga y que por sus características e ingredientes es ideal para tomar en cualquier momento del día.

- Cuenta con un sabor extrafino por el cual vale la pena pagar más.
- Es perfecta como bebida refrescante en momentos de sed y calor.

Colors
M.I.X

EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD

EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD

EL EXCESO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD

20/12/2012

NETO: 330ml
PROHIBIDA LA VENTA A MENORES DE EDAD

TOMAR BEBIDAS ALCHOLICAS EN EXCESO ES DAÑINO

Ingredientes: agua, malta de cebada, maíz, colores y sabores naturales y lupulo./contenido de alcohol 4.0% en volumen / Regl. san. Invima 2006L-0002931/RSA Colombia C5801306E-NAUIDE/ Consumer Line: +39 02 5731 6405 Consumir preferiblemente antes de:

Cerveza Poker de colores (Rojo y verde)



2. Perfil técnico de la marca

Aspecto Técnico	Valor
•Materias primas (malta/maize)	65/35%
•Extracto Original (°P)	10%
•Extracto Real (°P)	4.1%
•Alcohol (%v/v)	3.8
•Colorante rojo o verde (EBC)	5.7
•Amargo (BU)	18

- Poker me respeta por lo que soy, dándome a través del tiempo el mismo verdadero sabor a cerveza que puedo sentir y calidad en la que puedo confiar.

Estado de Desarrollo

Al principio de la historia de la cervecería de don Leo Kopp y sus familiares, y con el fin de darle una cercanía de identidad con el continente europeo, se decide en 1921 ofrecer una cerveza con el nombre de Bavaria, pero después de su creación; el maestro cervecero principal de la cervecería, don Robert Kohn se separa de la anterior y funda su cervecería particular, en donde comienza a producir la cerveza de marca Germania, que brilló en el mercado desde 1932 hasta bien entrados los años 60, pero en los años 70, cuando su competidora Bavaria la había venido manejando como una de sus marcas comerciales de cerveza, la cervecería Bavaria la deja de producir en favor de productos con más clientela, como Águila y Clausen.

Descripción del proceso

El proceso común a las tres líneas de producción es el de la fermentación, y se diferencian en cuanto a insumos y procesos subsiguientes. En la línea de producción de la cerveza, se tienen los siguientes procesos productivos:

Malteado: Este proceso consiste en la germinación de la cebada limpia, que se somete a remojo lento a temperaturas entre los 12 y los 15 grados centígrados, para luego ser sometida a deshidratación y tostión.

Maceración: El siguiente paso consiste en moler y mezclar con agua y otros aditivos y coadyuvantes, a partir de lo cual se somete a maceración, para transformar el almidón en azúcares. El producto obtenido en este punto del proceso se denomina mosto de malta.

Fermentación: La mezcla de mosto y lúpulo pasa a tanques cilindro-cónicos de acero inoxidable, en donde se lleva a cabo la fermentación, proceso en el cual se da la transformación de los azúcares en alcohol y dióxido de carbono mediante la adición de levadura. Al terminar este proceso se obtiene una cerveza joven que sólo requiere de un proceso de maduración y pasterizado antes de ser envasada. Durante la maduración se clarifica el líquido y ocurren reacciones bioquímicas naturales que le dan a la cerveza su aroma y sabor. Culminada esta etapa del proceso, la cerveza está lista para ser envasada y consumida.

En la línea de producción de los licores, además del proceso de fermentación, se tiene el proceso de destilación. Los licores se obtienen de cereales como la cebada, el maíz o el trigo (utilizados en la fabricación de whisky) o del jugo de la caña de azúcar (utilizados en la fabricación de ron y aguardiente). Estos productos son sometidos a procesos similares a los descritos en el caso de la cerveza y difieren a partir de la fermentación, ya que pasan a destilación.

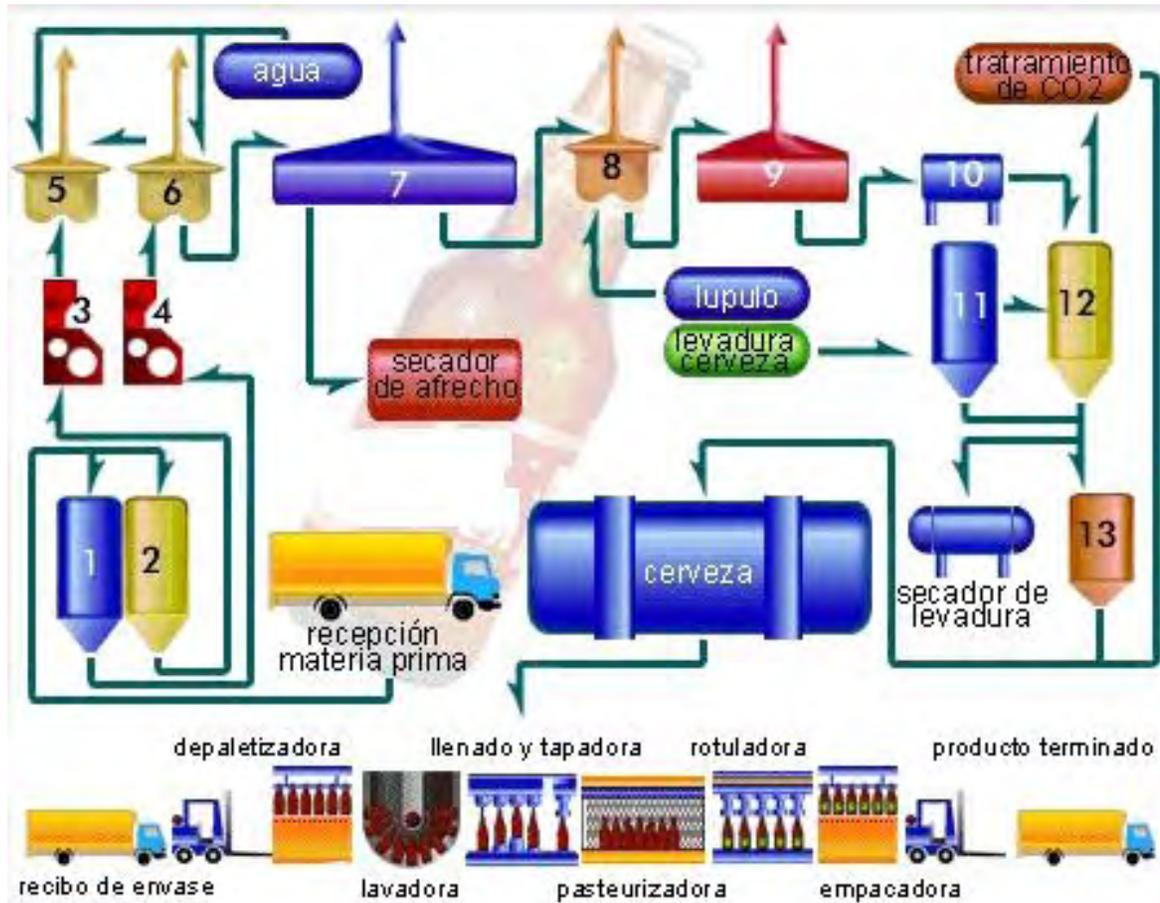
Destilación: Este proceso consiste en la separación de agua y alcohol mediante altas temperaturas que hacen evaporar el agua más rápidamente que el alcohol, ya que éste tiene un punto de ebullición más alto que el agua. El producto resultante de este proceso es un licor que requiere de añejamiento en barricas de roble para lograr las características necesarias para su comercialización.

En la línea de producción de los vinos, la materia prima es la uva fresca y madura que posteriormente es procesada para producir el mosto de uva. En la primera etapa del proceso, la uva se somete a presión en una estrujadora que evita que pepitas y raspones (soporte estructural del racimo) se rompan y su zumo contamine el mosto (zumado de la uva).

El siguiente paso en el proceso productivo es el de la fermentación, bajo el mismo principio del proceso explicado antes, del cual se obtiene el vino listo para pasar a la etapa de añejamiento.

Clasificación y añejado: Este proceso consiste en el calentamiento y enfriamiento alternados para eliminar sustancias que producen turbidez, como lo son proteínas y tartratos. Por último se hace filtración de tales sustancias. Entonces el vino se trasvasa a cubas de roble o de algarrobo para su añejamiento. Las cubas se llenan totalmente con vino para impedir la proliferación de microorganismos aeróbicos.

Gráfica 30. Diagrama de procesos de cerveza

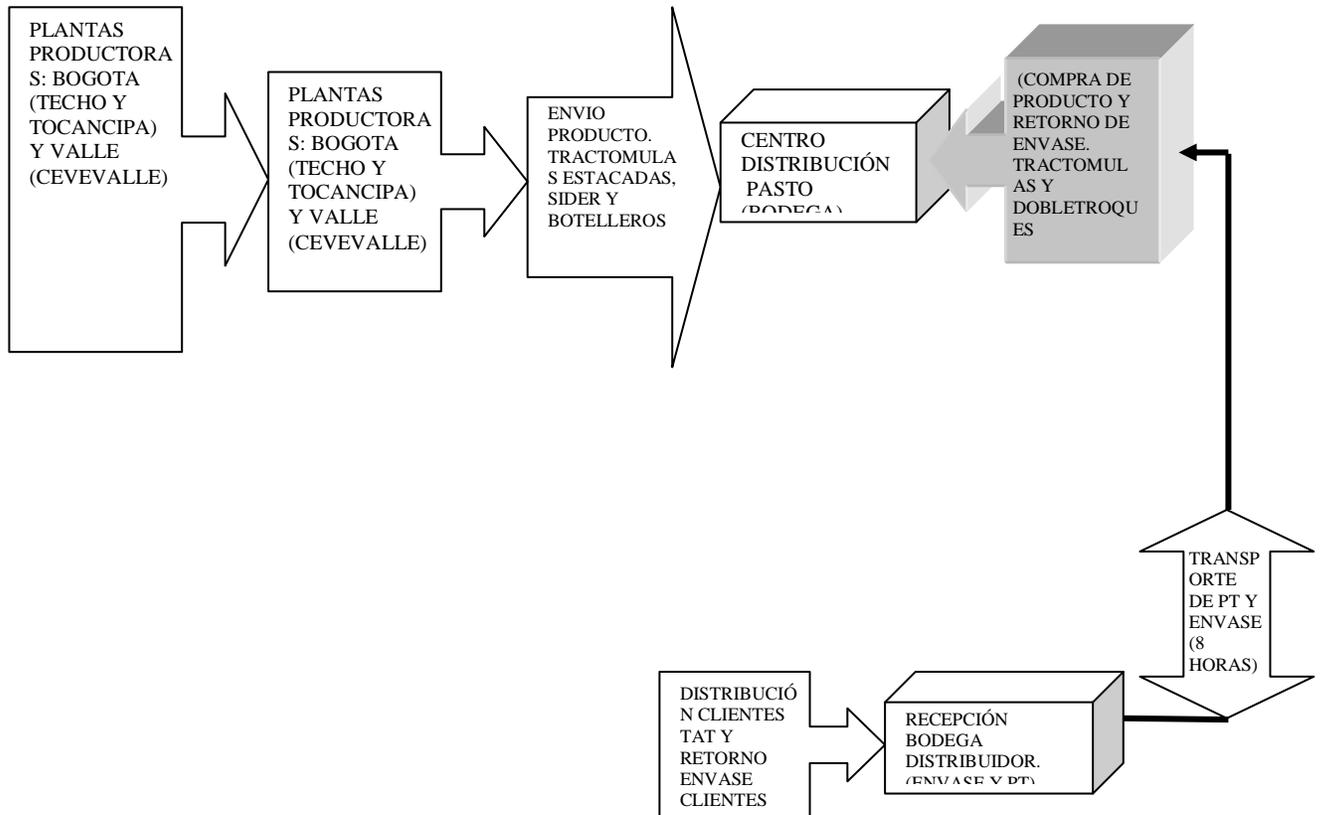
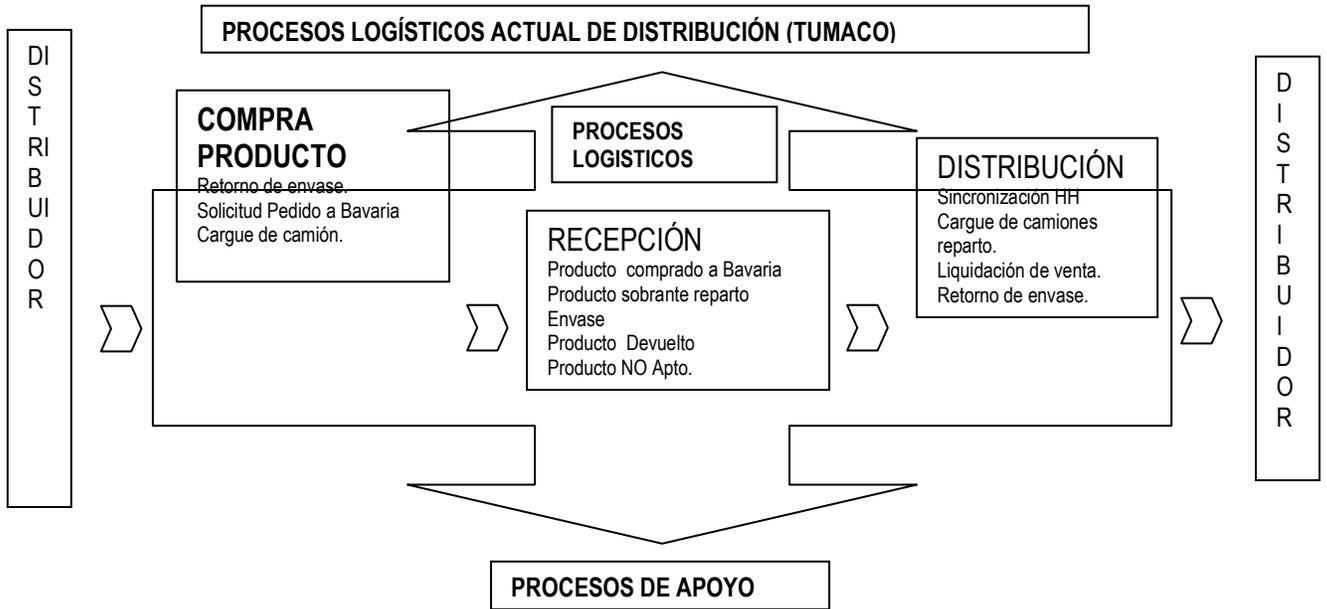


Fuente: Este estudio.2010

DIAGRAMA DE PROCESOS

En la actualidad Pasto cuenta con 2822 clientes clasificados en tipología A,B,C. De los cuales el 2% son Tipología A, 16,35% Tipología B, 4.60% Tipología B y C 93.40%. El tipo de cliente se define según el nivel de compra en cajas semanal. De 1 a 6 cajas Tipo C, De 7 a 12 Cajas Tipo B, Mayores a 12 cajas Tipología

Gráfica 31. Flujograma del proceso actual de transporte pasto



Plantas productoras y centros de distribución primaria. Son las plantas de producción y Centros de Distribución primaria, son las encargadas de realizar los despachos hasta el centro de distribución Nariño

Figura 1. Ubicación plantas Bavaria Colombia



Transporte de producto CD1 hasta Pasto. El transporte de producto se realiza en tracto camiones desde las plantas productoras en la actualidad la tipología de camión es la siguiente:

Tracto Camión con carrocería Estaca: Capacidad de carga 33 Toneladas.

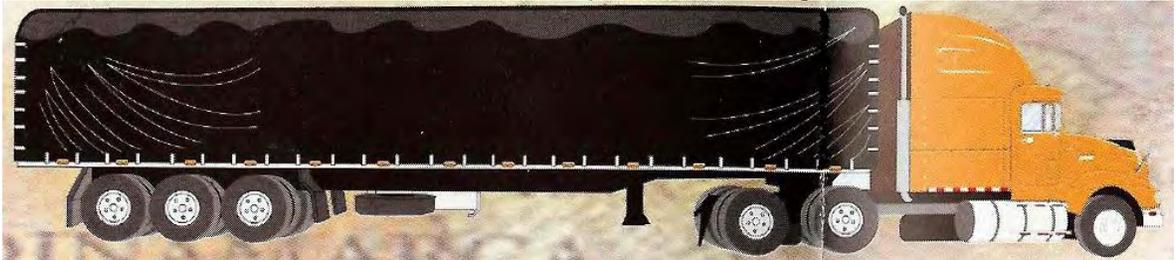


IMAGEN 1

Tracto Camión con carrocería Estaca: Capacidad de carga 30 Toneladas.

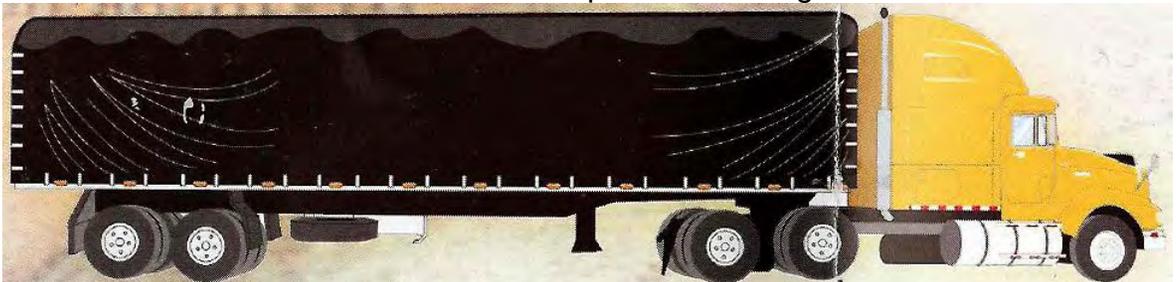


IMAGEN 2

Tracto camión carrocería tipo Botellero (Cuello de Ganzo): Capacidad de carga 156 Hectolitros aproximadamente 1560 cajas. La carga es paletizada¹⁶.



IMAGEN 3

Tracto camión carrocería tipo Botellero (Cama Baja): Capacidad de carga 160 aproximadamente 1610 cajas con carga paletizada.

¹⁶ Preparar una unidad de carga en una estiba para facilitar el almacenamiento y la manipulación de la mercancía de manera más ágil con la ayuda de un montacargas.



IMAGEN 4

Tracto camión con carrocería tipo botellero (Cama baja): Capacidad de carga 160 Hectolitros aproximadamente 1610 cajas, carga paletizada.

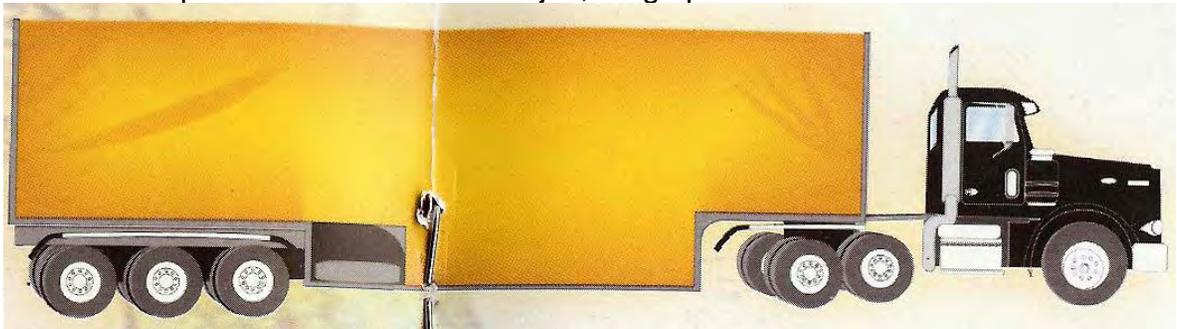


IMAGEN 5

Tracto camión carrocería tipo TOP SIDER¹⁷: Capacidad de carga 160 Hectolitros, 1610 cajas, carga politizada y techo automático de alzado.

Características Logísticas por tipo de carrocería. En la ilustración 4 podemos ver un completo detallado de las variables logísticas especialmente en tiempo de la utilización de las diferentes carrocerías. La carrocería TOP Sider es la que más garantías ofrece en términos de tiempo y atención.

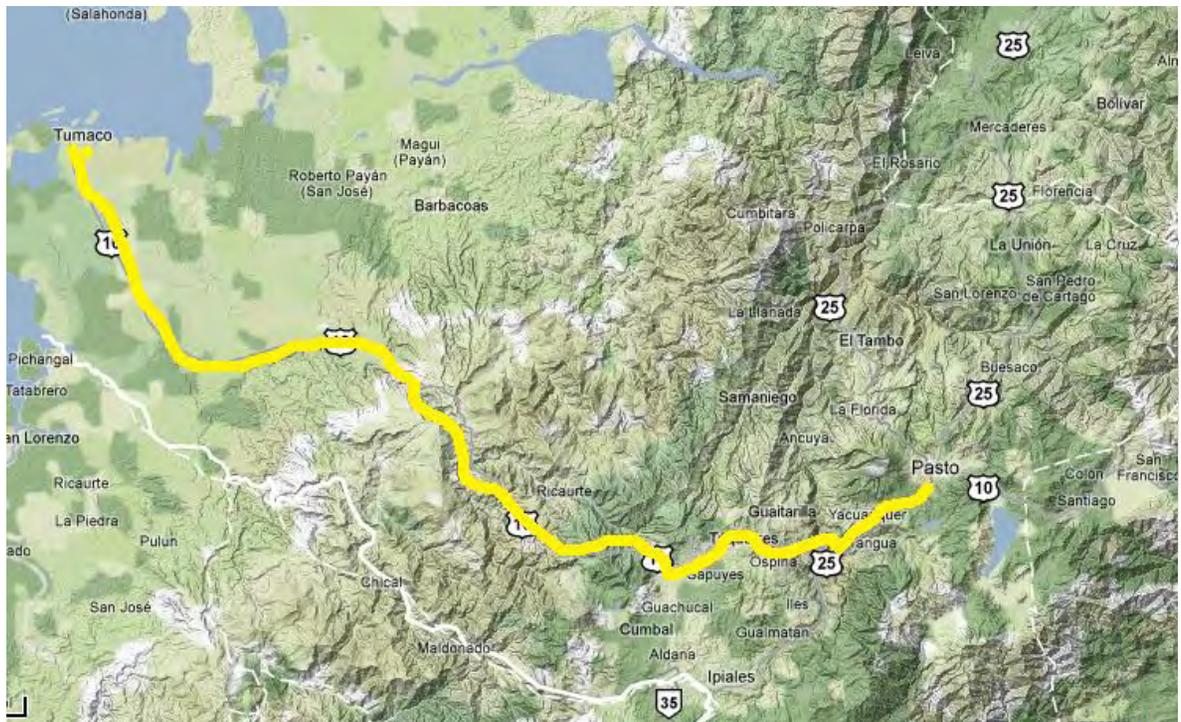
¹⁷ La carrocería Sider es utilizada principalmente para la distribución de mercancías entre el depósito y el punto de venta. Es ideal para el transporte de cargas acomodadas en palletes, racks, bolsas y otros. Dependiendo de la aplicación, la carrocería Sider puede ser confeccionada con tapa lateral, techo de levantar (top sider), techo retráctil, mercosider, colores variados de lona, además del exclusivo sistema "Central lock" de tensionamiento de la lona, realizado a través de una única operación. Del punto de vista logístico, la carrocería Sider es la respuesta eficiente para hacer que el producto transportado llegue a la hora correcta (Just-in-time – Milk Run). Utilizada para carga/ descarga a través de montacargas, optimizando el proceso logístico de una empresa y disminuyendo considerablemente los tiempos de atención.

Tabla 32. Comparación por tipo de carrocerías

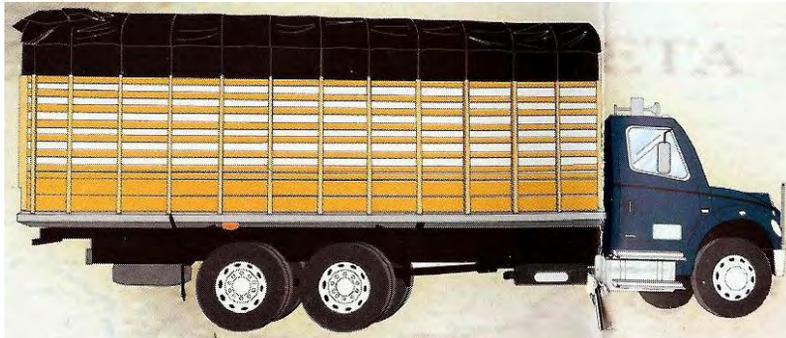
EQUIPO DE TRANSPORTE	CAPACIDAD TONELADAS	TIPO CARGA	TIEMPO CARGUE HORAS	TIEMPO DESCARGUE HORAS	DECARGUE Y CARGUE	PERSONAL REQUERIDO PARA MANIPULACIÓN	VEHICULO ESTACIONADO HORAS
Tracto Camión con carrocería Estaca	33	ARRUMADA	5	5	MANUAL	6	10
Tracto Camión con carrocería Estaca	30	ARRUMADA	5	5	MANUAL	6	10
Tracto camión carrocería tipo Botellero	29	ESTIBADA	1	1	MONTACARGA	3	2
Tracto camión carrocería tipo Botellero (Cama Baja)	30	ESTIBADA	1	1	MONTACARGA	3	2
Tracto camión con carrocería tipo botellero (Cama baja)	30	ESTIBADA	1	1	MONTACARGA	3	2
Tracto camión carrocería tipo TOP SIDER	30	ESTIBADA	1	1	MONTACARGA	2	2
Camión Doble Troque	18	ARRUMADA	3	3	MANUAL	4	6

Centro de Distribución. El centro de distribución de Nariño es el encargado de realizar todas las operaciones administrativas y logísticas de facturación de productos terminados de Bavaria. A este centro vienen a cargar los Distribuidores de los Departamentos de Nariño y Putumayo. Se hace los despachos de la distribución Urbana.

Figura 2. Mapa ruta Pasto



Camión Doble Troque. Carrocería tipo estacada, capacidad de 18 toneladas, no paletizado.



Localización

Son las plantas de producción y Centros de Distribución primaria, son las encargadas de realizar los despachos hasta el centro de distribución Nariño. La bodega de distribución se encuentra ubicada en el corregimiento de Catambuco ubicada a las afueras del municipio de Pasto.

Calle 15 # 25A-37 Km 4 Autopista Cali - Yumbo, costado oriental, Yumbo (Valle del Cauca)

Inaugurada en el 2008 en Yumbo, Valle del Cauca. Es la más moderna planta de SABMiller en Latinoamérica y fue declarada como la primera Zona Franca Permanente Especial por la DIAN. Las inversiones totales realizadas ascendieron a US\$220 millones. El complejo incluyen zonas de proceso, edificios administrativos, laboratorios, depósitos, planta de tratamiento de aguas, tanques, salones de embotellado, zonas de almacenamiento de materias primas, entre otros espacios productivos.



Producción (F10)	2,5 millones de hectolitros
Marcas	Águila Póker Costeña Club Colombia Pony Malta

La productora funciona en el Valle y la distribución en la ciudad de Pasto, Corregimiento de Catambuco.

IDENTIFICACION DE NECESIDADES

Las necesidades para la distribución del nuevo producto de BAVARIA (cerveza de color) se sintetiza en contar con la infraestructura actual de la empresa en Catambuco

Tabla 33. Infraestructura y muebles

DESCRIPCION	VALOR
	\$
Instalaciones	1.000.000.000
Muebles	\$ 12.000.000
TOTAL	\$ 1.012.000.000

Fuente: este estudio.2010

Tabla 34. Costos de producción

Costos Unitarios Materia Prima		720	756	793	833	875
Costo Materia Prima CAJA DE CERVEZA POK	\$ / unid.	10	11	11	12	12
Costo Materia Prima CERVEZA DE COLOR RE	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costos Unitarios Mano de Obra		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra CAJA DE CERVEZA POK	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra CERVEZA DE COLOR RI	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$ / unid.	0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios		207.4	217.8	228.7	240.1	252.1
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	207.4	217.8	228.7	240.1	252.1
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.					
Otros Costos de Fabricación	\$	0	0	0	0	0
Otros Costos de Fabricación	\$					
Costos Producción Inventariables		255,532,925	281,725,050	310,601,867	342,438,559	377,538,511
Materia Prima	\$	0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$	255,532,925	281,725,050	310,601,867	342,438,559	377,538,511
Materia Prima y M.O.	\$	52,400,000	52,400,000	52,400,000	52,400,000	52,400,000
Depreciación	\$	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	307,932,925	334,125,050	363,001,867	394,838,559	429,938,511
Margen Bruto	\$	97.75%	97.75%	97.74%	97.72%	97.70%

Tabla 35. Gastos de personal

CARGO	NOMINA PARA EL PAGO DE EMPLEADOS						NOMINA MENSUAL				NETO PAGADO	RECIBI CONFORME
	Cesantias						DEDUCCIONES					
	Sueldo básico	Dias trabajados	Horas Extras	Comisiones	Auxilio de transporte	Total devengado	Aportes Salud	Aportes pensión	Total deduc			
DITRIBUCION												
Coordinador CD	5.200.000,00	30,00			0,00	5.200.000,00	208.000,00	208.000,00	416.000,00	4.784.000,00		
Especialista de Distribucio	4.000.000,00	30,00			0,00	4.000.000,00	160.000,00	160.000,00	320.000,00	3.680.000,00		
Auxiliar Analista de Distribu	2.000.000,00	30,00			0,00	2.000.000,00	80.000,00	80.000,00	160.000,00	1.840.000,00		
Planeador de cargue	1.200.000,00	30,00			0,00	1.200.000,00	48.000,00	48.000,00	96.000,00	1.104.000,00		
VENTAS					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Gerente	8.000.000,00	30,00			0,00	8.000.000,00	320.000,00	320.000,00	640.000,00	7.360.000,00		
Analista de ventas	3.500.000,00	30,00			0,00	3.500.000,00	140.000,00	140.000,00	280.000,00	3.220.000,00		
Auxiliar Analista	1.800.000,00	30,00			0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00		
Supervisor	3.200.000,00	30,00			0,00	3.200.000,00	128.000,00	128.000,00	256.000,00	2.944.000,00		
Supervisor de Trade	3.200.000,00	30,00			0,00	3.200.000,00	128.000,00	128.000,00	256.000,00	2.944.000,00		
Centro de Información	2.200.000,00	30,00			0,00	2.200.000,00	88.000,00	88.000,00	176.000,00	2.024.000,00		
Prevendedor	1.100.000,00	30,00			0,00	1.100.000,00	44.000,00	44.000,00	88.000,00	1.012.000,00		
Auxiliar Administrativo	1.800.000,00	30,00			0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00		
Auxiliar de Post	1.800.000,00	30,00			0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00		
Auxiliar de Eventos	1.800.000,00	30,00			0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00		
TOTAL	40.800.000,00		0,00	0,00	0,00	40.800.000,00	1.632.000,00	1.632.000,00	3.264.000,00	37.536.000,00		
APROPIACIONES	Cesantias	Prima	Vacaciones	Inter. cesantias	Salud	Pensión	Caja Compen.	I.C.B.F	SENA	Riesgos profesionales	TOTAL APROP.	
	3398640	3398640	1701360	408000	3468000	4.896.000,00	1632000	1224000	816.000,00	212976	21155616	

Fuente: este estudio.2010

Tabla 36. Gastos administrativos y de ventas

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Energía	\$ 6.500.000	\$ 78.000.000
Agua	\$ 100.000	\$ 1.200.000
teléfono	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Fumigación	\$ 400.000	\$ 4.800.000
jardinería	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Expedición de tornaguías	\$ 18.900.000	\$ 226.800.000
Papelería	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Alquiler de vehículos	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Alquiler de equipos	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
TOTAL	\$ 38.650.000	\$ 463.800.000

Fuente: este estudio.2010

Tabla 37. Costos variables

El costo variable corresponde al 69% del precio del producto \$1.043 es decir 719.67. entre los cuales comprende:

Costo variable	69%
Agua	
Malta	
Alcohol	
Colorante	
Empaque	
Almacenamiento	
Distribución y transporte	

Fuente: este estudio.2010

PLAN DE PRODUCCION

Capacidad Instalada de Producción

La planta de Bavaria ubicada en la ciudad de Yumbo, de la cual se proveera toda la producción es Línea uno 120.000 botellas por hora , línea dos 60.000 botellas por hora.

Tabla 38. Capacidad de producción

CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD POR HORA/BOTELLAS	CAPACIDAD DIARIA	CAPACIDAD MENSUAL	CAPACIDAD ANUAL
LINEA 1	120.000	960.000	24.000.000	288.000.000
LINEA 2	60.000	480.000	12.000.000	144.000.000
TOTAL	180.000	1.440.000	36.000.000	432.000.000
5% DESTINACION CERVEZA DE COLOR	9.000	72.000	1.800.000	21.600.000

Fuente: este estudio.2010

La bodega tiene capacidad de almacenar 130.000 cajas de cerveza 330 c.c. de 30 unidades con producto, y al tiempo de de 44.000 cajas con envase vacios.

3.2.2 Parámetros Técnicos Especiales

Cumplimiento de las Normas INVIMA

Cumplimiento de los lineamientos de Seguridad Industrial

3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.3.1 Estrategia Organizacional

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Misión

Crece en el mercado a un consumo per cápita anual de 60 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado.

Visión

Ser la compañía más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de SABMiller.

- Por la efectividad de nuestro mercadeo
- Por la calidad de nuestros productos
- Como la mejor fuente de empleo
- Como el mejor socio
- Por nuestra responsabilidad social

Objetivos Empresariales

- Insistir en un enfoque ético al efectuar negocios apoyando así la esencia de los valores de SABMiller plc y de Bavaria S.A.
- Respalda el logro de la Misión de Bavaria S.A. de tal manera que sustente su buena reputación y la de SABMiller plc, tanto ahora como en el futuro.
- Aplicar el Código de Conducta de SABMiller plc en la conducción de los asuntos comerciales de Bavaria S.A.
- Apoyar el compromiso de SABMiller plc con el buen gobierno corporativo, que exige, para las compañías del Grupo y sus empleados, adoptar sus políticas éticas.
- Mantener los más altos estándares de comportamiento ético en las relaciones de negocios con la compañía, colegas, socios comerciales, clientes, proveedores, contratistas, consultores, partes interesadas y la comunidad.

Valores Corporativos

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
- La responsabilidad es clara e individual
- Trabajamos y ganamos en equipo
- Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
- Nuestra reputación es indivisible
- El calibre y compromiso de nuestra gente nos distingue de los demás
- Apreciamos y fomentamos la diversidad
- Seleccionamos y desarrollamos a nuestro personal para el logro de metas a largo plazo
- Lo que cuenta para nosotros es el desempeño.

LA RESPONSABILIDAD ES CLARA E INDIVIDUAL

- Apoyamos la gerencia descentralizada con un máximo práctico de autonomía local
- Las metas y los objetivos están alineados y claramente articulados
- Valoramos tanto el rigor intelectual como el compromiso emocional
- Decimos la verdad sobre nuestro desempeño
- Exigimos y permitimos la autogestión

TRABAJAMOS Y GANAMOS EN EQUIPO

- Desarrollamos y compartimos activamente el conocimiento dentro del Grupo SABMiller
- Equilibramos conscientemente los intereses locales y los del Grupo SABMiller
- Fomentamos la confianza y la integridad en las relaciones internas
- Promovemos la camaradería y la diversión

COMPRENDEMOS Y RESPETAMOS A NUESTROS CLIENTE Y CONSUMIDORES

- Nos preocupamos siempre por conocer las necesidades y percepciones de nuestros clientes y consumidores
- Construimos relaciones duraderas basadas en la confianza
- Aspiramos a ofrecer las mejores opciones de productos y servicios
- Somos innovadores y pioneros en un mundo en constante cambio

NUESTRA REPUTACIÓN ES INDIVISIBLE

- Nuestra reputación se basa en lo que hace y dice cada uno de nuestros empleados
- Construimos nuestra reputación para un futuro a largo plazo
- Somos justos y éticos en todos nuestros negocios
- Beneficiamos a las comunidades locales donde operamos

Principios

- La ética representa una actitud para hacer los negocios de la mejor manera posible. No significa solamente hacer lo que es legal en una situación determinada, sino también hacer lo que es éticamente correcto y aplicar prácticas comerciales responsables, sin concesiones en nuestros principios éticos.
- Bavaria S.A. y sus empleados tienen que actuar con integridad y ser honestos y justos en todos los aspectos de sus relaciones comerciales, exigiendo lo mismo de todos aquellos con los que interactúa.⁹
- Los empleados no pueden comprometerse en actividades que despierten cuestionamientos acerca de la integridad, imparcialidad o reputación de Bavaria S.A. o SABMiller plc. Los empleados no solamente deben actuar de manera ética, sino que debe ser evidente que actúan de manera ética.

Políticas Organizacionales

La compañía considera obligatorias para todos los empleados las siguientes prácticas de ética:

RESPONSABILIDAD Y OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS

- Aceptar la responsabilidad y obligación de rendir cuentas por las acciones y decisiones.
- Ser diligentes en las medidas de cuidado y conservación de todos los recursos de la compañía que le han sido asignados, para protegerlos frente a los eventos de pérdida, sustracción o daño.

VERACIDAD Y JUSTICIA

- Actuar con integridad, imparcialidad, honestidad y sinceridad en todas las actividades con la compañía, colegas, socios comerciales, clientes, proveedores, contratistas, consultores, partes interesadas y comunidad.
- Actuar en todo momento con sinceridad y de una manera incuestionable e irreprochable.
- Tratar a todos con justicia, de forma consistente, sensible y con respeto por los derechos individuales.
- Tratar a todos con dignidad y respeto, evitando denigrar y hacer declaraciones despectivas respecto de los mismos.
- Evitar cualquier forma de discriminación.
- Evitar el abuso de poder por el cargo que se ocupa dentro de la compañía.

CONFLICTOS DE INTERESES

- Evitar conflictos de intereses, reales o potenciales, con la compañía, con SABMiller plc y/o con las subsidiarias de esta. Existe un conflicto de intereses cuando el empleado, directa o indirectamente (por ejemplo, mediante un pariente o un amigo cercano), tiene un interés personal que puede interferir con sus decisiones al cumplir las tareas en la compañía.
- Informar los conflictos de intereses, reales o potenciales, propios o de otros empleados, socios comerciales, clientes, proveedores, contratistas, consultores y partes interesadas.

SOBORNO

- Evitar y reportar todo acto de soborno. El soborno es el ofrecimiento de regalos, préstamos, honorarios, gratificaciones o cualquier otro tipo de beneficio, a cualquier persona a modo de incentivo para realizar un acto deshonesto, ilegal o que implica el quebrantamiento de la confianza, durante la conducción de los negocios de la empresa¹. Sobornar o dejarse sobornar es una práctica deshonesta, está prohibida en la compañía y se sancionará con rigor.
- Cuando el soborno esté dirigido a un servidor público, puede llegar a constituir un delito y la compañía adelantará las gestiones legales al respecto.

OBSEQUIOS Y ATENCIONES

- Evitar dar o recibir obsequios o atenciones que pudieran dar la imagen de ejercer una influencia inapropiada sobre una decisión o una relación de negocios.

- Registrar los obsequios y atenciones recibidos y otorgados de acuerdo con los parámetros que señale la compañía.

NORMAS Y PRÁCTICAS COMERCIALES

- Cumplir la ley.
- Cumplir las políticas, normas y procedimientos de la compañía.
- Obtener información de manera legal y dentro del marco de prácticas comerciales aceptable.
- Utilizar la información únicamente para el propósito al cual se destina y respetar la confidencialidad de la información empresarial y personal en todo momento.

REPORTE DE COMPORTAMIENTOS ANTIÉTICOS

- Reportar conductas y situaciones que se consideren antiéticas y que podrían ir en contra de las políticas y pautas de la compañía. Así mismo, reportar cualquier amenaza o recriminación por hacerlo.

Deberes Y Responsabilidades

- El presidente de Bavaria S.A. es responsable de asegurar que se implemente una política ética en la compañía.
- La alta dirección se debe asegurar que esta política sea comunicada de manera clara a todos los empleados. Así mismo, se debe comunicar a las partes interesadas, en las transacciones comerciales.
- Los empleados en el desempeño de sus funciones tienen el deber de comportarse y actuar de manera ética, de acuerdo con los deberes y responsabilidades establecidos en esta política y de buscar orientación cuando sea necesario.
- Bavaria S.A. apoya a todos los empleados para actuar dentro de los más altos estándares éticos.
- Debido a la naturaleza de sus funciones, el presidente y los vicepresidentes enfrentarán dilemas éticos con mayor frecuencia y tienen el deber de dar un ejemplo apropiado de comportamiento ético dentro de los términos de esta política.
- Bavaria S.A. no tolera la participación de sus empleados en ninguna forma de comportamiento antiético, ilegal o delictivo.
- Cuando un comportamiento antiético trascienda al plano penal, la compañía dará cumplimiento a las disposiciones constitucionales y legales al respecto.
- El incumplimiento de esta política podrá dar lugar a procesos disciplinarios.

Tabla 39. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Los empleados se sienten identificados y a gusto con su trabajo, generando eficiencia, eficacia y productividad laboral.</p> <p>La excelente calidad de los productos que se producen en Bavaria.</p> <p>La ubicación estratégica</p> <p>Conocimiento del mercado que posibilita la orientación de la oferta comercial hacia la satisfacción del cliente actual y potencial.</p> <p>Percepción, aceptación y satisfacción del cliente externo actual y potencial frente a los bienes y servicios</p> <p>Adecuado manejo de las entradas y salidas de los recursos económicos, que garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.</p> <p>Posicionamiento en el mercado</p> <p>Conocimiento estructural en cerveza</p> <p>Disponibilidad (Inmediata) de Materia prima</p> <p>Productos novedosos, de calidad y naturales</p> <p>Disponibilidad de Maquinaria</p>	<p>Ausencia de un plan estratégico enfocado a la parte de mercadeo que oriente las actividades a realizar durante el año.</p> <p>Escaza gestión de mercadeo que permita guiar y orientar la empresa hacia la consecución, fidelización y mayor participación de la misma en el mercado local.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Las políticas del gobierno, contempladas en los planes de desarrollo para el apoyo y el fomento de las mipymes como promotoras del progreso y gestoras en la generación de empleo.</p> <p>La legislación colombiana que regula todas las actividades de almacenamiento, manipulación y comercialización de los productos con el fin de que las empresas garanticen la calidad de los diferentes bienes que adquieren los consumidores.</p> <p>Medidas establecidas por la Ley 789 de 2002 referente a la reforma de Flexibilidad Laboral, que garantizan una mayor productividad, seguridad social, bienestar y calidad de las relaciones laborales.</p> <p>Las economías de escala desarrolladas por empresas nacionales e internacionales, suponen costos decrecientes que se ven reflejados en la disminución de los costos para el comercializador y por ende para el cliente.</p> <p>La globalización de la economía fortalece las unidades de negocio en cuanto a la adquisición de nuevos</p>	<p>(F1 – O1) Formular proyectos a los fondos de fomento a las mipyme, enfocados hacia el mejoramiento de la competitividad de la empresa, en el cual se involucre al talento humano en las etapas de formulación, ejecución y evaluación del mismo, con el fin de hacerlos participes del proceso y fortalecer los lazos y sentido de pertenencia hacia el Supermercado.</p> <p>(F1 – O7) Fortalecer el nivel de satisfacción del cliente interno a través de su vinculación a distintos programas educativos, mediante la realización de convenios con entidades educativas que capaciten a los colaboradores del supermercado dependiendo del área al cual pertenezca su cargo.</p> <p>(F2 – O2) Actualizar constantemente los certificados de calidad de los productos, para ofrecerle al cliente bienes en buenas condiciones.</p> <p>(F2 – O6) Aprovechar la calidad de los productos que se comercializan,</p>	<p>(D1 – O1) Aprovechar las políticas creadas por el gobierno para el fomento y apoyo de las mipymes, dirigidas hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y comercial</p> <p>(D1, 2 – O6) Realizar periódicamente estudios de mercado para conocer las cambiantes necesidades, gustos y preferencias del consumidor, con el fin explotar eficientemente el mercado a través de la adecuada orientación de las estrategias de publicidad y de competitividad de precios que permitan conservar al cliente actual y llegar a nuevos segmentos de mercado.</p> <p>(D4 – O7) Mediante programas educativos de instituciones públicas o privadas capacitar al personal en atención al cliente, mercadeo y ventas.</p> <p>(D5 – O7) A través de la cualificación del recurso humano mejorar los niveles de comunicación de manera ascendente y descendente.</p> <p>(D7 – O6) Realizar auditorias de</p>

<p>productos y herramientas tecnologías modernas.</p> <p>Presencia de nuevas tendencias que generan cambios en las necesidades, preferencias y estilos de vida del consumidor.</p> <p>Programas y entidades tanto públicas como privadas, orientadas hacia la capacitación y cualificación del recurso humano en áreas administrativas, mercadeo, sistemas y atención al cliente que potencian y promueven el alcance de una mayor eficiencia y competitividad.</p> <p>El desarrollo de nuevas tecnologías mejoran los procesos administrativos y operativos.</p>	<p>con el fin de satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del cliente actual y potencial.</p> <p>(F3 – O6) Destacar la ubicación estratégica del establecimiento, a través de pautas publicitarias en los medios radiales y televisivos que permita influir y atraer al cliente actual y potencial.</p> <p>(F4 – O5) Realizar un estudio de mercado, que permita conocer el comportamiento, necesidades y expectativas del cliente, con el fin de mejorar la oferta comercial del Supermercado, a través de las ventajas que proporciona la globalización económica.</p> <p>(F4, 5 – O4, 5, 6) Aprovechar el conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente, para adquirir productos en el exterior, con el fin de brindar una variedad en la oferta de productos, que atiendan oportunamente a los cambios presentados en las tendencias y estilos de vida del consumidor.</p> <p>(F6 – O4, 8) Mediante la utilización adecuada de los recursos</p>	<p>marketing que permitan evaluar la gestión de mercadeo</p> <p>(D7 - O8) Aprovechar la tecnología moderna referente al control de marketing, para obtener registros e información detallada acerca de la gestión de mercadeo realizada por la empresa.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	económicos adquirir nuevos productos y herramientas tecnológicas modernas, que permitan mejorar los procesos administrativos y operativos	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Imposición de nuevos impuestos que dificultan el desarrollo y crecimiento de las unidades estratégicas de negocio y disminuyen el margen de utilidad del empresario.</p> <p>El incremento de la inflación, específicamente en los productos de la canasta familiar afecta la gestión comercial del sector empresarial, ya que el poder adquisitivo de las personas disminuye y limita la demanda de estos bienes.</p> <p>La situación de inseguridad y delincuencia común genera en los habitantes de la ciudad cierto grado de limitación en cuanto al desplazamiento hacia los establecimientos comerciales para realizar sus compras de la canasta familiar.</p> <p>La creciente competencia y sus mejores condiciones competitivas, reflejadas en la adecuada infraestructura, excelente calidad en los bienes y servicios, horarios</p>	<p>(F1 – A4) Realizar actividades que permitan mantener y desarrollar las capacidades del talento humano para optimizar la atención y servicio al cliente, con el fin de mejorar la competitividad, a través de la capacitación y cualificación del personal.</p> <p>(F2 – A4) Enfrentar a la competencia a través de la comercialización de productos regionales y con marcas propias, que posean altos estándares de calidad.</p> <p>(F3 – A5) Destacar la ubicación estratégica, mediante la realización de eventos de promoción y publicidad.</p> <p>(F4 – A2) Estar constantemente informados sobre las tendencias económicas del IPC, con el fin de que la empresa prevea las alzas de los precios de los productos, lo cual</p>	<p>(D1, 2 – A2) Aplicación de una mercadotecnia más fuerte a los productos ya existentes, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia, desarrollo de actividades de publicidad, descuentos y promociones de ventas llamativas para la cerveza de color</p> <p>(D1, 2 – A3) Diseñar un programa de servicio al cliente para generar lealtad y preferencia, mediante el uso adecuado de la imagen corporativa, mensajes publicitarios y estrategias de mercadeo innovadoras que llamen la atención del consumidor.</p> <p>(D2 – A4) Realizar un benchmarking competitivo con el fin de analizar, conocer y contrarrestar las características y mejores condiciones de la competencia, mediante la orientación de las</p>

<p>extendidos, personal calificado y adecuada atención al cliente colocan en desventaja las operaciones comerciales</p> <p>Publicidad, promociones y descuentos agresivos de la competencia.</p> <p>Importación de cerveza</p>	<p>les permitirá, aprovisionarse de mercancía a menores precios y generar una mayor ventaja competitiva.</p> <p>(F4 – A3) Aprovechar el conocimiento del mercado para diseñar e implementar estrategias enfocadas hacia la creación de servicios adicionales, que generen mayor valor agregado y garanticen condiciones de seguridad y bienestar a los clientes.</p> <p>(F5 – A4, 5) Desarrollar nuevas pautas publicitarias en los medios masivos de comunicación, que contrarresten de alguna manera la publicidad agresiva de la competencia, con el fin de posicionar la imagen de la cerveza de Color, llegar a nuevos clientes y dar a conocer los productos, servicios, promociones y descuentos que este ofrece a sus clientes.</p> <p>(F6 – A1) Realizar proyecciones financieras anuales que permitan prever los cambios en las tasas de impuestos.</p>	<p>nuevas estrategias de mercadeo y la gestión empresarial hacia el incremento de la satisfacción del cliente actual y potencial.</p> <p>(D2 – A5) Desarrollar eventos, promociones, descuentos y publicidades llamativas, con el fin de que el mercado objetivo conozca los productos y servicios que la empresa ofrece.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Organismos de Apoyo Universidad de Nariño, Bavaria

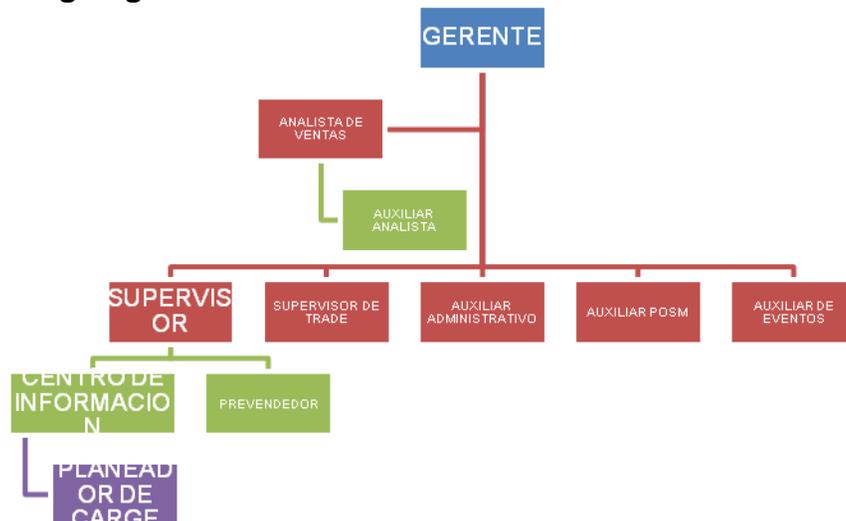
3.3.2 Estructura Organizacional

Gráfica 32. Organigrama de distribución Pasto



Fuente: Este estudio. 2010.

Gráfico 33. Organigrama de Ventas Pasto



Fuente: Este estudio. 2010

Manual de Funciones

Se presenta el manual de funciones de los cargos de ventas y distribución de la ciudad de Pasto.

Auxiliar Analista de distribución		
RESPONSABILIDADES	TAREAS	FRECUENCIA
T1 - Recepción de traspasos		
Cumplimiento de la programación de transporte primario establecida por la gerencia de operaciones de T1 (aplica para CD1)	Seguimiento al flujo programado con CDs de origen.	
	Seguimiento a las empresas transportadoras en ejecución del programa.	
	Seguimiento a vehículos en tránsito con demoras.	
T2 - Programación de atención de pedidos de T2		
Establecer la programación para la atención de pedidos de T2 y realizar seguimiento a su ejecución.	Monitorear la recepción de pedidos en los horarios establecidos.	
	Coordinar la atención de los pedidos e informar a los distribuidores la programación definida.	
T3 - Documentación de contratistas		
Realizar seguimiento a la documentación, cartera y garantías de contratistas para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros.	Mantener actualizada la información y archivo de los contratistas.	
	Realizar seguimiento a pagos de seguridad social de contratistas e informar las novedades.	
	Realizar seguimiento a los documentos de garantía e informar las novedades.	
	Participar en la evaluación de cartera a contratistas.	
T3 - Planeación de cargues		
Realizar seguimiento al proceso de planeación de cargues y la ejecución del reparto para que se incluyan las novedades y solicitudes adicionales a los pedidos de preventa.	Verificar la parametrización de fletes para clientes directos.	
	Realizar seguimiento a cambios de ruta y horarios e informar.	
	Verificar que las novedades se incluyan en la planeación de cargues.	
	Verificar que se cumpla con las zonas asignadas y retroalimentar sobre novedades en entregas verificadas.	
T3 - Facturación y anulación de documentos		
Realizar seguimiento a las actividades de generación, realizar las anulaciones de documentos y verificación de los controles SOX en el proceso de facturación.	Definir y comunicar al OL la programación definida para el proceso.	
	Anular facturas y contabilización de entregas.	
	Actualizar la base de datos de FACTCON.	
	Verificar correcto ingreso de pagos.	
T3 - Indicadores de reparto y planes de mejora		
Monitorear los indicadores relacionados con el reparto para dar y recibir retroalimentación sobre los resultados obtenidos al área de ventas y contratistas.	Monitorear e informar tiempos en ruta, para pago de compensación y retroalimentar a contratistas para definir planes de acción.	
	Verificar indicadores de devoluciones y agotados, rechazos, PFN, PBE y retroalimentar a ventas y al equipo del CD.	
	Participar en reuniones con ventas para analizar los resultados y definir planes de acción.	
	Verificar el indicador de agotados e informar las novedades y oportunidades encontradas.	
Flota - Procedimientos e indicadores		
Seguimiento y control al cumplimiento de los procedimientos e indicadores relacionados con la flota y montacargas.	Mantener actualizados contratos y actas de entrega de vehículos.	
	Archivar y mantener organizada la información de contratistas.	
Admin CD - Planeación y ejecución de presupuesto		
Participar con el gerente o coordinador del CD en el seguimiento a la ejecución del presupuesto de CAPEX, OPEX y CF.	Participar en la realización de presupuesto.	
	Monitorear la ejecución del presupuesto e informar novedades y oportunidades.	
	Realizar las provisiones presupuestales según necesidades y políticas.	
	Participar en la generación de informes a ejecuciones presupuestales.	
Admin CD - Documentación de proveedores y pagos Admin CD -		
Realizar seguimiento a los pagos y documentos relacionados con proveedores de servicio y materiales.	Solicitar cotizaciones y cartas contrato para pedidos de servicio según política de compra.	
	Crear las solicitudes de pedido e ingresar las facturas.	
	Archivar y enviar los documentos según la política de compra.	
	Participar en la coordinación de horarios de trabajo, visitas de obra y seguimiento a avance de mantenimientos locativos.	
Admin CD - Análisis y definición de planes de mejora para el CD		
Participar en el análisis y definición de planes de mejora así como en los procesos administrativos del CD.	Participar en la recolección y análisis de información para los procesos del CD en el Bussines Review.	
	Participar en las visitas al mercado y la definición de planes de mejora del servicio.	
Almacenamiento - Disponibilidad y niveles de inventario		
Realizar seguimiento a los niveles de inventario y planeación de traspazos para minimizar el número de agotados en el CD.	Generar informe de existencias de inventario.	
	Comparar el informe de existencias con el estimado de venta y calcula las diferencias.	
Almacenamiento - Calidad del almacenamiento		
Asegurar que el Operador Logístico del CD ejecute el proceso de acuerdo a las normas de calidad y estándares establecidos	Participar en las revisiones de condiciones de almacenamiento en el depósito	
	Informar las observaciones y oportunidades.	
Almacenamiento - Aplicaciones del mecanismo de control		
Liderar la aplicación y ejecución de los mecanismos de control definidos por la compañía para el proceso de inventarios	Realizar seguimiento al inventario de multi-empaques y comunica novedades encontradas.	
Almacenamiento - Toma de inventarios		
Asegurar la ejecución del programa de toma física y ajuste de inventarios por parte del OL para aumentar la confiabilidad y minimizar las pérdidas	Participar en la ejecución de los inventarios.	

Coordinador / Gerente CD

RESPONSABILIDADES	TAREAS	FRECUENCIA
T1 - Recepción de traspasos		
Cumplimiento de la programación de transporte primario establecida por la gerencia de operaciones de T1 (aplica para CD1)	Revisar, conciliar y autorizar la contabilización del valor definitivo que les corresponde del total de las multas generadas.	
T1 - Retorno de envase		
Monitorear los movimientos de envase solicitados por el área de planeación de inventarios	Monitorear el proceso de retorno de envase para garantizar que se cumpla con la meta establecida.	
T1 - Indicadores de servicio		
Realizar seguimiento a los cobros realizados por las empresas transportadoras en multas y	Monitorear la operación de T1 para garantizar el cumplimiento de las metas en TAT y multas.	
Almacenamiento - Disponibilidad y niveles de inventario		
Realizar seguimiento a los niveles de inventario y planeación de traspasos para minimizar el número de agotados en el CD.	Participar en la definición de acciones para los niveles críticos de inventario por exceso o escasez. Informar a su equipo las acciones definidas.	
Almacenamiento - Calidad del almacenamiento		
Asegurar que el Operador Logístico del CD ejecute el proceso de acuerdo a las normas de calidad y estándares establecidos	Garantizar la implementación y mantenimiento del SGI a la operación de almacenamiento.	
	Participar en las revisiones de condiciones de almacenamiento en el depósito y coordina planes de acción sobre las observaciones y oportunidades encontradas.	
	Participar en la definición de acciones sobre el inventario próximo a vencer con ventas y las comunica al equipo.	
	Verificar las causales y autoriza las bajas de inventario según nivel de autorización.	
Almacenamiento - Aplicaciones del mecanismo de control		
Liderar la aplicación y ejecución de los mecanismos de control definidos por la compañía para el proceso de inventarios	Analizar el resultado de los controles a transacciones críticas y define acciones. Analizar el resultado de los controles SOX y define acciones. Autorizar las bajas según nivel de autorización.	
Almacenamiento - Toma de inventarios		
Asegurar la ejecución del programa de toma física y ajuste de inventarios por parte del OL para aumentar la confiabilidad y minimizar las pérdidas	Garantizar la ejecución del inventario mensual. Liderar el proceso de control de inventario, realiza seguimiento al proceso y a los resultados. Ajustar en SAP el resultado del inventario según el nivel de autorización. Contabilizar en SAP los ajustes de inventario según nivel de autorización.	
T2 - Seguimiento a ejecución presupuestal		
Realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto para T2 en el CD y verificar que	Realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto de T2 asignado.	
T2 - Programación de atención de pedidos de T2		
Establecer la programación para la atención de pedidos de T2 y realizar seguimiento a su ejecución.	Monitorear el servicio a distribuidores por parte del OL.	
T2 - Proyectos y planes de mejora de la operación de T2		
Soportar y comunicar los planes de mejora establecidos en la VPD y a los involucrados en la operación de T2 para su ejecución.	Monitorear y apoyar el desarrollo y optimización de la operación de T2 en la zona de incidencia.	
T3 - Documentación de contratistas		
Realizar seguimiento a la documentación, cartera y garantías de contratistas para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros.	Definir acciones según la información de cartera, documentación y novedades encontradas.	
T3 - Planeación de cargues		
Realizar seguimiento al proceso de planeación de cargues y la ejecución del reparto para que se incluyan las novedades y solicitudes adicionales a los pedidos de preventa.	Garantizar la optimización de flota a través de la planeación de cargues y rutas diseñadas. Autorizar horarios fuera de política para sincronización de pedidos, liberación de pedidos bloqueados y extrarutas.	
T3 - Facturación y anulación de documentos		
Realizar seguimiento a las actividades de generación, realizar las anulaciones de documentos y verificación de los controles SOX en el proceso de facturación.	Autorizar y monitorear las anulaciones a entradas y salidas por porteria.	
T3 - Indicadores de reparto y planes de mejora		
Monitorear los indicadores relacionados con el reparto para dar y recibir retroalimentación sobre los resultados obtenidos al área de ventas y contratistas.	Monitorear los resultados de la operación y definir acciones de mejora en coordinación con el equipo y ventas.	
Flota - Procedimientos e indicadores		
Seguimiento y control al cumplimiento de los procedimientos e indicadores relacionados con la flota y montacargas.	Monitorear el resultado de los indicadores para optimizar el uso de la flota en el proceso de reparto.	
Flota - Programación y ejecución de mantenimientos preventivos		
Programar, coordinar y verificar la ejecución de los mantenimientos preventivos.	Monitorear la disponibilidad de equipos y participar en la definición de planes de acción para su mejora. Monitorear el pago variable de UC y participar en la definición de planes de acción para su mejora.	
Flota - Programación y ejecución de mantenimientos correctivos		
Programar, coordinar y verificar la ejecución de los mantenimientos correctivos.	Hacer seguimiento a las cuentas de recuperación para garantizar el cumplimiento del presupuesto asignado.	
Flota - Seguimiento al servicio de proveedores		
Hacer seguimiento al servicio prestado por los proveedores de mantenimiento.	Hacer seguimiento al cumplimiento de contratos y dar retroalimentación en su cumplimiento.	
Administración del CD - Planeación y ejecución de presupuesto		
Participar con el gerente o coordinador del CD en el seguimiento a la ejecución del presupuesto de CAPEX, OPEX y CF.	Garantizar la ejecución de presupuestos de acuerdo a la política.	
Administración del CD - Documentación de proveedores y pagos		
Realizar seguimiento a los pagos y documentos relacionados con proveedores de servicio y materiales.	Garantizar que se cumpla con la política de compras. Programar y coordinar la ejecución de mantenimientos locativos para garantizar las condiciones del depósito.	
Administración del CD - Análisis y definición de planes de mejora para el CD		
Participar en el análisis y definición de planes de mejora así como en los procesos administrativos del CD.	Garantizar la ejecución del Business Review en el CD. Garantizar que se ejecute la evaluación a los proveedores. Garantizar que se cumpla con la política de visitas a mercado y definir planes de mejora del servicio del CD.	

Facturador

RESPONSABILIDADES	TAREAS	FRECUENCIA
T1 - Recepción de trasposos		
Coordinar los flujos de reposición de inventario según el programa definido por el área de planeación de inventarios	Verificar los documentos de traspaso y firmas.	
	Contabilizar el ingreso de inventarios.	
	Generar e informar cobros por faltantes o roturas.	
T1 - Retorno de envase		
Coordinar los movimientos de envase solicitados por el área de planeación de inventarios	Realizar trasposos de envases y estibas y generar documentos.	
T2 - Programación de atención de pedidos de T2		
Establecer la programación para la atención de pedidos de T2 y realizar seguimiento a su ejecución.	Verificar los documentos de pedido y firmas.	
	Consultar e informar el saldo de distribuidores.	
	Generar los documentos de ingreso a caja, venta, devolución y cambio.	
	Cerrar los pedidos que no se van a despachar.	

Planeador de Cargues

RESPONSABILIDADES	TAREAS	FRECUENCIA
Flota - Programación y ejecución de mantenimientos preventivos		
Programar, coordinar y verificar la ejecución de los mantenimientos preventivos.	Realizar la planeación de cargues teniendo en cuenta la disponibilidad de flota.	
Flota - Programación y ejecución de mantenimientos correctivos		
Programar, coordinar y verificar la ejecución de los mantenimientos correctivos.	Generar las notas crédito de acuerdo a la conciliación realizada para las recuperaciones por mantenimientos correctivos.	
T3 - Planeación de cargues		
Realizar seguimiento al proceso de planeación de cargues y la ejecución del reparto para que se incluyan las novedades y solicitudes adicionales a los pedidos de preventa.	Actualizar las franjas horarias para atención de clientes.	
	Realizar el procesamiento de pedidos en SAP.	
	Actualizar datos maestros de la flota y responsable de reparto.	
	Realizar el proceso de planificación de transporte teniendo en cuenta las devoluciones programadas y recolección de envase.	
	Actualizar y sincronizar el dispositivo HH para el proceso de reparto.	
	Participar en la solución de novedades de reparto.	

Profesional / Especialista de Distribución

RESPONSABILIDADES	TAREAS	FRECUENCIA
T1 - Retorno de envase		
Coordinar y monitorear los movimientos de envase solicitados por el área de planeación de inventarios	Monitorear las solicitudes de planeación y coordinar despachos de envase. Monitorear la programación de T1 para programar el retorno de envase. Coordinar despachos adicionales con T1 para retorno de envase.	
T1 - Indicadores de servicio		
Realizar seguimiento a los cobros realizados por las empresas transportadoras en multas y pérdidas en el tránsito de los vehículos de T1	Hacer seguimiento a cobros por rotura en tránsito e informar siniestros a T1 Monitorear el envío de planilla de productividad a T1 Analizar los TAT y definir los planes de acción con el OL. Conciliar con el OL el cobro de multas y monitorear su realización	
Almacenamiento - Disponibilidad y niveles de inventario		
Realizar seguimiento a los niveles de inventario y planeación de traspaos para minimizar el número de agotados en el CD	Analizar las existencias y las diferencias. Informar diferencias críticas por exceso o escasez de inventario. Hacer seguimiento a acciones definidas por el gerente y ventas.	
Almacenamiento - Calidad del almacenamiento		
Asegurar que el Operador Logístico del CD ejecute el proceso de acuerdo a las normas de calidad y estándares establecidos	Revisar condiciones de almacenamiento en el depósito. Realiza seguimiento a fechas de vencimiento y rotación de inventario. Verificar la existencia física del inventario a dar de baja según la política y diligencia formato de solicitud para autorización. Analizar y coordinar planes de acción con el OL para mejorar en las oportunidades encontradas. Analizar el informe de producto fuera del tiempo mínimo para despacho y comunicar a ventas. Realizar seguimiento al cumplimiento del OL en los requerimientos de calidad del programa de excelencia en distribución.	
Almacenamiento - Aplicaciones del mecanismo de control		
Liderar la aplicación y ejecución de los mecanismos de control definidos por la compañía para el proceso de inventarios	Hacer seguimiento al cobro de rotura. Hacer seguimiento a transacciones críticas de inventarios. Facilitar y monitorea la aplicación de los controles SOX en el proceso de IM. Informar el resultado de la evaluación a la aplicación de los controles SOX y transacciones críticas.	
Almacenamiento - Toma de inventarios		
Asegurar la ejecución del programa de toma física y ajuste de inventarios por parte del OL para aumentar la confiabilidad y minimizar las pérdidas	Coordinar los roles del equipo del CD y la mesa de control. Programar las fechas y define las marcas a inventariar. Verificar los documentos antes y al cierre del inventario. Ajustar en SAP el resultado del inventario según Nivel Autorización y genera la factura respectiva. Analizar el resultado y coordina planes de acción con el OL.	
T2 - Seguimiento a ejecución presupuestal		
Realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto para T2 en el CD y verificar que se ejecute según las políticas definidas por la Gerencia de T2	Monitorear e informar a la gerencia de T2 las excepciones para pago de fletes y variable logística. Monitorear el pago de fletes e informar a la gerencia de T2 sobre desviaciones en el presupuesto.	
T2 - Programación de atención de pedidos de T2		
Establecer la programación para la atención de pedidos de T2 y realizar seguimiento a su ejecución.	Verificar el cumplimiento de los despachos de T2 programados. Monitorear el cumplimiento del OL en los TAT y establecer planes de acción. Monitorear el retorno de envase y cupos de crédito para distribuidores.	
T2 - Proyectos y planes de mejora de la operación de T2		
Soportar y comunicar los planes de mejora establecidos en la VPD y a los involucrados en la operación de T2 para su ejecución.	Participar en el desarrollo de distribuidores metropolitanos a través de capacitación. Buscar alternativas de optimización para la zona de incidencia. Participar y apoyar el desarrollo de iniciativas de la gerencia de T2.	
T3 - Facturación y anulación de documentos		
Realizar seguimiento a las actividades de generación, realizar las anulaciones de documentos y verificación de los controles SOX en el proceso de facturación.	Anular las entradas y salidas por portera. Monitorear las causales de anulación para definir acciones de mejora. Monitorear movimientos de inventario entre almacén disponible y almacén camión. Facilitar y dar soporte a la ejecución de controles SOX en el proceso de OTC.	
Flota - Procedimientos e indicadores		
Seguimiento y control al cumplimiento de los procedimientos e indicadores relacionados con la flota y montacargas.	Divulgar las actualizaciones a procedimientos y contratos y monitorear su cumplimiento. Monitorear los indicadores relacionados con el proceso.	
Flota - Programación y ejecución de mantenimientos preventivos		
Programar, coordinar y verificar la ejecución de los mantenimientos preventivos.	Realizar seguimiento al estado de la flota y coordinar cambios de imagen cuando aplique. Monitorear la programación y ejecución de mantenimientos preventivos de la flota con base en las distancias y tiempos de uso. Ejecutar auditorías internas a neumáticos, programar en coordinación con renting las auditorías externas y promover su buen uso. Realizar las inspecciones para pago variable al UC. Analizar la información de fallas y accidentes y definir planes de acción.	
Flota - Programación y ejecución de mantenimientos correctivos		
Programar, coordinar y verificar la ejecución de los mantenimientos correctivos.	Realizar inspección a la flota y programar los mantenimientos correctivos a daños y fallas encontradas. Monitorear la ejecución de mantenimientos correctivos definidos. Realizar conciliación de cobros por mantenimientos correctivos e informar al facturador. Informar y monitorear que se realicen las recuperaciones definidas a contratistas y OL de acuerdo las reparaciones realizadas.	
Flota - Seguimiento al servicio de proveedores		
Hacer seguimiento al servicio prestado por los proveedores de mantenimiento.	Realizar seguimiento a los tiempos de ejecución de los mantenimientos definidos. Monitorear el servicio de proveedores y retroalimentar las novedades y oportunidades de mejora encontradas. Monitorear las condiciones de limpieza, aseo y orden del taller de montacargas. Hacer seguimiento al cumplimiento de parámetros de seguridad y dar retroalimentación.	
Administración del CD - Análisis y definición de planes de mejora para el CD		
Participar en el análisis y definición de planes de mejora así como en los procesos administrativos del CD.	Participar en la recolección y análisis de información para los procesos del CD en el Bussines Review. Participar en las visitas al mercado y la definición de planes de mejora del servicio.	

Aspectos Legales

La empresa esta constituida como sociedad anónima. Este tipo de sociedad conlleva a que la empresa sea clasificada por los organismos estatales como régimen común, por lo cual, la empresa deberá aportar los impuestos estipulados por la ley como son el IVA, retención en la fuente y demás requisiciones que en la normatividad vigente se especifique. Entre las ventajas que encontramos el ser clasificados como régimen común están, mayor credibilidad y poder de negociación con proveedores, distribuidores y demás con quienes se entable una relación comercial, facilidad de acceso a líneas de financiación. Mayor apoyo por parte de entidades sin ánimo de lucro que puedan colaborar con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

3.4 ESTUDIO FINANCIERO

3.4.1 Inversión Fija. Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objetos de comercialización por parte de la empresa, se adquieren para utilizarse durante su vida útil; son entre otras: terrenos para construcción de instalaciones, explotaciones agrícolas, ganaderas o mineras; las construcciones civiles como edificios industriales o administrativos; bodegas, parqueaderos, maquinaria, equipo y herramienta; vehículos; muebles, etc.

Tabla 40. Inversión fija

DESCRIPCION	VALOR
Instalaciones	\$ 1.000.000.000
Muebles	\$ 12.000.000
TOTAL	\$ 1.012.000.000

Fuente: este estudio.2010

3.4.2 Financiación

La financiación se realiza con 100% recursos propios de BAVARIA.

3.4.3 Costos. Son ocasionados durante el desarrollo del proyecto, son valores que se incurren durante el ejercicio relacionado directamente con la gestión administrativa encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecida para el desarrollo de la actividad operativa de la empresa.

Entre los costos y gastos están los gastos operacionales de administración, gastos operacionales de ventas, gastos de depreciación y amortización de activos

Tabla 41. Costos variables

Precio	\$1043
Costo variable	69%
Agua	
Malta	
Alcohol	
Colorante	
Empaque	
Almacenamiento	
Distribución, publicidad y transporte	\$719.67

Fuente: este estudio.2010

Tabla 42. Proyecciones

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		4.00%	3.25%	3.01%	3.02%	3.02%
Devaluación	%		8.00%	2.28%	4.55%	-2.74%	0.87%
IPP	%		4.00%	3.25%	3.01%	3.02%	3.02%
Crecimiento PIB	%		5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
DTF T.A.	%		8.63%	7.94%	7.08%	6.33%	5.59%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio CAJA DE CERVEZA POKER	\$/ unid.		37,200	38,411	39,567	40,762	41,992
Precio CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	\$/ unid.		1,043	1,067	1,115	1,085	1,094
Precio	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Precio	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades CAJA DE CERVEZA POKER	unid.		342,712	359,848	377,840	396,732	416,569
Unidades CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	unid.		889,338	933,805	980,495	1,029,520	1,080,996
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0

Total Ventas	
Precio Promedio	\$
Ventas	unid.
Ventas	\$
Rebajas en Ventas	
Rebaja	% ventas
Pronto pago	\$
Costos Unitarios Materia Prima	
Costo Materia Prima CAJA DE CERVEZA POKER	\$ / unid.
Costo Materia Prima CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	\$ / unid.
Costo Materia Prima	\$ / unid.
Costo Materia Prima	\$ / unid.
Costo Materia Prima	\$ / unid.
Costos Unitarios Mano de Obra	
Costo Mano de Obra CAJA DE CERVEZA POKER	\$ / unid.
Costo Mano de Obra CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	\$ / unid.
Costo Mano de Obra	\$ / unid.

11,100.6	11,454.5	11,811.3	12,121.5	12,470.5
1,232,050	1,293,653	1,358,335	1,426,252	1,497,564
13,676,465,934	14,818,108,165	16,043,730,064	17,288,273,382	18,675,333,205

0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0	0	0	0	0

720	756	793	833	875
10	11	11	12	12
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

Costo Mano de Obra	\$/ unid.
Costo Mano de Obra	\$/ unid.
Costos Variables Unitarios	
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.
Otros Costos de Fabricación	
Otros Costos de Fabricación	\$
Costos Producción Inventariables	
Materia Prima	\$
Mano de Obra	\$
Materia Prima y M.O.	\$
Depreciación	\$
Agotamiento	\$
Total	\$
Margen Bruto	\$
Gastos Operacionales	
Gastos de Ventas	\$
Gastos Administración	\$
Total Gastos	\$
Capital de	

0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

207.4	217.8	228.7	240.1	252.1
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
207.4	217.8	228.7	240.1	252.1

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

255,532,925	281,725,050	310,601,867	342,438,559	377,538,511
0	0	0	0	0
255,532,925	281,725,050	310,601,867	342,438,559	377,538,511
52,400,000	52,400,000	52,400,000	52,400,000	52,400,000
0	0	0	0	0
307,932,925	334,125,050	363,001,867	394,838,559	429,938,511
97.75%	97.75%	97.74%	97.72%	97.70%

0	0	0	0	0
953,400,000	1,001,070,000	1,031,218,675	1,062,341,975	1,094,404,610
953,400,000	1,001,070,000	1,031,218,675	1,062,341,975	1,094,404,610

Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$		0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo			0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inventario	\$		0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0
Cuentas por	\$	0	0	0	0	0	0

Pagar Proveedores							
Acreeedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreeedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	1,000,000,000	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	12,000,000	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cria	\$	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	1,012,000,000	1,012,000,000	1,012,000,000	1,012,000,000	1,012,000,000	1,012,000,000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones	\$		0	0	0	0	0

Financieras							
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	7,812,139,116	16,845,690,903	26,660,862,283	37,267,694,492
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$		0	0	0	0	0

3.4.4 Gastos De Administración

Tabla 43. Gastos de administración

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Energia	\$ 6.500.000	\$ 78.000.000
Agua	\$ 100.000	\$ 1.200.000
telefono	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Fumigacion	\$ 400.000	\$ 4.800.000
jardineria	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Expediccion de tornaguias	\$ 18.900.000	\$ 226.800.000
Papeleria	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Alquiler de vehiculos	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Alquiler de equipos	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
TOTAL	\$ 38.650.000	\$ 463.800.000

Fuente: este estudio.2010

Tabla 44. Gastos de administración proyectados anual

	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos Administación	463.800.000	486.990.000	501.656.410	516.796.945	532.394.439

Fuente: este estudio.2010

3.4.4 Nomina De Personal

Tabla 45. Nomina de personal mensual

CARGO	Cesantias						DEDUCCIONES			NETO PAGADO	RECIBI CONFORME
	Sueldo básico	Dias trabajados	Horas Extras	Comisiones	Auxilio de transporte	Total devengado	Aportes Salud	Aportes pensión	Total deduc		
DISTRIBUCION											
Coordinador CD	5.200.000,00	30,00				5.200.000,00	208.000,00	208.000,00	416.000,00	4.784.000,00	
Especialista de Distribución	4.000.000,00	30,00				4.000.000,00	160.000,00	160.000,00	320.000,00	3.680.000,00	
Auxiliar Analista de Distribución	2.000.000,00	30,00				2.000.000,00	80.000,00	80.000,00	160.000,00	1.840.000,00	
Planeador de cargue	1.200.000,00	30,00				1.200.000,00	48.000,00	48.000,00	96.000,00	1.104.000,00	
VENTAS						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gerente	8.000.000,00	30,00				8.000.000,00	320.000,00	320.000,00	640.000,00	7.360.000,00	
Analista de ventas	3.500.000,00	30,00				3.500.000,00	140.000,00	140.000,00	280.000,00	3.220.000,00	
Auxiliar Analista	1.800.000,00	30,00				1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00	
Supervisor	3.200.000,00	30,00				3.200.000,00	128.000,00	128.000,00	256.000,00	2.944.000,00	
Supervisor de Trade	3.200.000,00	30,00				3.200.000,00	128.000,00	128.000,00	256.000,00	2.944.000,00	
Centro de Información	2.200.000,00	30,00				2.200.000,00	88.000,00	88.000,00	176.000,00	2.024.000,00	
Prevendedor	1.100.000,00	30,00				1.100.000,00	44.000,00	44.000,00	88.000,00	1.012.000,00	
Auxiliar Administrativo	1.800.000,00	30,00				1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00	
Auxiliar de Post	1.800.000,00	30,00				1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00	
Auxiliar de Eventos	1.800.000,00	30,00				1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00	1.656.000,00	
TOTAL	40.800.000,00		0,00	0,00		40.800.000,00	1.632.000,00	1.632.000,00	3.264.000,00	37.536.000,00	
APROPIACIONES	Cesantias	Prima	Vacaciones	Inter. cesantias	Salud	Pensión	Caja Compen.	I.C.B.F	SENA	Riesgos profesionales	TOTAL APROP.
	3398640	3398640	1701360	408000	3468000	4.896.000,00	1632000	1224000	816.000,00	212976	21155616

Fuente: este estudio.2010

Tabla 46. Nomina de personal proyectada anual

	2011	2012	2013	2014	2015
Nomina de personal	489.600.000	514.080.000	529.562.265	545.545.029	562.010.171

Fuente: este estudio.2010

3.4.5 Cálculo de Ingresos. Los ingresos provienen de la comercialización de cerveza poker normal y en color la cual se estima una producción para el primer año de operación de 889.338 botellas retornables a un precio de venta de \$1.043, éste precio será ofertado a los distribuidores de puntos de venta, los cuales fijaran según el margen de utilidad que punto de venta crean conveniente. Por lo tanto la empresa obtendrá unos ingresos por valor de \$13.676.465.934 en el primer año de operación tanto en cerveza de color como la normal.

Tabla 47. Cálculo de ingresos

Precio Por Producto					
Precio CAJA DE CERVEZA POKER	37.200	38.411	39.567	40.762	41.992
Precio CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	1.043	1.067	1.115	1.085	1.094
Unidades Vendidas por Producto					
Unidades CAJA DE CERVEZA POKER	342.712	359.848	377.840	396.732	416.569
Unidades CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	889.338	933.805	980.495	1.029.520	1.080.996
Total Ventas					
Precio Promedio	11.100,6	11.454,5	11.811,3	12.121,5	12.470,5
Ventas	1.232.050	1.293.653	1.358.335	1.426.252	1.497.564
Ventas	13.676.465.934	14.818.108.165	16.043.730.064	17.288.273.382	18.675.333.205

Fuente: este estudio.2010

3.4.6 Punto de Equilibrio. Es el nivel de producción en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos totales. La deducción del punto de equilibrio es útil para determinar las relaciones entre costos fijos, costos variables y posbeneficios.

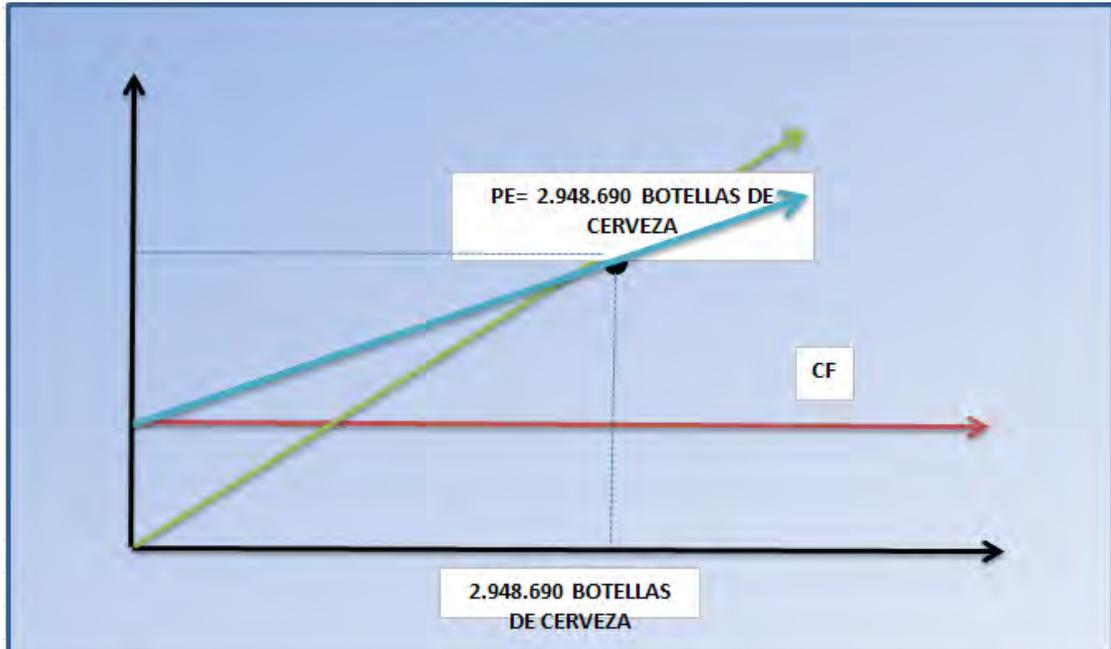
El respectivo análisis del punto de equilibrio, orienta la decisión sobre el tamaño inicial y la tecnología, permite realizar programaciones teniendo en cuenta la capacidad utilizada y redefine los precios para ser factible el proyecto.

Tabla 48. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO AFILIACIONES ANUALES				
$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$		$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$		
	VALOR	UNIDAD		VALOR
COSTO FIJOS	\$ 953.400.000		COSTO FIJOS	\$ 953.400.000
PRECIO DE VENTA	\$ 1.043	\$	VENTAS TOTALES	\$ 3.075.483.871
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	\$ 720	\$	COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ 2.122.083.871
PRECIO DE VENTA - COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 323	\$	COSTOS VARIABLES TOTALES / VENTAS TOTALES	0,31
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES ANUAL	2.948.690,19	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS ANUAL	\$ 3.075.483.871
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MENSUAL	245.724,18	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS MENSUAL	\$ 256.290.323
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES DIARIO	9.100,90	UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS DIARIO	\$ 9.492.234

Fuente: este estudio.2012

Gráfica 33. Punto de equilibrio



Fuente: este estudio.2010

Dado que el punto de equilibrio es aquel en que los ingresos se igualan a los costos. Podemos determinar fácilmente el número de unidades que se debe producir para alcanzar dicho punto.

En la empresa BAVARIA en la ciudad de Pasto, se debe vender 2.948.600 botellas sobres al año para cubrir los costos variables y fijos y obtener una utilidad de cero.

3.4.7 Estados Financieros. Los Estados Financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones de la misma.

Los estados financieros proyectados sirven para facilitar la presentación de la situación de la empresa desde el punto de vista contable. Los estados que la empresa, utiliza son: Estado de Costos, Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance General.

Balance General

Es aquel que presenta en forma resumida el total de sus activos, pertenencias o derechos de sus deudas y de su patrimonio. Este se elabora al finalizar el año o

periodo cero y muestra el estado financiero de la empresa en el momento en que se inician las operaciones.

Tabla 49. Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	12.467.533.009	21.905.852.231	32.158.400.425	43.207.555.132	55.186.684.576
Total Activo Corriente:	0	12.467.533.009	21.905.852.231	32.158.400.425	43.207.555.132	55.186.684.576
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
Depreciación Acumulada Planta		-50.000.000	-100.000.000	-150.000.000	-200.000.000	-250.000.000
Construcciones y Edificios	1.000.000.000	950.000.000	900.000.000	850.000.000	800.000.000	750.000.000
Muebles y Enseres	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Depreciación Acumulada		-2.400.000	-4.800.000	-7.200.000	-9.600.000	-12.000.000
Muebles y Enseres	12.000.000	9.600.000	7.200.000	4.800.000	2.400.000	0
Total Activos Fijos:	1.012.000.000	959.600.000	907.200.000	854.800.000	802.400.000	750.000.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	1.012.000.000	13.427.133.009	22.813.052.231	33.013.200.425	44.009.955.132	55.936.684.576
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	4.096.993.893	4.449.361.328	4.834.338.142	5.224.260.640	5.659.826.728
PASIVO	0	4.096.993.893	4.449.361.328	4.834.338.142	5.224.260.640	5.659.826.728
Patrimonio						
Capital Social	1.012.000.000	1.012.000.000	1.012.000.000	1.012.000.000	1.012.000.000	1.012.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	506.000.000	506.000.000	506.000.000	506.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	7.812.139.116	16.845.690.903	26.660.862.283	37.267.694.492
Utilidades del Ejercicio	0	8.318.139.116	9.033.551.787	9.815.171.380	10.606.832.209	11.491.163.356
PATRIMONIO	1.012.000.000	9.330.139.116	18.363.690.903	28.178.862.283	38.785.694.492	50.276.857.848
PASIVO + PATRIMONIO	1.012.000.000	13.427.133.009	22.813.052.231	33.013.200.425	44.009.955.132	55.936.684.576

Fuente: este estudio.2010

Estado de Resultados

El estado de resultados es uno de los estados financieros básicos para las entidades lucrativas. Su importancia reside en que muestra la información relativa al resultado de las operaciones en un periodo contable y, por ende, los ingresos y gastos de dichas entidades, así como, su utilidad o pérdida neta, permitiendo evaluar los logros alcanzados con los esfuerzos desarrollados durante el periodo consignado en el mismo estado.

El estado de resultados debe reunir las características primarias de confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad para que éste sea útil para la toma de decisiones por parte de los administrativos.

Tabla 50. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	13.676.465.934	14.818.108.165	16.043.730.064	17.288.273.382	18.675.333.205
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	255.532.925	281.725.050	310.601.867	342.438.559	377.538.511
Depreciación	52.400.000	52.400.000	52.400.000	52.400.000	52.400.000
Utilidad Bruta	13.368.533.009	14.483.983.115	15.680.728.197	16.893.434.824	18.245.394.694
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	953.400.000	1.001.070.000	1.031.218.675	1.062.341.975	1.094.404.610
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	12.415.133.009	13.482.913.115	14.649.509.522	15.831.092.849	17.150.990.084
Utilidad antes de impuestos	12.415.133.009	13.482.913.115	14.649.509.522	15.831.092.849	17.150.990.084
Impuestos (33%)	4.096.993.893	4.449.361.328	4.834.338.142	5.224.260.640	5.659.826.728
Utilidad Neta Final	8.318.139.116	9.033.551.787	9.815.171.380	10.606.832.209	11.491.163.356

Fuente: este estudio.2010

3.4.8 Evaluación Financiera:

Valor presente neto

Es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos calculados en el flujo neto de efectivo, teniendo en cuenta la tasa de interés de oportunidad.

La tasa de interés de oportunidad es un concepto que depende de cada inversionista de acuerdo con la oportunidad de utilización de recursos monetarios y de generación de riqueza que estos le permitan lograr. Entre mejor sea sus alternativas de inversión, mayor será la tasa de oportunidad.

Tomando como referencia el VPN podemos establecer criterios de decisión como;

Si $VPN > 0$, Recomendable

Si $VPN = 0$, Indiferente

Si $VPN < 0$, No recomendable

Para calcular el Valor Presente Neto del proyecto, se tomo la DTF (9.62% E.A) mas diez puntos (10%) de factor de riesgo, resultando así una tasa de oportunidad del 19.62% E.A.

Tabla 51. Flujo de caja

Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		12.467.533.009	9.438.319.222	10.252.548.194	11.049.154.707	11.979.129.444
Flujo de Inversión	-1.012.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de Financiación	1.012.000.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja para evaluación	-1.012.000.000	12.467.533.009	9.438.319.222	10.252.548.194	11.049.154.707	11.979.129.444
Tasa de descuento Utilizada		20%	20%	20%	20%	20%
Factor	1,00	1,20	1,43	1,71	2,05	2,45
Flujo de caja descontado	-1.012.000.000	10.422.615.791	6.596.097.489	5.989.911.768	5.396.520.885	4.891.096.906

Fuente: este estudio.2010

Tabla 52. Indicadores de rentabilidad

Criterios de Decisión	
TIO	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	45%
VAN (Valor actual neto)	32.284.242.838
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,09

Fuente: este estudio.2010

3.4.9 tasa interna de retorno. Es el segundo indicador más aceptable en el desarrollo de este proyecto y es la medida de rentabilidad mas adecuada, porque indica la capacidad que tendrá el estudio de factibilidad para producir utilidades, independiente de las condiciones del inversionista.

Equivale a la máxima tasa de interés que soporta el proyecto al momento de financiar la inversión con préstamos, porque al pagar más se obtendrán pérdidas. Como criterio adecuado de decisión se establece la comparación entre la TIR del estudio de factibilidad y el costo de oportunidad del inversionista así:

TIR > Recomendable

TIR = Indiferente

TIR < No recomendable, el estudio de factibilidad no es viable.

3.5 PLAN OPERATIVO

3.5.1 Cronograma de Actividades:

Se presenta la relación de actividades para la puesta en marcha de la empresa para la producción de cerveza de color en Bavaria.

Item	Actividad	Mes 1		Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total	Emprendedor
		Bavaria	Emprendedor	Bavaria	Bavaria	Fondo	Fondo	Fondo	Fondo	
	<u>Construcciones</u>	300.000.000		300.000.000	400.000.000				1.000.0000	
2	Compra de muebles y equipos				12.000.000				12.000.000	
3	<u>Nomina de Ventas</u> y administrativa				40.800.000	40.800.000	40.800.000	40.800.000	163.200.000	

3.5.2 Metas Sociales

Plan Nacional de Desarrollo

Se articula con el plan nacional de desarrollo en el propósito de desarrollo sostenible y generación de empleo.

Plan Regional de Desarrollo

Se articula en el propósito de generación de empresa en Nariño dinamizando la economía regional mediante la generación de PIB industrial.

Cluster o Cadena Productiva

Cebada

3.5.3 Empleo

CARGO	Cesantias						DEDUCCIONES				NETO PAGADO	RECIBI CONFORME
	Sueldo básico	Dias trabajados	Horas Extras	Comisiones	Auxilio de transporte	Total devengado	Aportes Salud	Aportes pensión	Total deduc			
DISTRIBUCION												
Coordinador CD	5.200.000,00	30,00				0,00	5.200.000,00	208.000,00	208.000,00	416.000,00		4.784.000,00
Especialista de Distribución	4.000.000,00	30,00				0,00	4.000.000,00	160.000,00	160.000,00	320.000,00		3.680.000,00
Auxiliar Analista de Distribución	2.000.000,00	30,00				0,00	2.000.000,00	80.000,00	80.000,00	160.000,00		1.840.000,00
Planeador de cargue	1.200.000,00	30,00				0,00	1.200.000,00	48.000,00	48.000,00	96.000,00		1.104.000,00
VENTAS						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Gerente	8.000.000,00	30,00				0,00	8.000.000,00	320.000,00	320.000,00	640.000,00		7.360.000,00
Analista de ventas	3.500.000,00	30,00				0,00	3.500.000,00	140.000,00	140.000,00	280.000,00		3.220.000,00
Auxiliar Analista	1.800.000,00	30,00				0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00		1.656.000,00
Supervisor	3.200.000,00	30,00				0,00	3.200.000,00	128.000,00	128.000,00	256.000,00		2.944.000,00
Supervisor de Trade	3.200.000,00	30,00				0,00	3.200.000,00	128.000,00	128.000,00	256.000,00		2.944.000,00
Centro de Información	2.200.000,00	30,00				0,00	2.200.000,00	88.000,00	88.000,00	176.000,00		2.024.000,00
Prevendedor	1.100.000,00	30,00				0,00	1.100.000,00	44.000,00	44.000,00	88.000,00		1.012.000,00
Auxiliar Administrativo	1.800.000,00	30,00				0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00		1.656.000,00
Auxiliar de Post	1.800.000,00	30,00				0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00		1.656.000,00
Auxiliar de Eventos	1.800.000,00	30,00				0,00	1.800.000,00	72.000,00	72.000,00	144.000,00		1.656.000,00
TOTAL	40.800.000,00		0,00	0,00		0,00	40.800.000,00	1.632.000,00	1.632.000,00	3.264.000,00		37.536.000,00
APROPRIACIONES	Cesantias	Prima	Vacaciones	Inter. cesantias	Salud	Pensión	Caja Compen.	I.C.B.F	SENA	Riesgos profesionales	TOTAL APROP.	
	3398640	3398640	1701360	408000	3468000	4.896.000,00	1632000	1224000	816.000,00	212976	21155616	

3.6 IMPACTO

El impacto del proyecto en su entorno es positivo, debido a la generación de empleo directo e indirecto en la región para la población tanto urbana como rural, así mismo el proyecto es un proyecto inclusorio puesto que adhiere en su estructura grupos poblacionales como campesinos minifundistas como proveedores de materia prima brindando así colaboración al desarrollo regional desde el aspecto social

Económico

La puesta en marcha del proyecto colaborara en gran medida al desarrollo económico agregado del entorno en el cual se piensa desenvolver la empresa. Puesto que por una parte se generaran empleos capaces de inyectar capitales como remuneración a diferentes personas con lo cual se puede dinamizar los niveles económicos mas cercanos a ellos. De igual manera el proyecto al

dinamizar los niveles agropecuarios de Nariño mediante conceptos de productos justos (o sea el pago justo por la materia prima) genera también desarrollo social campesino y dinamiza los aspectos de oferta y demanda, garantizando la demanda de la producción de cebada pedida.

3.7 RESUMEN EJECUTIVO

3.7.1 Concepto del Negocio:

Misión. Crecer en el mercado a un consumo per cápita anual de 60 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado.

Visión. Ser la compañía más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de SABMiller:

- Por la efectividad de nuestro mercadeo
- Por la calidad de nuestros productos
- Como la mejor fuente de empleo
- Como el mejor socio
- Por nuestra responsabilidad social

Valores

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- La responsabilidad es clara e individual.
- Trabajamos y ganamos en equipo.
- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores.
- Nuestra reputación es indivisible.

CARACTERIZACION DEL PRODUCTO

Cerveza Poker



2. Perfil técnico de la marca

Aspecto Técnico	Valor
•Materias primas (malta/maize)	65/35%
•Extracto Original (°P)	10%
•Extracto Real (°P)	4.1%
•Alcohol (%v/v)	3.8
•Color (EBC)	5.7
•Amargo (BU)	18

- Poker me respeta por lo que soy, dándome a través del tiempo el mismo verdadero sabor a cerveza que puedo sentir y calidad en la que puedo confiar.

3. Comunicación Necesaria de la marca

- Tag Line “Con Poker siempre gano es cerveza de verdad”
- Poker es la cerveza del sabor tradicional desde 1.929 que no ha cambiado su sabor y nunca lo va a cambiar.
- Poker esta disponible principalmente en Occidente, Central y Occidente donde es la marca lider, dirigida al segmento “Survivor”

4. Perfil del consumidor

Consumidor objetivo (posicionamiento)

Hombre de 30 años, estrato socioeconómico 3. Es un sobreviviente, que se las ingenia para mejorar su condición personal y económica buscando un ambiente estable. Conocen las marcas nacionales y las pueden comprar.

Audiencia objetivo (comunicación)

27-37 años, estrato socioeconómico 2-3 que viven en las ciudades principales del país. Tienen un grado alto de escolaridad (Secundaria) y unos ingresos

Base del usuario principal (activación)

ligeramente mejores que les permiten tener acceso a ciertas marcas.
18-47 años, estrato socioeconómico 1-2-3. Personas con bajo nivel de educación (Primaria) que trabajan independiente o por un sueldo mínimo. Siempre están buscando calidad por un buen precio. Compran que los hacen verse limpios y decentes, las marcas no son importantes.



POKER - Presentaciones

· Botella retornable
330 cc tapa corona y
contraetiqueta



· Botella NR de 330 cc
con etiqueta de cuerpo,
contraetiqueta
y cuello, tapa Twist off



· Lata de 330cc.



Cerveza Poker de colores (Rojo y verde)



2. Perfil técnico de la marca

Aspecto Técnico	Valor
•Materias primas (malta/maize)	65/35%
•Extracto Original (°P)	10%
•Extracto Real (°P)	4.1%
•Alcohol (%v/v)	3.8
•Colorante rojo o verde (EBC)	5.7
•Amargo (BU)	18

- Poker me respeta por lo que soy, dándome a través del tiempo el mismo verdadero sabor a cerveza que puedo sentir y calidad en la que puedo confiar.

4. Perfil del consumidor

Consumidor objetivo (posicionamiento)

Hombres de 25 años, socialmente activos, quienes buscan disfrutar al máximo de cada momento en el que se reúnen a “tardear”. Valoran la amistad, buscan diversión, y exploran juntos su nuevo rol dentro de la sociedad .

Audiencia objetivo (comunicación)

Hombres y mujeres de 18 a 30 años, quienes buscan semanalmente armar plan desde temprano para “tardear” o para la “pre-rumba” con un “parche” de conocidos o amigos, tomándose unas cervezas. Les gustan la música y la tecnología.
Son estudiantes y trabajadores de estratos 3 y 4, que viven en las principales ciudades del país.

Base del usuario principal (activación)

Hombres y mujeres de 18 a 45 años, NSE 2, 3, 4, bachilleres, estudiantes de universidad / técnicos, profesionales, personas que buscan socializar alrededor de una cerveza que ofrezca economía y calidad.

3.7.2 Potencial del Mercado en Cifras

Determinación de la Población objetivo. La población objetivo escogida corresponde a los hogares de la población urbana de la ciudad de San Juan de Pasto de los estratos 3 al 4 de edades superiores a los 18 años a 45 años.

Tabla 53. Edad

RANGOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	16.559	15.846	32.405
5-9	17.115	17.184	34.299
10-14	18.887	19.020	37.907
15-19	19.233	17.926	37.159
20-24	18.334	18.564	36.898
25-29	18.665	19.472	38.137
30-34	16.116	17.408	33.524
35-39	12.908	15.729	28.637
40-44	13.471	15.795	29.266
45-49	11.504	13.680	25.184
50-54	9.139	11.162	20.301
55-59	7.161	8.901	16.062
60-64	5.931	6.841	12.772
65-69	4.487	5.489	9.976
70-74	3.349	4.221	7.570
75-79	2.335	3.337	5.672
80 Y MÁS	2.347	3.021	5.368
Total	197.541	213.596	411.137

Fuente: DANE (Proyección edades Pasto 2005 – 2011)

Tasa de natalidad: Es muy importante tener conocimiento sobre la tasa de natalidad la cual según los pronósticos para el año 2005 a 2010 se encuentra en el 4% anual, generando efectos positivos para los próximos años.

- **Estratificación¹⁸:**

Tabla 54. Estratificación según usuarios residenciales de energía eléctrica.

ESTRATO	USUARIOS VIVIENDA
1	13.989
2	27.525
3	21.525
4	6.695
5	1.918
6	12
TOTAL	71.364

Fuente: DANE

Delimitación y Descripción del Mercado

El área de cubrimiento del servicio está delimitada en el Municipio de Pasto. San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia

¹⁸ Centrales Eléctricas de Nariño CEDENAR S.A

Segmentación del mercado

Bases para la segmentación de puntos de venta según la ocasión de consumo

Nuestro consumidor	según la ocasión ...	tiene diferentes necesidades ...	que se satisfacen en diferentes puntos de venta/tiempo ...
		FIESTA INTENSA/ REUNIRSE SENTIRSE BIEN	
		M DESCANSO/ RELAX	
		SOCIALIZAR	

Nuestra segmentación de canales según la ocasión de consumo en el mercado de cervezas y de licores dio como resultado la identificación de 5 canales y 17 subcanales:

CANALES	SUBCANALES
Para Llevar	Supermercado (Cadena) Tienda de Barrio Conveniencia Superete Cigarrería Licorera Supermercado
Amigos Socializando	Entretenimiento y Diversión Tienda Social Bar Premium Bar Social
Pausa	Institucional Tienda de Paso
Fiesta	Discoteca Discoteca Premium
Con Comidas	Restaurante de Comidas Rápidas Cafetería / Panadería Restaurante Premium Restaurante Social

Características del Consumidor

Consumidor objetivo (posicionamiento): Hombres y mujeres de 18 a 45 años, socialmente activos, quienes buscan disfrutar al máximo de cada momento en el que se reúnen a “tardear”. Valoran la amistad, buscan diversión, y exploran juntos su nuevo rol dentro de la sociedad .

Audiencia objetivo (comunicación): Hombres y mujeres de 18 a 35 años, quienes buscan semanalmente armar plan desde temprano para “tardear” o para la “pre-rumba” con un “parche” de conocidos o amigos, tomándose unas cervezas. Les gustan la música y la tecnología. Son estudiantes y trabajadores de estratos 3 y 4, que viven en la ciudad de Pasto.

Base del usuario principal (activación): Hombres y mujeres de 18 a 45 años, Estrato 3, 4, bachilleres, estudiantes de universidad / técnicos, profesionales, personas que buscan socializar alrededor de una cerveza que ofrezca economía y calidad.

3.7.3 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR	
VENTAJAS MAS DESTACADAS	Calidad del producto Innovación en el color de la cerveza
COMERCIALES	Posicionamiento en el mercado
TECNICAS	Dominio de la parte técnica
OPERACIONALES	
FINANCIERAS	Excelente rentabilidad financiera
DE PRODUCTO	Reconocimiento, calidad y publicidad

3.7.4 Resumen de las Inversiones Requeridas

DESCRIPCION	VALOR
Instalaciones	\$ 1.000.000.000
Muebles	\$ 12.000.000
TOTAL	\$ 1.012.000.000

3.7.5 Proyecciones de Ventas

Precio Por Producto					
Precio CAJA DE CERVEZA POKER	37.200	38.411	39.567	40.762	41.992
Precio CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	1.043	1.067	1.115	1.085	1.094
Unidades Vendidas por Producto					
Unidades CAJA DE CERVEZA POKER	342.712	359.848	377.840	396.732	416.569
Unidades CERVEZA DE COLOR RETORNABLE	889.338	933.805	980.495	1.029.520	1.080.996
Total Ventas					
Precio Promedio	11.100,6	11.454,5	11.811,3	12.121,5	12.470,5
Ventas	1.232.050	1.293.653	1.358.335	1.426.252	1.497.564
Ventas	13.676.465.934	14.818.108.165	16.043.730.064	17.288.273.382	18.675.333.205

3.7.6 Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Criterios de Decisión	
TIO	20%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	45%
VAN (Valor actual neto)	32.284.242.838
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,09
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%

CONCLUSIONES

Se identificó las estrategias de mercadeo más idóneas a tener en cuenta en el lanzamiento de la nueva cerveza de Bavaria acordes a la cultura de los consumidores de la ciudad de Pasto.

Se elaboró un estudio de mercado donde se estableció la viabilidad de mercado de la cerveza poker en color verde y color en la ciudad de Pasto.

Se reviso y analizo la capacidad de producción de la planta de Cali para determinar la factibilidad de producir una nueva referencia de cerveza con características especiales y se determinó que existe factibilidad técnica.

Se elaboro el organigrama y manual de funciones requeridos para atender la nueva referencia e identificar necesidades de recurso adicional; donde se diseño el organigrama de ventas y distribución en la ciudad de Pasto.

Finalmente se evaluó la viabilidad económica de sacar una nueva cerveza para la ciudad de Pasto producida en la planta de la ciudad de Cali, donde se determinó una TIR de 1209.62% y un VPN de 32.284.242.838

RECOMENDACIONES

Se sugiere a Bavaria implementar la cerveza de color como una línea de negocio factible desde el punto de vista de mercado.

Implementar estrategias de mercadeo para lograr posicionar la nueva cerveza.

BIBLIOGRAFÍA

CONTRERAS, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá.: UNAD: 1998.

DE LA MORA Maurice Eyssautier, Metodología de la investigación, cuarta edición, editorial

LAUREANO Ladrón de Guevara, Metodología de la investigación científica.

MÉNDEZ, Carlos, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación Tercera Edición, Bogotá: Mc Graw Hill, 2002

URBINA, Gabriel baca, Evaluación de Proyectos 4 edición, México: MC Graw Hill, 2000.

THOMSON, Learning. México: s.n. 2002

NETGRAFIA

http://www.umariana.edu.co/conozcamos_narino.htm

<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-87.pdf>

Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño 2007

(<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-87.pdf>)

http://www.colombialink.com/hotelescolombia/pasto/INDEX_PASTO_HOTELES.html

http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEImportanciaDeLosProyectosDeInversion>

<http://.sinab.unal.edu.co/revistas/index.php/Email/article/view/146/284+que+es+Paradigma+cuantitativo.&hl=es&ct=clnk&cd=7&gl=co>

ANEXOS

ANEXO A.

ENCUESTA DE INVESTIGACION DE MERCADO. CERVEZA DE COLOR

NOMBRE ENCUESTADOR: _____

EDAD: ENTRE 18 Y 25 _____ ENTRE 25 Y 35 _____ MAS DE 35 _____

PROFESION: _____

NOMBRE ENCUESTANTE: _____

Solicitamos la colaboración de leer todas las preguntas y marcar con X la de su selección, es de importancia para el desarrollo de esta investigación.

ITEM	ESTÁNDAR	RESPUESTA				
		SI	NO			
1	LE GUSTA LA CERVEZA?					
2	CUANTAS VECES A LA SEMANA CONSUME CERVEZA?	1 VEZ	2 VECES	3 VECES	MAS DE 3 VECES	
3	LE GUSTARIA UNA CERVEZA DE COLORES?	SI	NO			
4	POR QUE LE GUSTARIA UNA CERVEZA DE COLORES?					
5	QUE COLOR DE CERVEZA LE GUSTARIA ?	ROJA	VERDE	NEGRA	OTRO CUAL	
6	EN QUE PRESENTACION LE GUSTARIA LA CERVEZA ?	RETORNABLE	LATA	NO RETORN.	MEDIO LITRO	
7	COMO LE GUSTARIA EL SABOR DE LA CERVEZA ?	FUERTE	SUAVE	DULCE	AMARGO	
8	EN QUE LUGAR CONSUME LA CERVEZA?	BAR	BILLAR	DISCOTECA	CASA	OTRO CUAL?
9	QUE PRECIO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR UNA CERVEZA DE COLOR?	RETORNABLE	LATA	NO RETORNABLE	MEDIO LITRO	
		\$1200-\$1500	\$1500-\$2000	\$1500-\$2000	\$1600-\$2000	
		MAS DE \$1500	MAS DE \$2000	MAS DE \$2000	MAS DE \$2000	
10	CONSIDERA MAS ATRACTIVO EL CONSUMO DE LA CERVEZA DE COLORES EN FESTIVIDADES O EN TODA OCASIÓN?	FESTIVIDADES CUALES				TODA OCASIÓN
		NAVIDAD	CARNAVALES	EVENTOS		
		COLOR MIX	CERCOLOR	MAGICA	DESTELLO	OTRO CUAL?
11	QUE NOMBRE LE GUSTARIA PARA ESTA CERVEZA?					
12	A CONSUMIDO CERVEZA DE COLORES? DONDE, QUE MARCA, QUE COLOR, QUE PRESENTACION, PRECIO?	DONDE	MARCA	COLOR	PRESENTACION	PRECIO

SUGERENCIAS ACORDES A LA ENCUESTA: _____

AGRADECEMOS LA COLABORACION.

**ANEXO B.
FICHA DE OBSERVACION DE LA COMPETENCIA**

PRODUCTOS QUE OFRECE	
PRECIO DE CADA PRODUCTO	
LUGARES DE DISTRIBUCION	
MERCADO OBJETIVO DEL PRODUCTO	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	
PROMEDIO DE VENTAS	
LINEAS DE PRODUCTOS	

**ANEXO C.
ENCUESTA A PROVEEDOR**

NOMBRE DEL PROVEEDOR	
QUE MATERIA PRIMA O INSUMO PROVEE	
PRECIOS QUE MANEJA	
POLITICA DE CARTERA	
DISPONIBILIDAD	
CONDICIONES DE VENTA	
CAPACIDAD DE PRODUCCION	

ANEXO D. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD	AÑO 2011												AÑO 2012					
	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Elaboración de la propuesta	■	■																
Corrección de la propuesta			■															
Elaboración de proyecto				■	■													
Corrección del proyecto						■	■											
Diseño y aplicación de instrumentos								■	■									
Análisis de la información										■	■							
Determinación de la demanda												■						
Determinación de la oferta												■						
Sistema de comercialización												■						
Sistema de producción												■						
Determinación del tamaño del proyecto												■						
Determinación de la localización													■	■				
Ingeniería del proyecto													■	■				
Diseño administrativo													■	■				
Evaluación económica													■	■				
Evaluación financiera													■	■				
Determinación de los indicadores													■	■				
Revisión informe final															■	■		
Presentación informe final																	■	■
Conclusiones informe final																	■	■
Sustentación																		

. PRESUPUESTO

Cuadro 2. Gastos del proyecto

DETALLE	CANTIDAD (Q)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resma de papel.	2	7.600	15.200
Lapiceros.	4	600	2.400
Tinta de impresión (tónér).	1	250.000	250.000
Fotocopias.		50	
Transporte encuestas	5	100.000	500.000
Llamadas a celular.	30	100	3.000
Cd	5	1.000	5.000
Carpetas	4	700	2.800
Internet	30	1.000	30.000
TOTAL			\$ 808.400

Fuente: Esta Investigación