

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

San Juan de Pasto, 05 de octubre de 2012

Marque con una X

Tesis Trabajo de Grado

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Universidad Jorge Tadeo Lozano

Estimados Señores:

Yo (nosotros) **Richard Santacruz Martínez** y **Luis Alfredo Jiménez Salazar**, identificado(s) con C.C. No. **1.085.245.772** y **12.753.327** autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **Plan de negocios para la creación de una empresa importadora y comercializadora de malta Pilsen para microcervecería – MALTANAR S.A.S** presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de **Especialistas en Gerencia de Mercadeo** autorizamos 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 CD ROM 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


Firma y documento de identidad **12.753.327**


Firma y documento de identidad **1085245772**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE MALTA PILSEN PARA
MICROCERVECERÍA – MALTANAR S.A.S

LUIS ALFREDO JIMÉNEZ SALAZAR
RICHARD SANTACRUZ MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE MALTA PILSEN PARA
MICROCERVECERÍA – MALTANAR S.A.S

LUIS ALFREDO JIMÉNEZ SALAZAR
RICHARD SANTACRUZ MARTÍNEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Mercadeo

Directores:
Dra. Ruth Stella Zarama Benavides, Dr. Willson Revelo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN 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

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño y a la Universidad Jorge Tadeo Lozano, por su receptividad y apoyo a la investigación desde el concepto de creación de negocios, factor que nos permite una verdadera formación integral con capacidad para formular propuestas de innovación empresarial.

DEDICATORIA

“A las personas que fueron partícipes en este proceso de formación, dando el impulso necesario para el logro de esta meta”.

Richard Santacruz Martínez,

Luis Alfredo Jiménez

RESUMEN

Con el desarrollo de esta propuesta se busca darle solución a la problemática experimentada por un conglomerado de veinte microcervecías dispersas a lo largo de la geografía nacional, quienes permanentemente deben adquirir sus materias primas a manos de una cadena de aprovisionamiento de longitud *tipo 2* conformada básicamente por un importador en la ciudad de Bogotá (P&M CHEMICAL CORPORATION LTDA) y cuatro minoristas.

Dicha solución es propuesta mediante el desarrollo de una nueva cadena de longitud menor compuesta básicamente por la intermediación de la empresa a crearse (MALTANAR S.A.S) quien hará simultáneamente las veces de importador y distribuidor directo (cadena de distribución *tipo 1*).

La presente entrega ha sido desarrollada por los autores *Luis Jiménez* y *Richard Santacruz* en el marco de la cátedra de Plan de Negocios I, requisito indispensable para la segunda fase de la materia (Plan de Negocios II) y a su vez optar al título de *Especialistas en Gerencia de Mercadeo*.

ABSTRACT

With the development of this proposal seeks to provide solutions to the problems experienced by a conglomerate of twenty microbreweries scattered throughout the national territory, who constantly have to purchase their raw materials into the hands of a long supply chain made up basically of type 2 an importer in the city of Bogotá (P & M CHEMICAL CORPORATION LTDA) and four retailers.

Such a solution is proposed by developing a new chain of length less intermediation basically made the company to be created (MALTANAR SAS) who will simultaneously serve as direct importer and distributor (type 1 chain).

This delivery has been developed by the authors Luis Jimenez and Richard Santacruz under the chair of the Business Plan I, a prerequisite for the second phase of matter (Business Plan II) and in turn obtain the title of Specialist Marketing Management

CONTENIDO

	Pág.
1. ASPECTOS GENERALES.....	13
1.1. Tema.....	14
1.2. Título.	14
1.3. Línea y sub-línea de investigación	14
1.3.1. Línea de investigación.	14
1.3.2. Sub-línea de investigación.	14
1.4. Planteamiento del problema.....	14
1.4.1. Descripción del problema.....	14
1.4.1.1. Diagnóstico del Problema.	14
1.4.1.2. Pronóstico.	15
1.4.1.3. Control al Pronóstico.....	15
1.4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4.2.1. Formulación del problema.....	16
1.4.2.2. Sistematización.....	16
1.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	16
1.5.1. Objetivo General	16
1.5.2. Objetivos Específicos	16
1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.6.1. Justificación Teórica.....	17
1.6.2. Justificación Metodológica	17
1.6.3. Justificación Práctica.....	17
1.7. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	18
1.7.1. Delimitación Espacial	18
1.7.2. Delimitación Temporal	18
1.8. PROCESO METODOLÓGICO.....	18
1.8.1 Tipo de investigación	18

1.8.2.	Fuentes de recolección de la información.....	18
1.8.3.	Instrumentos de recolección de información.....	20
1.8.4.	Población y muestra.....	21
1.8.5.	Instrumentos de análisis de información o tratamiento de la información.....	21
2.	MARCOS DE REFERENCIA	25
2.1.	MARCO CONTEXTUAL.....	25
2.1.1.	Reseña histórica	25
2.1.2.	Entornos de la investigación	26
2.2.	MARCO TEÓRICO	30
2.2.1.	Antecedentes	30
2.2.2.	Fundamentación teórica.....	30
2.3.	MARCO LEGAL	31
2.4.	MARCO CONCEPTUAL	32
3.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	36
3.1.	ESTUDIO DE MERCADO	36
3.1.1.	Investigación de Mercados	36
3.1.1.1.	Objetivo General del proyecto.....	36
3.1.1.2.	Objetivos Específicos del proyecto	36
3.1.1.4.	Análisis de mercado.....	38
3.1.1.5.	Definición del mercado objetivo.	39
3.1.1.6	Magnitud de la necesidad.	40
3.1.1.7	Mercado Potencial.	40
3.1.1.8.	Crecimiento.....	41
3.1.1.9.	Consumo aparente.....	41
3.1.1.10.	Demanda insatisfecha.....	41
3.1.1.11	Perfil del consumidor.....	42
3.1.1.12.	Análisis de la competencia.....	42
3.1.2	Estrategias de mercado	45
3.1.2.1.	Concepto del producto	45

3.1.2.2.	Estrategia de distribución	48
3.1.2.3.	Estrategia de precio	51
3.1.2.4.	Estrategia de promoción	55
3.1.2.5.	Estrategia de comunicación.	57
3.1.2.6.	Estrategia de servicio	59
3.1.2.7.	Estrategia de aprovisionamiento	61
3.1.2.8.	Mezcla de mercadeo	63
3.1.2.9	Proyección de Ventas	64
3.2	ESTUDIO DE OPERACIÓN.....	70
3.2.1.	Operación.....	66
3.2.2	Necesidades y requerimientos	66
3.2.3	Plan de producción	71
3.2.4	Plan de compras	71
3.2.5	Costos de Producción	72
3.2.6	Infraestructura.	72
3.2.7	Parámetros técnicos especiales.....	73
3.3	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	75
3.3.1	Estrategia organizacional	75
3.3.2	Estructura Organizacional	77
3.3.3	Aspectos Legales.....	79
3.4	ESTUDIO FINANCIERO	82
3.4.1	Ingresos	82
3.4.2	Egresos.....	83
3.4.3.	Capital de trabajo.....	83
3.4.4.	Punto de Equilibrio	84
3.4.5	Proyecciones financieras	85
3.4.6	Bases.	88
3.4.7	Balance.	89
3.4.8	Estado de Pérdidas y Ganancias	90
3.4.10	Salidas	92

3.5.	PLAN OPERATIVO.....	94
3.5.1.	Cronograma de Actividades.....	94
3.5.2.	Meta Social.....	94
3.5.3.	Empleo.....	95
3.5.4.	Impacto.....	95
3.6.	RESUMEN EJECUTIVO.....	97
3.6.1.	Concepto de Negocio.....	97
3.6.2.	Potencial de Mercado en Cifras.....	98
3.6.3.	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.....	98
3.6.4.	Resumen de las Inversiones Requeridas.....	99
3.6.5.	Proyecciones de Ventas.....	99
3.6.6.	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	99
	BIBLIOGRAFIA.....	100
	NETGRAFIA.....	100
	ANEXOS.....	100

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Encuesta a microcervecerías (Consumidor Industrial)	22
Cuadro 2. Entrevista con distribuidores de malta cervecera	24
Cuadro 3. Mercado objetivo	39
Cuadro 4. Mercado potencial	41
Cuadro 5. Costo de adquisición del producto por parte de la competencia.....	43
Cuadro 6. Análisis competitivo de precios ofertados por la competencia.....	44
Cuadro 7. Mezcla de mercado	63
Cuadro 8. Plan de Comercialización (sacos).....	71
Cuadro 9. Plan de compras de mercancía.	71
Cuadro 10. Costos de producción	72
Cuadro 11. Ficha técnica malta <i>Pilsen</i> MALTEAR	73
Cuadro 12. Matriz DOFA	76
Cuadro 13. Estructura organizacional	77
Cuadro 14. Tabla de incentivos para la Fuerza Comercial.....	79
Cuadro 15. Ingresos.....	83
Cuadro 16. Egresos.....	83
Cuadro 17. Capital de trabajo.....	83
Cuadro 18. Punto de equilibrio	84
Cuadro 19. Proyecciones financieras	85
Cuadro 20. Proyecciones financieras (continuación).....	86
Cuadro 21. Proyecciones financieras (continuación).....	86
Cuadro 22. Proyecciones financieras (continuación).....	87
Cuadro 23. Balance general.....	89
Cuadro 24. Estado de resultados	90
Cuadro 25. Flujo de caja	90
Cuadro 26. Panel de control financiero	92
Cuadro 27. Panel de control financiero	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ESTUDIO DE MERCADO.....	104
ANEXO B. OPERACIÓN	105
ANEXO C. ORGANIZACIÓN	106
ANEXO D. FINANZAS	107
ANEXO E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	108
ANEXO F. PRESUPUESTO.....	109

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. TEMA

Plan de negocios para la creación de una empresa importadora y comercializadora de materia prima para microcervecerías.

1.2. TITULO

MALTANÁR S.A.S

1.3. LÍNEA Y SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Línea de investigación. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios

1.3.2. Sub-línea de investigación. Estudios del consumidor

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia existe actualmente un número de veintiséis (26) microcervecerías de las cuales tan solo seis (6) poseen la capacidad económica de importar directamente sus granos malteados de cebada, materia prima fundamental en la elaboración de la cerveza.

1.4.1. Descripción del problema. El grupo de las veinte (20) empresas restantes obtienen el cereal a partir de un canal de distribución de longitud *tipo 2* conformado por un importador mayorista (P&M CHEMICAL CORPORATION LTDA) y tres empresas minoristas, quienes mediante sus altos márgenes de intermediación incrementan el precio final de la bebida.

1.4.1.1. Diagnóstico del Problema. Antecedentes: La longitud de este canal es promovida por la maltería chilena MALTEXCO S.A, quien utilizando su conveniencia geográfica y facilidades arancelarias sostiene contrato de exclusividad con el actual importador para la distribución de sus productos en territorio colombiano.

Síntomas: Un saco de 50 kilogramos de malta *Pilsen* comprado directamente a MALTEXCO y dispuesto en el puerto marítimo de Buenaventura oscila en los \$100.000 pesos. El precio de venta del mismo a lo largo del canal actual oscila entre los \$250.000 y \$300.000 pesos.

En consecuencia, mientras que una cerveza de 330c.c. elaborada con maltas adquiridas directamente se consigue desde los \$1.300 pesos, una cerveza elaborada por cualquiera de estas microcervecerías sobrepasa los \$3.500 pesos.

Situación Actual: propendiendo una mayor competitividad estas microcervecerías continuamente buscan materia prima económica por medio del menor número de intermediarios posibles (*Canales de distribución de longitud tipo cero o 1*).

1.4.1.2 Pronóstico. En caso de que se presente la oportunidad de reducir la longitud del canal, la competitividad en precios de este tipo de microcervecerías se verá incrementada. Caso contrario es factible se reduzca su participación en el mercado.

1.4.1.3. Control al Pronóstico. Reducir la intermediación del canal de aprovisionamiento hasta lograr una longitud *tipo 1*, es decir de un solo intermediario, requiere la creación de una empresa estratégicamente diseñada en cada uno de sus componentes internos, de modo se garantice su propia rentabilidad y auto-sostenibilidad en el tiempo.

Esta empresa ha sido bautizada bajo el nombre de MALTANÁR S.A.S, acrónimo de las palabras Maltas Nariño.

Trabajo de campo: en este marco se propone adelantar el respectivo Plan de Negocios de MALTANÁR S.A.S definiendo a modo de capítulos: Estudio de Mercado, Estudio Técnico o de Operación, Estudio Organizacional y Estudio Financiero.

Resultados en el Objeto de Estudio: La determinación para la creación de la empresa reposará en la viabilidad de cada uno de los anteriores capítulos. Financieramente se considerará viable al obtener una Tasa Interna de Retorno superior al costo de oportunidad de inversión.

1.4.2 Formulación del problema:

1.4.2.1. Formulación del problema:

¿Qué condiciones técnicas debe poseer un proveedor de microcervecías en Colombia para recortar el actual canal de aprovisionamiento de maltas importadas?

1.4.2.2. Sistematización:

- ¿Cuáles son las mejores condiciones de mercadeo para importar y distribuir maltas de alta calidad en microcervecías colombianas?
- ¿Qué requisitos técnicos deben satisfacerse a la hora de adelantar la implementación del negocio?
- ¿Bajo que estructura organizacional debe plantearse la puesta en marcha de este tipo de empresas?
- ¿Cuál es la mejor estructura financiera para garantizar la viabilidad y permanencia de la empresa en el mercado?

1.5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General. Definir en el marco de la metodología de *Plan de Negocio* las mejores y más viables condiciones técnicas para la implementación de una empresa de importación y distribución directa de cebadas malteadas tipo *Pilsen* en Colombia.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Desarrollar las mejores estrategias de mercadeo de cara a la penetración y consolidación de la empresa en el mercado.

- Determinar las condiciones operativas mayormente convenientes para la implementación y operación del negocio.
- Definir la mejor y más conveniente estrategia organizacional para la operación del negocio.
- Establecer los parámetros financieros mas adecuados a la hora de garantizar la viabilidad de la empresa en el tiempo.

1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La justificación del problema viene dada conforme a los siguientes tres (3) planteamientos:

1.6.1. Justificación Teórica. Reducir el actual esquema de distribución a microcervecerías sin la capacidad de adquirir la materia prima directamente a manos de casas malteras extranjeras, eliminando de paso la intermediación de minoristas nacionales permitirá reducir dicho margen de intermediación, lo que consecuentemente reducirá el precio final de la materia prima y de la bebida

De lograrse transferir este beneficio el pronóstico del ejercicio considera la posibilidad de no solo mejorar la competitividad en precios de este tipo de microcervecerías sino la posibilidad de incrementar su participación en el mercado.

1.6.2. Justificación Metodológica. La justificación del presente ejercicio se sustenta en torno a lo que los investigadores consideran como *enfoque metodológico*, puesto que de definirse positivamente cada uno de los capítulos que componen el *Plan de Negocio* se hace factible la búsqueda de fuentes de financiamiento, puesta en marcha e implementación de la iniciativa.

1.6.3. Justificación Práctica. Considerar la realización de este *Plan de Negocio* como etapa previa al desarrollo y puesta en marcha de la iniciativa reduce condiciones de riesgo e incertidumbre empresarial, permitiendo prospectar la rentabilidad y demás bondades del negocio

1.7 DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.7.1. Delimitación Espacial. El presente *Plan de Negocio* se diseñará desde la ciudad de San Juan de Pasto, Nariño – Colombia. El público objetivo a investigar en el presente ejercicio lo comprenden todas aquellas unidades empresariales consideradas por la Ley Mipyme como Micro y Pequeñas empresas, con niveles de producción de cerveza inferior a los 18.000 hectolitros/año que se encuentren ubicadas al interior del territorio Colombiano junto con las distintas empresas proveedoras que las asisten.

1.7.2. Delimitación Temporal. El desarrollo del *Plan de Negocio* tendrá cabida durante el presente año 2012.

1.8. PROCESO METODOLÓGICO

1.8.1 Tipo de investigación. La investigación se realizará partiendo de una primera fase o FASE EXPLORATORIA en la cual se recogerá *información de datos secundarios externos* (informes, artículos, estudios, publicaciones, etc.).

Después de establecidas y consultadas las fuentes de datos secundarios, se procederá a la obtención de *datos reales ó primarios* con microcervecías y proveedores colombianos de tal modo que se permita una visualización concreta del funcionamiento del mercado. Esta segunda etapa o FASE CONCLUYENTE permitirá determinar las percepciones de los actores con mayor confiabilidad, medir la eventual demanda y establecer el grado de asociación de las variables dependientes e independientes en que se fundamenta la investigación.

Dada la homogeneidad, pequeñez y plena referenciación del universo, se empleará un *diseño transversal o sincrónico* con *censo poblacional* aplicando el denominado *método de encuestas*, consistente en realizar preguntas a personas encargadas de la toma de decisiones respecto al tema de compras al interior de las empresas (gerentes, administradores, socios, jefes de compras, etc.).

1.8.2. Fuentes de recolección de la información:

- Fase exploratoria (datos secundarios externos)

Estructura actual del mercado microcervecero. Valiéndose de libros, revistas, publicaciones especializadas e internet se buscará documentar el arribo del

movimiento microcervecero a territorio nacional, comprendiendo la estructura y dinámica actual del mercado.

Mercado real, mercado objetivo (justificación), mercado potencial. A partir del estudio de *“La historia de la cerveza en Colombia”*¹,

Motores de búsqueda, redes sociales, directorios telefónicos, e informes sectoriales. Se contabilizará el número de productores, importadores, distribuidores y consumidores industriales que componen el mercado, identificando los actuales canales de distribución.

Magnitud de la necesidad. Se consultará en textos especializados el factor multiplicador sobre la *“relación de cuantos kilogramos de malta se necesitan para elaborar un litro de cerveza”*, esto con el fin de calcular la demanda promedio de malta empleada por este tipo de empresas a partir de los volúmenes de producción ilustrados en el mismo estudio de *“La historia de la cerveza en Colombia”*.

Consumo aparente. Gracias al documento de Agro-cadenas productivas del DNP² para la cadena de Cerveza, Malta y Licores, se obtendrá la balanza comercial del sector, facilitando así el cálculo la demanda aparente de la materia prima.

Consumo per cápita. Utilizando el factor multiplicador obtenido anteriormente sobre las últimas publicaciones de SABMiller-Bavaria sobre el consumo per cápita de cerveza en Colombia, se contabilizará el total de malta demandada indirectamente por cada consumidor de la bebida.

Elasticidad/estacionalidad de la demanda. Utilizando manifiestos de aduana y estadísticas del portal de comercio exterior de la DIAN se establecerá las cantidades que determinan la curva de elasticidad de la demanda respecto al precio. De igual forma se consultará planes de compras de microcervecerías existentes con el fin de determinar el ciclo económico del producto.

- Fase concluyente “investigación descriptiva”

Después de establecidas y consultadas las fuentes de datos secundarios, se procederá a la obtención de datos primarios que permitan una visualización real del mercado.

Se optó por elegir un diseño de tipo *descriptivo*, puesto que de esta manera se puede determinar las percepciones de los participantes con mayor confiabilidad,

¹Autor: Ricardo Plano Danaís, Historiador Gastronómico Cervecero

²Departamento de Planeación Nacional

además de que facilita estipular el grado de asociación de las variables dependientes e independientes en que se sustenta el estudio. Se empleará un diseño transversal, con censo de la población en un espacio determinado de tiempo. La razón por la cual se seleccionó la anterior elección se fundamenta en la pequeñez del mercado (26 microcervecerías), su practicidad y bajos costos.

Con el fin de obtener los datos necesarios se empleará el método de encuestas, consistente en realizar preguntas a personas encargadas de la toma de decisiones sobre las compras al interior de microcervecerías y casas distribuidoras. Una de las razones de mayor peso a la hora de esta elección se basa en que la información obtenida es más concisa y segura, a diferencia de emplear otros métodos como el de observación, en donde la información obtenida depende de la percepción del observador designado (alcance subjetivo).

1.8.3. Instrumentos de recolección de información.

Método de encuesta. Se incluirá preguntas que permitan perfilar el funcionamiento del mercado, describiendo eventos tales como las características de las microcervecerías, hallando los porcentajes de participación de cada planta e identificando como se perciben actualmente las características del producto.

Una vez lograda la segmentación y micro-segmentación del mercado se aplicará el método de encuesta con preguntas abiertas (entrevista semi-estructurada) a personal responsable de la compra de malta.

El tipo de escalas a ser empleadas serán de tipo nominal, ordinal, intervalo y de relación. Se buscará que las preguntas incluidas en cada cuestionario sean fáciles de comprender y responder por personas de cualquier nivel educativo en el menor tiempo posible. Al momento de la realización del cuestionario se tendrán en cuenta consideraciones tales como:

Extensión. Por costos y practicidad se estima que el número de preguntas sea mayor a cinco (5), con un número óptimo de entre doce y dieciséis preguntas (12 y 16), cada una guardando una estrecha relación con los objetivos específicos estipulados.

Preguntas. El cuestionario contendrá preguntas abiertas y cerradas; preguntas de selección múltiple, en donde el encuestado seleccione una respuesta de una lista suministrada por el encuestador; preguntas dicotómicas, en donde el encuestado escoge una respuesta a partir de dos alternativas presentadas. Sin ningún número específico para cada tipo. Al final de la encuesta se destina un espacio para que el encuestador haga un breve relato de sus observaciones y conclusiones.

Tiempo. El tiempo estimado para llenar cada cuestionario es de máximo diez (10) minutos.

1.8.4. Población y muestra. El diseño de la muestra se fundamenta bajo los siguientes lineamientos:

Definición de la población. Dado el pequeño tamaño de la muestra se realizará un censo poblacional a las microcervecerías y casas distribuidoras con cierto grado de relevancia en el contexto micro-cervecerero nacional, que preferiblemente se encuentren constituidas y actualmente operantes, ubicadas al interior del territorio Colombiano.

Lo anterior justificado en el interés de los investigadores por darle calidad a los resultados y reducir condiciones de riesgo, limitando el rango del estudio a empresas con algún grado de formalidad y sofisticación administrativa como base sólida para eventuales dinámicas comerciales;

Elemento: personal interno e idóneo con capacidad de decisión administrativa en el tema de compras de materia prima e insumos (jefes de compra, gerentes, administradores, socios u propietarios); Unidades de muestreo: Microcervecerías, Casas de distribución; Alcance: Territorio nacional colombiano; Tiempo: La encuesta se realizará telefónicamente en las tres (3) primeras semanas del mes de enero del año 2012.

Marcos muestrales. Para el trabajo y desarrollo del proceso de recolección de datos se definirá dos (2) tipos de marcos muestrales, manejando los siguientes listados:

Unidades empresariales consideradas por la Ley Mipyme como Micro y Pequeñas empresas de acuerdo a su nivel de activos o empleos generados.

Unidades empresariales consideradas como Microcervecerías según la clasificación americana basada en niveles de producción de cerveza (inferior a los 18.000 hectolitros/año).

Tamaño muestral. Gracias al estudio de la *“Historia de la Cerveza en Colombia”*³ se sabe que el número de empresas colombianas operantes que cumplen con el anterior condicional es de veintiséis (26) unidades.

1.8.5. Instrumentos de análisis de información o tratamiento de la información. En consecuencia con las fases exploratoria y descriptiva de la investigación se aplicará los instrumentos siguientes:

³ DANAIS, Plano Ricardo – Historia de la Cerveza en Colombia, Actualización Febrero de 2011. Disponible en: <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombial.htm>

Cuadro 1. Encuesta a microcervecerías (Consumidor Industrial)

ENCUESTA
CENSO A ESTABLECIMIENTOS PRODUCTORES DE CERVEZA
Objetivo: Descifrar la dinámica de consumo de malta en microcervecerías nacionales.
INFORMACIÓN BÁSICA
FECHA: _____ HORA: _____
NOMBRE ESTABLECIMIENTO: _____
DIRECCIÓN: _____
CONTACTO: _____ CARGO: _____
TELEFONO: _____
CUESTIONARIO
3.) ¿Su empresa utiliza granos malteados de cebada? SI__ NO__
En caso de respuesta afirmativa continuar con el cuestionario
2.) ¿El origen de dichos granos es? NACIONAL__ IMPORTADO__ AMBOS__
3.) ¿Cada cuanto hace aprovisionamiento de la materia prima?
MENSUAL__ BIMENSUAL__ TRIMESTRAL__ SEMESTRAL__ ANUAL__
4.) ¿Cómo califica su relación con su proveedor?
BUENA__ REGULAR__ MALA__ NETAMENTE COMERCIAL__
5.) ¿Su proveedor le da crédito? SI__ NO__
6.) ¿Cuáles son las condiciones crediticias mas convenientes para su negocio?
ENTRE 1-30 DÍAS__ ; ENTRE 30-60 DÍAS__ ; SUPERIOR 60 DÍAS__
7.) ¿Qué porcentaje de cada variedad acostumbra adquirir?
PILSEN__ ESPECIALES__

8.) ¿Cuánto le cobran por cada saco (50Kg) de cada variedad?

PILSEN_____ESPECIAL_____

9.) ¿Cómo acostumbra hacer sus pedidos de la materia prima?

VÍA INTERNET __ TELEFÓNICAMENTE __ SE DESPLAZA HACIA EL
PROVEEDOR __ EL PROVEEDOR SE DESPLAZA HACIA USTED __

10.) Clasifique de mayor a menor el impacto de sus costos de aprovisionamiento, siendo 5 el grado de mayor calificación.

ALMACENAMIENTO	—
FINANCIEROS	—
PERSONAL	—
MOLIENDA DELM GRANO	—

11.) ¿Cuál es el nombre de la empresa que lo aprovisiona de la materia prima actualmente?

Mil gracias por su colaboración!

Notas y apreciaciones por parte de quien realiza el Cuestionario:

Cuadro 2. Entrevista con distribuidores de malta cervecera

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA DISTRIBUIDOR NACIONAL (CLIENTE)

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____
TIEMPO DE OPERACIÓN EN EL MERCADO: _____
NOMBRE, CARGO DE QUIEN ATIENDE LA ENTREVISTA: _____

Buenos días/tardes/noches, disculpe estoy buscando al señor(a) _____, Don/Doña _____ mucho gusto, habla con Luis Jiménez y Richard Santacruz, estudiantes de especialización en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, pretendemos formular un proyecto ante el Fondo Emprender del SENA tendiente por producir granos malteados de cebada nariñense, con destino a ser comercializados en microcervecerías colombianas. Le agradecería contestar las siguientes preguntas pertenecientes al respectivo estudio de mercado, el cual nos permitirá evaluar la factibilidad de la iniciativa. Espero no le moleste que grabemos esta conversación.

GUÍA DE PREGUNTAS

SOBRE EL MERCADO

- 1.) Percepción sobre el panorama de la micro-producción de cerveza en Colombia
- 2.) Número de microcervecerías existen en el país
- 3.) Fijación de precios en el mercado
- 4.) Percepción ante eventuales ofertas de maltas nacionales

SOBRE LA EMPRESA

- 5.) Actividad principal
- 6.) Proveedores
- 7.) Clientes

SOBRE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- 8.) Interés por distribuir maltas nacionales, cantidades, precios de compra y venta
- 9.) Empresas interesadas en adquirir el producto
- 10.) Calidad
- 11.) Variedades de malta recomendadas a producir
- 12.) Niveles de producción
- 13.) Recomendaciones generales sobre el negocio

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1. MARCO CONTEXTUAL

2.1.1. Reseña histórica. La cerveza es conocida a nivel mundial como una bebida refrescante preparada según su ley de pureza en base a cuatro elementos básicos: agua, lúpulo, levadura y granos malteados de cebada.

A lo largo de la historia varios países han reclamado su autoría, sin embargo, al no existir pruebas fehacientes que lo compruebe la costumbre internacional se limita a afirmar que fue inventada de manera simultánea en distintas zonas del Mediterráneo y Norte y Centro de Europa hace 5.000 años⁴.

Pese a ser una bebida de gran antigüedad en el viejo continente, según el historiador Ricardo Plano su presencia en Colombia es reciente ya que sus primeros registros datan tan solo del año de 1850 cuando en el convento de San Simón (Ibagué-Tolima) se comenzó a elaborar cerveza casera utilizando maquinaria y procesos netamente rudimentarios⁵. Posteriormente entre los años de 1895 y 1930 dichos procesos fueron paulatinamente tecnificados hasta llegar a consolidar las primeras cervecerías industriales a partir de las cuales se dio vida en Colombia a conceptos como el de “cultura cervecera” y “Cadena Productiva de Cerveza, Malta y Licores”.

Fue tal el auge y crecimiento de la industria cervecera colombiana a lo largo del siglo veinte que hoy en día cerca del 74% de la participación total de dicha cadena productiva pertenece exclusivamente a la bebida de la cerveza (por encima de aguardiente, ron y vino). Actualmente la cerveza que se comercializa en los mercados vecinos de Ecuador, Perú, Bolivia y Panamá es en su gran mayoría colombiana.

Sin embargo, detrás de esta interesante historia de éxito y expansión de la industria nacional existe al interior de la misma cadena productiva un capítulo oscuro el cual tiene que ver con la materia prima básica de la cerveza y con sus productores nacionales, se trata de la malta⁶.

Cuando se somete cebada a germinación y secado se obtiene granos malteados de cebada (o malta). Según Fenalce las regiones técnicamente aptas en Colombia

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_cerveza

⁵ <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>

⁶ www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Cerveza.pdf -

para la producción de estos granos son los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Nariño⁷.

Durante décadas el grupo empresarial Bavaria –quien concentra el 99% de la oferta cervecera en Colombia- desarrolló plantas productoras de malta en distintos puntos del país aprovechando las cebadas provenientes de estos tres departamentos y por consiguiente creando importantes fuentes de empleo a nivel rural.

En medio de la anterior coyuntura que beneficiaba armoniosamente tanto al gigante industrial de la cerveza como al pequeño cultivador de cebada la legislación colombiana decidió mediante la ley 9^{na} de 1991⁸ abrir abruptamente las fronteras nacionales al comercio internacional lo cual llevó a la entrada masiva de productos extranjeros en gran medida subsidiados y por ende más baratos que los nacionales.

En consecuencia se comenzó a ofrecer al interior del país maltas canadienses, norteamericanas y argentinas a precios mucho más bajos⁹, desde entonces Bavaria dejó de utilizar en su sistema productivo cebada colombiana y reorganizó sus plantas en torno a unas pocas ciudades –movimientos que posteriormente le catapultarían como una de las cervecerías más grandes y poderosas del continente americano- pero que por otra parte marcaría prácticamente el fin del pequeño agricultor de Cundinamarca, Boyacá y Nariño dentro de la cadena productiva de Cerveza, Malta y Licores. Colombia pasó de producir 87.100 toneladas métricas de cebada en 1970 a apenas 4.200 Tm en el año 2005¹⁰.

Como medida de choque los últimos gobiernos han intentado adelantar programas de sustitución del grano con resultados parcialmente favorables en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, pero que en el caso de Nariño factores como la desbordada violencia, el desplazamiento, la idiosincrasia de sus pobladores, el auge de cultivos ilícitos, y en especial, la gran lejanía con el centro económico del país han dificultado tales programas y prolongado el impacto de la crisis hasta la actualidad.

2.1.2. Entornos de la investigación. Al tratarse de un movimiento reciente y de menor tamaño la “la Micro Producción de Cerveza” se analiza como parte de la Cadena Productiva Nacional de Cerveza, Malta y Licores.

⁷ http://fenalce.net/pagina.php?p_a=50

⁸ http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/4_23.pdf

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos44/condiciones-economicas-narino/condiciones-economicas-narino2.shtml>

¹⁰ <http://www.agrocadenas.gov.co/home.htm>

La cadena Productiva Nacional de Cerveza, Malta y Licores¹¹. La cadena productiva de cerveza, malta y licores en Colombia comprende la fabricación de cerveza y otras bebidas alcohólicas como aguardiente y vino. Fue conformada como un acuerdo de voluntades entre el sector privado, el gobierno nacional, la sociedad civil y las regiones para mejorar su productividad y competitividad de cara al comercio internacional. Comúnmente se acostumbra a analizarla a partir de sus tres grandes eslabones: cerveza, licores y vinos, los cuales gozan de una relativa homogeneidad en cuanto a las características de abastecimiento de materias primas, producción, comercialización, distribución y uso final. El aprovisionamiento de materias primas (uva, maíz, trigo, caña de azúcar) para la elaboración de vinos y licores como ron y aguardiente provienen en su gran mayoría del interior del territorio colombiano mientras que la industria de la cerveza importa la mayor parte de lúpulos, levaduras y cebadas.

El sector en general se caracteriza por la sólida explotación de economías de escala. Los eslabones que más aportan al valor de la producción de la cadena productiva son en orden de importancia, cerveza y mezclas (74%) y el eslabón de licores con un 22%. La cadena funciona bajo un esquema de homogenización y concentración industrial relativamente alto. Al interior del proceso técnico de producción existen pasos semejantes en la elaboración de las tres clases de bebidas, estos pasos son: Malteado, consiste en la germinación del grano, el cual se pone en remojo lento para luego ser sometido a deshidratación y tostión; Maceración, este paso consiste en moler y mezclar agua con otros aditivos y coadyuvantes para transformar el almidón en azúcares. Aquí se obtiene lo que se conoce como el mosto de malta en el caso de la cerveza o mosto de uva en el caso del vino; Fermentación, etapa en donde se convierte el líquido macerado en alcohol y CO₂. Posteriormente a estas tres etapas existen variaciones como la maduración, la destilación y el añejamiento de forma respectiva para cervezas, licores y vinos. Otras etapas similares en común de la cadena una vez finalizados los procesos de embotellado y etiquetado son la comercialización, promoción y distribución de los productos terminados que se realizan bajo el marco legal establecido en la ley 124 de 1994 la cual prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad, los decretos de ley zanahoria en entes territoriales y la ley 30 de 1986 según la cual *“El exceso de alcohol es perjudicial para la salud”*.

Características Principales. Entre las debilidades y fortalezas del sector se destaca el acceso preferencial de Colombia a importantes mercados gracias a la ratificación de Tratados de Libre Comercio y a su favorable ubicación geográfica, lo cual, conforme al análisis del sector bebidas presentado en la novena edición de la Revista de Alimentos en su artículo *“Bebidas para todos”*¹² le ha permitido un

¹¹ Análisis de Cadenas Productivas tomado de la página del Departamento Nacional de Planeación DNP <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/CadenasProductivas.aspx>

¹² <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion9/sectori-destacadp-bebidas/bebidas-para-todos.htm>

crecimiento sólido y constante para los últimos periodos, favoreciendo primordialmente a los desarrollos empresariales que conlleven marcados tintes de innovación en sus productos, como es el caso de la cerveza artesanal, la cual es producida en las diferentes microcervecías del país a base de maltas y lúpulos importados con colores, aromas y texturas diferentes a la tradicional oferta rubia industrial de SABMiller-Bavaria.

De lo anterior es importante tener en cuenta que el panorama de la composición importadora de los productos de esta cadena a lo largo de los últimos años ha cambiado considerablemente, pues antes el principal producto importado era la cerveza y en la actualidad Colombia es eficiente en la producción de la misma. Según el documento de cadenas productivas del Departamento Nacional de Planeación, las principales importaciones que realiza provienen del Reino Unido siendo el whisky el principal producto seguido de Chile y España con su tradicional oferta de vinos. En cuanto a exportaciones, el mercado de Ecuador es el principal receptor de productos de la cadena recibiendo el 72,9% de las exportaciones colombianas vigentes de cerveza.

Según el DNP la producción nacional de cebada decreció exponencialmente entre finales de la década de los años setenta (87.100 toneladas métricas) hasta finales de los años noventa (12.131 Tm) mientras la curva de importación del grano se comportó de forma contraria sustentada básicamente en los bajos precios internacionales. Posteriormente para los últimos diez años (2000-2010) la producción nacional ha venido mantenido valores con tendencia horizontal (entre los 3.121 y 10.552 Tm). El origen de las principales importaciones del grano de cebada en Colombia para el 2010 fueron Argentina (49,8%), Canadá (49,7%) y Chile (0,26%) siendo Bavaria el importador del 98%, tanto de cebada para ser malteada al interior de sus malterías, como de malta ya elaborada por casas malteras extranjeras con las cuales cubre déficits de producción de la materia prima. El 2% restante es introducido al país con destino a ser empleadas por microcervecías.

De acuerdo a la información registrada en los manifiestos de aduana, las importaciones de malta de cebada por parte de las empresas diferentes a SABMiller, durante el 2009, tuvieron un costo entre US\$ 1,24 y US\$1,45 kilo, y por su parte, las importaciones de lúpulo oscilaron entre US\$26 y US\$33 el kilo.

Es importante señalar que los rallyes de registros históricos para importaciones de malta y cebada de los últimos tres años muestran un comportamiento cuya tendencia para los próximos periodos apunta al crecimiento y al rezago de la producción nacional en base a sus altos costos y a la alta competitividad de los precios de paridad internacionales, acompañado de una tendencia revaluacionista del peso colombiano, lo que se traduce en pronósticos positivos para los diferentes proyectos empresariales acordes a desarrollarse bajo dicha dinámica. En la actualidad, las existencias de cebada nacional son principalmente de

naturaleza no cervecera y se destinan al consumo humano y como alimento para animales¹³.

En cuanto a la distribución de la cadena, sin contar con la producción de mosto de uva, se encuentra geográficamente concentrada principalmente en las regiones de Cundinamarca, Antioquia y Bogotá, con una participación del 20,9%, 20,5% y 19,9% respectivamente. Aunque con participaciones mucho menores, los departamentos de Atlántico (11,7%) y Valle del Cauca (10,6%) también son importantes centros de producción de bienes de la cadena.

Los eslabones que más mano de obra absorbe son cerveza y mezclas (2.590 personas), licores (1.844 personas) y vinos (871 personas). Agrupados, estos eslabones suman más del 90% del total de fuerza laboral empleada en el total de la cadena, y como se observa en la distribución de la misma, benefician directamente a las regiones de Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Atlántico y Bogotá.

Tendencia en la micro-producción de cerveza. En cuanto a la micro-producción de cerveza se conoce que hasta los años 70's la hegemonía de los monopolios cerveceros alrededor de todo el mundo era absoluta, dicha prevalencia fue vivazmente aprovechada financieramente por las colosales corporaciones para modificar paulatinamente las formulas cerveceras ancestrales, reduciendo características básicas de la bebida como su densidad y aroma e incrementando niveles de CO2 y agua. Tal movimiento permitió mejorar los estados financieros de empresas como SAB Miller, GEB y AMVEB pero a la vez suscito la ira de cierto segmento del mercado anglosajón, concentrado culturalmente al interior de tradicionales microcervecerías, bares y restaurantes conocidos como *Casas de Paso* o Pub's, lugares desde donde artesanos herederos de las milenarias recetas han venido reproduciendo paralela y fielmente hasta el día de hoy una interesante alternativa a la oferta industrial denominada como *Cerveza Artesanal*. Este nuevo movimiento artesanal de la cerveza se ha venido extendiendo activamente desde Europa y Norteamérica hacia el interior de nuestra geografía nacional y hace presencia activa hace ya más de catorce (14) años en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, (entre otras)¹⁴.

Pese a que dichas unidades productivas no alcanzan a abarcar el 1% de participación del mercado nacional se espera en los próximos años que Colombia y Latinoamérica continúen con la misma tendencia de crecimiento observada en Estados Unidos donde la micro-producción artesanal de cerveza abarcó en 2010 cerca del 11% de ese mercado según la Asociación de Cerveceros Artesanales de ese país (*Brewers Association*)¹⁵

¹³ http://www.fenalce.org/pagina.php?p_a=50

¹⁴ Cardona, Francisco – Cerveza artesanal, un mercado que crece como espuma. Revista Catering No 29

¹⁵ Disponible en: <http://www.brewersassociation.org/pages/business-tools/craft-brewing-statistics/facts>

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Antecedentes. Para la elaboración de un plan de negocio es necesario definir algunos términos especiales para tener mayor claridad en su interpretación: Plan: (1) “Programa de acción para la implementación de una empresa. (2) Plan sistemático de las operaciones futuras en un periodo dado; y Negocios: (1) compra y venta de bienes y servicios con afán de lucro. (2) Un lugar para negociar donde se mantienen inventario de mercaderías para la venta¹⁶; de acuerdo a estos conceptos se puede definir que un Plan de Negocios “es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME.

En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

2.2.2. Fundamentación teórica. Otros autores como Rodrigo Varela, define el Plan de Negocios como “un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa para un futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. La complejidad del Plan de Negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.¹⁷

A lo anterior, se suma el concepto de Empresa:

- Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.

¹⁶ Diccionario empresarial. Konral Fischer Rossi. 1992.

¹⁷ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial Ciencia y Arte en la creación de empresas 2001, 381p.

- Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad.¹⁸ A esta definición se puede valorar desde dos puntos; el primero como productora de bienes, o como prestadora de servicios; en el desarrollo de esta investigación se aplicara el primer concepto el cual hace alusión a Producción: (1) Desde el punto e vista económico, es el acrecentamiento del valor de los bienes mediante, la transformación, y el traslado en el espacio y en el tiempo, así como la posesión de los bienes mismos. (2) Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno” a partir de esta definición se identifica el tipo de producción que para el particular será producción de cerveza artesanal.

2.3. MARCO LEGAL

Contexto importador. La importación del producto se encuentra sujeta bajo el Decreto 2685 de 1999 y a la Resolución 4240 del 2000 por los cuales se reglamenta y modifica la Legislación Aduanera en Colombia. Con respecto a la comercialización de productos elaborados y registrados en el exterior, en lo referente a la normatividad de la propiedad intelectual (capítulo industrial) el negocio de la malta se encuentra sujeto a respetar la Decisión 486 suscrita por Colombia ante la CAN, como también a las leyes 178 de 1994 y 463 de 1998, por las cuales nuestro país se adhiere a los Convenios de París y Tratado de Cooperación Internacional de Patentes.

De acuerdo a la consulta específica realizada ante el Sistema MUISCA de la DIAN para la sub-partida arancelaria correspondiente a la malta tostada 1107.20.00.00 y a la malta sin tostar 1107.10.00.00 el marco normativo que rige la importación de este tipo de productos se complementa bajo el Decreto 4589 del 27/12/2006 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo respecto a los gravámenes arancelario y variable que los cobija, como de la Decisión Andina 370 del 26 de Noviembre del 94 de la Comunidad Andina de Naciones sobre el arancel externo común. La Circular 75 del 29 de Diciembre de 2006 y el Decreto 141 del 26/01/05 del Min. Comercio, Industria y Turismo contemplan los beneficios concedidos por Colombia hacia el Mercosur en materia de beneficios arancelarios para la comercialización del grano, mientras que el Decreto 2303 del 11 de octubre de 2002 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo resuelve el régimen de comercio del producto como de “libre importación”.

Contexto tributario. La consulta realizada con el funcionario de la DIAN, Sr. *Donovan Steven Ariza Contreras* (No de consulta 52029) el pasado 14 de enero permitió conocer que la malta no se encuentra contemplada dentro de los artículos 424 y 477 del Estatuto Tributario vigente, lo cual significa que no se encuentra excluida o exenta del pago del impuesto del IVA. En consecuencia, junto al

¹⁸ Diccionario empresarial. Konral Fischer Rossi. 1992.

impuesto de Retención en la Fuente, conforme al artículo 468 la tarifa del IVA que rige las operaciones comerciales del producto es del 16%.

Normatividad técnica. La Norma Técnica Colombiana NTC 1119 contiene los parámetros técnicos recomendados al cervecero para la adquisición y empleo del producto; El Decreto 3075 de 1997 contiene los parámetros técnicos recomendados para el almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de materias primas. La Norma Técnica Colombiana NTC 5424 especifica las dimensiones generales para las estibas; El empaque de la malta es regulado por la Norma Técnica Colombiana NTC 1792 por la cual se establece los requisitos que deben cumplir los sacos tejidos con cintas de poliolefinas, utilizados para empacar productos tales como fertilizantes, alimentos, productos químicos, agrícolas y minerales; Conforme a la Norma Técnica Colombiana NTC-512-1 y a la Resolución 05109 de 2005 del Ministerio de Protección Social cada saco debe llevar engrapado a manera de rotulo una tarjeta con la información básica estipulada por los capítulos III y IV de dicha Resolución;

Marco ambiental y manipulación de alimentos. Las condiciones del empaque y del producto se deben ajustar a los principios del Sello Ambiental Colombiano (NTC 5517). Los procesos sanitarios se encuentran sujetos al Decreto 1290 de 1995 y al artículo 34 de la ley 1122, comotambién debe cumplir con la Circular 75 del 29/12/2006 para su entrada, nacionalización y comercialización en el país. El respectivo Visto Bueno del INVIMA es para el caso en cuestión un trámite opcional según el mismo Sistema MUISCA de la DIAN; Con respecto al uso y registro de la marca comercial se rige bajo Decreto 2153 de 1992; Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Circular única No. 10 de 2001.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la investigación se hizo necesario el uso de conceptos que permiten la mejor comprensión y logro de los objetivos enmarcados dentro de una teoría que a continuación se definió.

Microbrewery o craft brewery system. Cervecería que produce una cantidad limitada de la bebida. La máxima cantidad de cerveza que una microcervecería puede producir para ser catalogada como tal varía según región y autoridad, sin embargo, la costumbre internacional maneja el tope máximo de 18.000 hectolitros/año.

Comercialización. “En marketing, planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión.

Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores. El correcto emplazamiento del producto, en el momento adecuado, es relevante en grado sumo cuando se trata de bienes que están de moda, de bienes temporales, y de productos nuevos cuya tasa de venta es muy variable. El precio se suele fijar de tal manera que el bien se pueda vender rápido, y con una tasa de beneficios satisfactoria. La cantidad producida tiene que ser la suficiente como para satisfacer toda la demanda potencial, pero tampoco debe resultar excesiva, evitando la reducción forzosa del precio con el fin de incrementar las ventas y aminorar el nivel de existencias.¹⁹

Oferta. (1) Precio por el que una persona está dispuesta a vender y otra a comprar. (2) Cantidad de bienes que pueden ser vendidos en un mercado y en un momento determinado.²⁰

Demanda. Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos y pueden adquirir en un mercado implícito a un precio dado y en un momento determinado. Obsérvese que están implícitas en el último enunciado las nociones de necesidad, deseo y capacidad adquisitiva es uno de los factores que fija el precio de un bien o servicio económico en una economía de mercado.²¹

La competencia. “Empresas competidoras –actuales y potenciales-, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, cuota de mercado por facturación, etc. En qué aspectos compite con esas empresas (precio, calidad, ampliación de la oferta).²²

Comercialización (marketing). “Actividades que aceleran el movimiento de bienes o servicios desde el fabricante hasta el consumidor y que incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución y técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transporte y almacenamiento de bienes y servicios.²³

Finanzas. “Gestión para proporcionar medios de pago. Las finanzas cubren el planeamiento financiero, estimación de ingresos y egresos de efectivo, el financiamiento o consecución de fondos y el control financiero o medida de cumplimiento de los planes originales.”²⁴

Presupuesto. “Plan de acción expresado en cifras para un periodo de tiempo determinado.”²⁵

¹⁹ Enciclopedia Estudiantil Encarta 2003. Educar

²⁰ Diccionario Económico Océano 2002.

²¹ Ibíd.

²² Enciclopedia Estudiantil Encarta 2003. Educar

²³ Diccionario empresarial. Konral Fischer Rossi. 1992.

²⁴ Ibíd.

²⁵ Ibíd.

Estudio de mercado. “Tiene por objeto determinar, con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes, para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, y de las ventajas y desventajas competitivas, etc.”²⁶

Estudio técnico. “Tiene como finalidad definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etc.”²⁷

Estudio organizacional y administrativo. “Su fin es definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y los resultados contando con todos estos elementos.”²⁸

Estudio financiero. Se determinaran las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.²⁹

Evaluación económica. “Tiene como objeto central determinar las características económicas del proyecto, para ello hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado.”³⁰

Estudio legal y social. “Se define la posibilidad legal y social que existe para que el negocio se establezca y opere, temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros”³¹

²⁶ VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial Ciencia y Arte en la Creación de Empresas. 2001, 381p

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd.

²⁹ Ibíd.

³⁰ Ibíd.

³¹ Ibíd.

Normas ISO 9000 y 14000. “Normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos. Tanto el comercio como la industria tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países, es decir, tienden a la normalización. Ésta no sólo se traduce en leyes que regulan la producción de bienes o servicios sino que su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas”³²

Buenas prácticas manufactureras. “Prácticas entendidas como mejores y aceptadas que rigen sobre varios aspectos de la manufactura, ensamblado, fabricación y otras áreas prácticas y diversas industrias como en la farmacéutica y en la industria alimenticia, que en esta última, se puede referir a la higiene recomendada para que el manejo de alimentos garantice la obtención de productos inocuos”³³

³² El organismo internacional de normalización es la ISO (Internacional Standard Organization), creado en 1947 y que cuenta con 110 estados miembros representados por sus organismos nacionales e normalización, que en España por ejemplo es AENOR (Agencia Española de Normalización), en Argentina el IRAM (Instituto Argentino de Racionalización de Materiales) y en Estados Unidos el ANSI (American NationalStandardsInstitute).

³³ http://es.wikipedia.org/wiki/Buenas_pr%C3%A1cticas_de_manufactura

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1. ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1. Investigación de Mercados. Gracias al *Estudio de Mercado* expuesto en el Anexo A se conoce que la malta *Pilsen* es la materia prima más voluminosa y mayormente empleada en la elaboración de todo tipo de cervezas. Las cuatro (4) microcerveceras ubicadas en los municipios de Cajicá, Guasca, Sopó y Chía (norte de Cundinamarca) demandan actualmente el 25% del total de la malta *Pilsen* importada y re-vendida al interior del país³⁴.

Pese a esta importante cifra dichas empresas carecen de un proveedor directo en la zona lo que les obliga a tener que depender de los distribuidores minoristas localizados en la ciudad de Bogotá³⁵. Según la tabulación de la encuesta el 78% de la muestra analizada afirma poseer “regulares” relaciones comerciales con su actual proveedor, ya que no le concede facilidades de pago, no tiene la cultura de visitarlo personalmente y presenta demoras de hasta cinco (5) días en la entrega de pedidos³⁶.

La anterior situación dejó en evidencia una valiosa e importante oportunidad de negocio para toda aquella propuesta de inversión que explotando dichas debilidades sitúe en el norte de Cundinamarca –mediante la creación de un nuevo canal de distribución- la primera empresa especializada en la importación y distribución proactiva de maltas tipo *Pilsen* con enfoque de generación de valor agregado hacia la venta.

3.1.1.1. Objetivo General del proyecto. Establecer la primera (1) unidad empresarial del norte de Cundinamarca especializada en el aprovisionamiento de calidad a microcerveceras locales de malta cervecera tipo *Pilsen*, a partir del primer (1) mes del año 2012.

3.1.1.2. Objetivos Específicos del proyecto

- Importar y comercializar a lo largo de los doce (12) primeros meses de operaciones de la empresa un número de mil dos (1.002) sacos de malta tipo *Pilsen* x 50 kg c/u.

³⁴ Ver Anexo A, Resultado II, Cuadro 43, Pág. 118

³⁵ Ver Anexo A, Resultado II, literal [G], Pág. 112, 124

³⁶ Ver Anexo A, Pág. 100-101 - Tabulación de Encuestas, Preguntas 5, 6, 11 y Notas y Apreciaciones finales.

- Generar antes del primer (1) corte semestral operativo un número de cuatro (4) empleos formales directos.
- Destinar desde el primer (1) mes de operaciones un (1) *Ejecutivo Comercial* que se desplace proactiva y permanente hacia la atención del mercado objetivo.
- Incursionar en el mercado desde el mes uno (1) de operaciones con un precio de \$5.000 pesos por debajo del líder del mercado.
- Destinar indefinidamente desde el primer (1) mes de operaciones un 9% anual de ventas a la estrategia promocional.
- Destinar desde el primer (1) mes de operaciones un 0,2% anual de ventas a la reposición de unidades de producto deteriorado.
- Alcanzar al cierre del primer (1) año contable ventas superiores a los doscientos cincuenta millones de pesos (COP250M) más IVA.
- Financiar con recursos del Fondo Emprender –antes de finalizar el presente año 2011- el 99,7% del capital semilla necesario para la implementación del negocio.
- Alcanzar en un ejercicio a cinco (5) años una Tasa Interna de Retorno superior al costo de oportunidad del catorce por ciento (14%).

3.1.1.3. Justificación de los objetivos. La presente iniciativa pretende darle vida a MALTANÁR S.A.S, empresa con la cual se busca arrebatarle a los distribuidores capitalinos el nicho o micro-segmento de mercado de microcervecerías ubicadas en el norte de Cundinamarca, motivado principalmente por la posibilidad de hacerse a los altos ingresos operacionales que conlleva la comercialización de la materia prima que requieren.

Para participar al interior de la *Cadena Productiva de Cerveza, Malta y Licores* en calidad de proveedor especializado, MALTANÁR S.A.S importará con recursos del Fondo Emprender –bajo términos de negociación CIF³⁷- un volumen inicial de 501 sacos de malta tipo *Pilsen*. Para esto utilizará el contacto internacional logrado en el transcurso del *Estudio de Mercado* con el Jefe de Ventas de las empresas

³⁷ Cost, Insurance and Freight, Definición disponible en Anexo A, Pág. 42

Malterías Argentinas MALTEAR-COINGRA S.A ubicadas en la localidad de Tres Arroyos – Provincia de Buenos Aires, Argentina³⁸.

MALTEAR es una reconocida casa maltera con orígenes en la afamada Cervecería Quilmes que surte a través de su filial en comercio exterior COINGRA S.A de granos certificados a empresas de toda Latinoamérica como SECA en Ecuador y Cervecería Colon en Bogotá. Consultas adelantadas ante el Sistema MUISCA de la DIAN dejaron entrever que la importación de la materia prima a territorio nacional es libre y no afecta ningún sector sensible de la economía³⁹. El proceso de nacionalización y transporte hacia la bodega de la empresa en Cajicá será delegado en Buenaventura a la Agencia de Aduanas SIACOMEX Ltda⁴⁰. Los autores Luis Jiménez y Richard Santacruz poseen experiencia en la realización de este tipo de operaciones de comercio exterior, como se explica a continuación.

3.1.1.4. Análisis de mercado. Estructura actual del mercado. Con base en la investigación y a su Resultado II se conoce la estructura actual del mercado microcervecero de la malta *Pilsen* en Colombia (ver Anexo A, Pág. 112); Se estableció que el mercado se encuentra regido por demanda *elástica* de precio, presenta incrementos de consumo a razón de un 6% en el mes de noviembre – treinta días antes de vacaciones de fin de año- y detrimentos de un 7% y 6% para los meses de enero y diciembre respectivamente; El aprovisionamiento final del producto es llevado a cabo en condiciones de *oligopolio* por un grupo de tres (3) distribuidores, (uno apoderado del territorio de Antioquia y dos en Bogotá los cuales atienden la demanda del resto del país); El mercado gira en torno a dos *canales de distribución* (intermediado, no intermediado); Frente a la carencia de productores nacionales la oferta regular del grano se establece desde el exterior en el marco de *economías de escala*.

El mercado se encuentra compuesto actualmente por un total de 26 microcervecerías (usuarios industriales) dispersas en diferentes zonas del territorio nacional, de este conglomerado seis (6) unidades importan sus materias primas directamente conformando lo que se denomina como Nicho 1 o canal de distribución *Directo* (tipo *Cero*)⁴¹.

Según el Resultado II del *Estudio de Mercado Antioquia* es el Departamento con mayor demanda e índice de concentración industrial⁴², sus microcervecerías se encuentran resguardadas por el Distribuidor *Haz tu Cerveza*. El mercado objetivo de MALTANÁR S.A.S compuesto por las cuatro (4) microcervecerías existentes en

³⁸ Contacto y cotización disponible en Anexo A, Pág. 57-62

³⁹ Consulta disponible en Anexo A, Pág. 45-49

⁴⁰ Cotización disponible en Anexo A, Gráfico 9, Pág. 66.

⁴¹ Mercadotecnia, Tercera Edición. de Fischer Laura y Espejo Jorge, McGraw Hill, 2004, Pág. 266

⁴² Ver Anexo A, Pág. 112 y Cuadro 43, Pág. 118

el norte de Cundinamarca trabaja en torno al Nicho 2 o Canal *Intermediado*, que es asistido por un duopolio de distribuidores (competencia) ubicados en la ciudad de Bogotá, los cuales, como se explicó en el Planteamiento del Problema mantienen desatendido el micro-segmento.

La empresa P&M CHEMICAL CORPORATION LTDA es la encargada semestralmente de importar y proveerles la mercancía a los tres (3) *Distribuidores* anteriormente citados. Finalmente, quien elabora el producto (fabricante) es la casa *Malterías Unidas S.A – MALTEXCO*, ubicada en Talagante–Chile, constituyéndose hasta el momento en el único oferente sistémico gracias a su exclusividad con el importador.

De la tabulación de las preguntas 3 y 6 de la encuesta expuesta en las páginas 100-101 del Anexo A se conoce que la dinámica de aprovisionamiento de la materia prima por parte del microcervecero se realiza mayormente en periodos mensuales y de contado; la principal motivación del mercado objetivo frente a la presencia de un nuevo oferente reposa en la posible baja de precios, acceso a crédito, mejor atención, corte de dependencias absolutas y al equilibrio de condiciones de negociación. Toda la transacción se acostumbra negociar en sacos de polipropileno de 50 kg.

El cliente es quien asume los costos del transporte de la mercancía hacia sus bodegas. Por efecto dominó el importador y los actuales distribuidores transmiten al microcervecero las fluctuaciones negativas de la divisa en base al establecimiento de márgenes fijos de ganancia por cada saco.

3.1.1.5. Definición del mercado objetivo. Por conveniencia “*demográfica*” y de “*enfoque hacia la compra*”⁴³ el mercado objetivo de MALTANÁR se encuentra compuesto por el grupo de microcerveceras ubicadas al norte del Departamento de Cundinamarca (base geográfica) pertenecientes al Nicho 2 u Canal Intermediado:

Cuadro 3. Mercado objetivo

No	MICROCERVECERIA	UBICACIÓN
1	RESTAURANTE CERVECERÍA EDELWEISS	Cundinamarca, Cajicá
2	BEER LAB BREWERY	Cundinamarca, Chía
3	INDEUTCO S.A.S.	Cundinamarca, Guasca
4	CERVECERÍA DE LA SABANA	Cundinamarca, Sopó

Fuente: Estudio de Mercado

⁴³ Mercadotecnia, Tercera Edición. de Fischer Laura y Espejo Jorge, McGraw Hill, 2004, Pág. 298

Justificación del mercado objetivo. La razón de considerar dicho micro segmento de mercado como mercado objetivo radica en el Resultado II de la investigación⁴⁴ gracias al cual se plantea los siguientes tres (3) factores:

(3) **Tamaño y crecimiento del mercado.** El precio actual de un saco de 50 kg oscila en el norte de Cundinamarca entre \$300.000 y \$382.500 pesos, lo que representa ventas en el orden de los 382 y 484 millones de pesos/año. Este territorio abarca el 25% de la demanda de re-venta al interior del país y compone el 20% de sus microcervecías, constituyéndose después de Antioquia –actualmente cubierta por el distribuidor *Haz tu Cerveza*- como el mayor demandante y principal poseedor de microcervecías por región (concentración industrial). Se estima que de las 2-3 nuevas microcervecías que se crea cada año en Colombia al menos 1 se establece en Cundinamarca.

(2) **Atractivo estructural del segmento.** Carece de competidores directos y amenazas por productos sustitutos.

(3) **Accionalidad/Receptividad.** Según la tabulación de la pregunta 13 de la encuesta⁴⁵ y las cartas de intención de compra proporcionadas por los microcerveceros de la zona⁴⁶ admite nuevas propuestas comerciales en base a la mala relación comercial que sostiene con los actuales distribuidores bogotanos⁴⁷.

3.1.1.6 Magnitud de la necesidad. Con base en el mismo resultado se estima que para el presente año el mercado objetivo de MALTANÁR S.A.S demande unos 1.275 sacos de malta tipo *Pilsen*, es decir unas 64 toneladas de producto (el cuadro 44 del Anexo A muestra el análisis discriminado de dicha cifra por microcervecía).

Para el primer año MALTANÁR S.A.S adquirirá un total de dos contenedores de malta argentina de 25 toneladas cada uno, es decir 1.002 sacos de 50 kg c/u, con lo que se concluye que la empresa logrará satisfacer la demanda del 79% de su mercado objetivo, 19,4% del nicho 2, o lo que es igual, menos del 6% del mercado real compuesto por las empresas expuestas en los cuadros 42 y 43 del mismo anexo A.

3.1.1.7 Mercado Potencial. Se encuentra representado por las otras 16 microcervecías restantes del segundo nicho intermediado ubicadas en los demás departamentos del país con demanda de 3.890 sacos cada año:

⁴⁴ Ver Anexo A, Resultado II, literal [E], Pág. 120-121

⁴⁵ Ver Anexo A, Pág. 96

⁴⁶ Ver Anexo A, Pág. 98,99

⁴⁷ Ver Anexo A, preguntas 5 de la misma tabulación.

Cuadro 4. Mercado potencial

UBICACIÓN	UNIDADES	DEMANDA MALTA PILSEN (saco x 50 kg)
Quindío	1	n.d
Santander	2	170
Risaralda	1	240
Antioquia	5	2.150
Cauca	1	650
Boyacá	3	320
Bogotá D.C	3	360
Total	16	3.890

Fuente: Estudio de Mercado

3.1.1.8. Crecimiento. Conforme a la pregunta 2 de la entrevista realizada al Representante Legal de Lúpulo Colombia (ver Anexo A, Pág. 87) se sabe que cada año se crean en Colombia entre dos (2) y tres (3) nuevas microcervecías debido al proceso de expansión y crecimiento sostenido por el que atraviesa actualmente el movimiento de la micro producción de cerveza en el país.

3.1.1.9. Consumo aparente. Usando las variables Producción Local de Malta (PLM), Envío o Exportación (EM) e Importación (IM), se observa que el país no posee producción con enfoque de abastecimiento para microcervecías, por tal razón no realiza envíos o exportaciones del producto al exterior, las variables PLM y EM se tornan cero obteniendo para el año 2010 –según la balanza comercial expuesta en el Resultado I (Ver Anexo A, Pág. 110) al remplazar en la fórmula general de demanda:

$$\text{Consumo Aparente} = \text{PLM} - \text{EM} + \text{IM} = 0 - 0 + \text{IC} = \text{USD-FOB } 180.539$$

3.1.1.10. Demanda insatisfecha. Tomando una tasa de cambio de \$1.800 pesos y costo de USD-FOB 776 por tonelada se tiene que dicha oferta representa un ingreso cercano a las 233 toneladas/año. Las cifras de demanda real que está en capacidad de utilizar la capacidad instalada de estas microcervecías nacionales tomadas a partir de los cuadros 42 y 43 del Anexo A (Pág. 118) convertidas a toneladas se tiene que se encuentra situado en 871 toneladas. Al restar estas cifras en negrilla se tiene que la demanda de este mercado es de 638 toneladas.

Frente a esto es importante señalar que en Colombia el consumo de cerveza ha venido incrementándose linealmente desde los 29,6 litros en 2001 hasta alcanzar los 52,6 litros por persona en 2010, proyecciones de Bavaria apuntan con base en la misma tendencia de crecimiento lograr que en el año 2015 nuestro país

sobrepase la barrera de los 66 litros de consumo individual. Cálculos expuestos en la investigación enfocados a determinar la cantidad equivalente de malta necesaria para elaborar dichos volúmenes demostraron que en 2010 el consumo per cápita de malta se fija por encima de los 14 kilogramos (ver Anexo A, cuadro 41).

3.1.1.11 Perfil del consumidor. En base al literal [D] del mismo Resultado II se sabe que el perfil del consumidor de MALTANÁR S.A.S esta compuesto por microcervecerías productoras de cerveza artesanal ubicadas en el norte de Cundinamarca, que demanden volúmenes considerables de malta tipo *Pilsen*, carentes de acceso directo a casas malteras extranjeras, con quienes en consecuencia se pueda establecer dinámicas comerciales que promuevan la compra reiterada del producto⁴⁸.

Recogiendo la apreciación final del proceso de tabulación de la encuesta (ver Anexo A, Pág. 101) se tiene que la motivación de los actuales microcerveceros frente a la futura oferta de MALTANÁR S.A.S se centra en *“la posibilidad de cortar condiciones de dependencia absoluta y a equilibrar escenarios de negociación actualmente dominados por los actuales dos proveedores”*.

3.1.1.12. Análisis de la competencia:

Principales participantes. En el mercado objetivo existen dos (2) participantes claramente identificados, se trata de las microempresas *Lúpulo Colombia* e *Insumos Cerveceros*, ambas ubicadas en Bogotá D.C. Del literal [G] del Resultado II de la investigación expuesta en el Anexo A (Pág. 124), se conoce:

Segmento al cual esta dirigida la competencia directa. Las dos empresas citadas anteriormente poseen cobertura nacional centralizada, proceso que al no poseer puntos de venta al norte de Cundinamarca lleva a ofertar un precario servicio. La empresa Lúpulo Colombia se encuentra concentrada en trabajar el segmento de mercado comprendido por las mismas microcervecerías que a ayudado a montar en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Quindío y próximamente Nariño. Insumos Cerveceros expone su portafolio de productos en su tienda virtual, a través de la cual coordina despachos hacia los departamentos de Santander, Risaralda, Boyacá, Cauca y el área metropolitana de Bogotá. El cuadro 48 del mismo anexo ilustra un completo análisis de dichos competidores directos.

⁴⁸ Una descripción mucho mas detallada del perfil del consumidor se encuentra dispuesta al interior del Anexo A, Pág. 115-116, tomado del número 20 de la Revista especializada CATERING.

Competidores potenciales. Ante un deterioro estructural del mercado el literal [G] del Resultado II contempla la posible adopción de un esquema de distribución directa por parte del importador (a menos que decida focalizar su actividad empresarial en sus demás líneas de panadería); el Resultado I ilustra los precios de adquisición de la materia prima por parte de este mayorista, los cuales se fijan en \$103.600 pesos/saco (ver Anexo A, cuadro 37).

Análisis del costo de MALTANÁR frente a la competencia. La siguiente es la escala de precios ofertada por el importador P&M a sus actuales Distribuidores nacionales (competencia) con corte a 25 de Agosto de 2011:

Cuadro 5. Costo de adquisición del producto por parte de la competencia

IMPORTADOR	ESCALA	PRECIO*
P&M CHEMICAL CORPORATION LTDA	Entre 1-9 sacos	\$275.000 pesos/saco + envío
	Entre 10-19 sacos	\$265.000 pesos/saco + envío
	Mas de 20 sacos	\$250.000 pesos/saco + envío

Fuente: Estudio de Mercado; * IVA incluido

Es importante señalar que el actual importador realiza dos importaciones anuales (a mitad y fin de año), cuando la tasa de cambio pactada para la segunda importación se encuentra por encima de la obtenida en el primer semestre los precios finales de venta se incrementan en igual proporción, mientras que en caso contrario permanecen iguales.

Según el cuadro 38 del mismo anexo, el precio de adquisición de MALTANÁR S.A.S como importador oscila en los \$113.646 pesos/saco, valor superior al de P&M CHEMICAL que incluye los costos del producto, su transporte marítimo, nacionalización y disposición final en la bodega de la empresa en Cajicá (Cundinamarca)⁴⁹.

La pestaña de *Fijación de Precio* del archivo AUXILIAR.xls demuestra que al sumar a este valor el debido Costo Fijo Unitario (CFU) el Costo Total Unitario (CTU) se sitúa en los \$218.582 pesos/saco (celda C21), lo que demuestra que la empresa adquirirá su mercancía a un precio \$10.046 pesos por encima que el del actual importador, pero a su vez inferior en \$31.418 pesos/saco respecto a su competencia directa (distribuidores industriales).

⁴⁹ Una completa explicación de cada uno de estas erogaciones se encuentra disponible al interior del Anexo A, Resultado I, Cuadro38, Pág. 108.

Análisis de precios de venta de MALTANÁR frente a la competencia. La siguiente es la relación de precios ofertados por la competencia con corte a 25 de Agosto de 2011:

Cuadro 6. Análisis competitivo de precios ofertados por la competencia

EMPRESA	PRECIOS*
LÚPULO COLOMBIA, BOGOTÁ D.C	\$300.000 pesos/saco + envío
INSUMOS CERVECEROS, BOGOTÁ D.C	\$382.500 pesos/saco + envío

Fuente: Estudio de Mercado; * IVA incluido

Se resalta que siguiendo la misma dinámica de fijación de precios del Importador los precios del Distribuidor pueden experimentar incrementos a principios del segundo semestre del año siempre y cuando se presente un fortalecimiento del dólar. Dado que hasta el presente 2011 la divisa se ha debilitado, tanto los precios del Importador como del Distribuidor han permanecido constantes.

MALTANÁR S.A.S fijará su precio de introducción en \$295.000 pesos/saco (IVA incluido + envío), es decir \$5.000 pesos por debajo de la oferta del actual líder. De igual forma, al situar sus instalaciones en pleno corazón del mercado objetivo los gastos de transporte asumidos por el cliente se reducen. Según las tarifas expuestas por SERVIENTREGA⁵⁰ el precio de transportar un saco de 50 kg desde Cajicá –lugar donde se ubicará la bodega de MALTANAR S.A.S- hacia las poblaciones del mercado objetivo oscila en \$9.750 pesos mientras que para la competencia dicho costo asciende a los \$15.000 pesos/saco, lo que representa al cliente un ahorro inicial en transporte de \$5.250 pesos/saco.

Posición de MALTANÁR frente a la competencia. En este marco MALTANÁR S.A.S cuenta con firmes ventajas competitivas frente a sus adversarios puesto que gracias a su condición de importador y distribuidor directo en la zona podrá acceder a precios de compra mucho más bajos y consecuentemente fijar un precio de venta mucho más interesante que el de sus adversarios. Al sumar estos ahorros en materia de producto (\$5.000) y transporte (\$5.250) el microcervecero encontrará en la oferta de MALTANÁR una rebaja de \$10.250 pesos/saco.

Cabe resaltar que dicho valor podrá ser incrementado puesto que el envío masivo de mercancía permitirá a MALTANÁR S.A.S acceder al “*Club del Cliente Fidelizado de SERVIENTREGA*”, a través del cual podrá ganar tarjetas prepago con puntos de descuento que se transferirán ponderadamente al valor final de la compra de cada cliente según las condiciones coyunturales de la promoción ofertada por dicha empresa⁵¹.

⁵⁰ <http://www.servientrega.com/>, sección cotizar, matriz tarifa por kilo.

⁵¹ http://sismilenio.servientrega.com/club_de_fidelizacion/ingreso/inicioframes.aspx

De igual forma es importante señalar, que frente a los 3-5 días que le toma a la competencia hacer llegar el producto al cliente, MALTANÁR S.A.S podrá cumplir en periodos inferiores a 24 horas.

Imagen de la competencia ante los clientes. La relación entre distribuidores y microcervecerías fue calificada por estas últimas como regular en un 78% y mala en un 4% (ver Anexo A, cuadro 23), razón por la cual MALTANÁR S.A.S descarta la posibilidad de delegar la distribución de su producto con terceros, es decir utilizar el actual canal intermediado (tipo 2).

Productos sustitutos y complementarios. La malta no posee productos sustitutos.

Agremiaciones existentes. En el país no existen agremiaciones u asociaciones que reúnan o conglomeren a los participantes del mercado.

3.1.2 Estrategias de mercado. A partir de este punto se da inicio al desarrollo de las *Estrategias de Mercado* con las cuales MALTANÁR S.A.S incursionará y se posicionará de su mercado objetivo. Su diseño fue realizado a partir los Resultados III – IX del *Plan de Mercadeo* expuesto a partir de la página 129 del Anexo A.

3.1.2.1. Concepto del producto:

Contexto. El objetivo estratégico de MALTANÁR S.A.S consiste en establecer la primera (1) unidad empresarial del norte de Cundinamarca especializada en el aprovisionamiento de calidad a microcervecerías locales de malta cervecera tipo *Pilsen*, para lo cual, su producto debe ser certificado.

Estrategia. MALTANÁR S.A.S innovará en Colombia importando y comercializando cebadas malteadas argentinas tipo *Pilsen* MALTEAR, las cuales cuentan con tres (3) tipos de certificación internacional.

Tiempo. La implementación de la estrategia aplicará indefinidamente desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Justificación. Lo anterior justificado en la Sistematización del Resultado III de la investigación (Ver Anexo A Pág. 129), desarrollado bajo el siguiente lineamiento táctico:

Descripción. La malta es *“cebada de variedad cervecera que ha sido sometida a un proceso de des-germinación controlada y posterior tostación, en condiciones adecuadas para su posterior empleo en la elaboración de cerveza⁵²”*. MALTANAR S.A.S ofrecerá en Colombia granos malteados de cebada tipo *Pilsen* producidos por Maltería Argentina MALTEAR, en la localidad de Tres Arroyos, Sudeste de la Provincia de Buenos Aires-Argentina.

Especificaciones. Según PALMER este tipo de malta se caracteriza por ser *“de tinte dorado-pálido, su grano es de forma ovoide-alargado, alcanza una longitud promedio de 9.5 mm y un ancho de 1.5 mm. Los granos son lisos, sin olor y sin sabor, de rellenos harinosos y bagazos sólidos⁵³”*.

Usos del producto. Acorde a la ficha técnica provista por el fabricante y expuesta al interior del gráfico 17 del Anexo A, la aplicación del producto como bien intermedio traduce lo siguiente: *“Malta base de dos filas, excepcionalmente ligera que produce mostos de color claro y limpio; Úsese como malta base para todos los estilos de cerveza; Excelente opción para cervezas Lager; Resalta el sabor de maltas especiales”*.

Calidad. Nótese que la misma ficha técnica exhibe certificaciones internacionales de calidad *Kosher UMK Pareve, ISO 9001 e ISO 22000*, demostrando la idoneidad del producto y ajustándose a los parámetros recomendados por la Norma Técnica Colombiana NTC 1119 (ver Anexo A, Pág. 78, tabla 1). Además, se contará a la hora de ingresar al país –conforme a lo requerido por el Sistema MUISCA de la DIAN- con el debido *Visto Bueno* por parte del INVIMA.

Empaque. Conforme a la Norma Técnica Colombiana NTC 1792 (ver Anexo A, Pág. 83-84) el grano se comercializará en empaques individuales de 50 kg. Se trata de sacos en material de *polipropileno* doble capa (empaques de primer uso), debidamente rotulados y sellados con hilo industrial, lo que garantiza que no se altere la calidad y que se facilite su transporte, manipulación manual y muestreo con sondas sin que las perforaciones ocasionen pérdidas.

Etiquetado y almacenamiento. Conforme al Decreto 3075 expuesto en la página 29 del Anexo B el transporte y almacenamiento se realizará por arrume estibado, para lo cual se organizarán los sacos en columnas sobre estibas plásticas de 15 cm de altura y 60 cm de separación mínima con cada pared. De la Resolución 05109 expuesta en las páginas 81-83 del mismo anexo sobre la superficie de cada saco se fijará una tarjeta o *sticker* tipo rotulo con la información del fabricante, la empresa y el producto (Nombre, fabricante, importador, fechas, contacto y demás).

⁵² Norma Técnica Colombiana para elaboración de cervezas NTC 3854

⁵³ PALMER, John – How to Brew; Capítulo 3, Malt Extract and Beer Kits, Pág.77, 78, 97

Contexto ambiental. Nótese que los cultivos desarrollados bajo Buenas Prácticas Agrícolas BPA del productor en Argentina, el uso de estibas plásticas en lugar de madera y la incorporación de empaques reutilizables de polipropileno (en lugar de papel) se adecuan a los principios promovidos por el Sello Ambiental Colombiano expuesto en el mismo anexo (páginas 85 y 86).

Vida útil. Las recomendaciones del fabricante respecto a la vida útil del producto promueven en la ficha técnica *“almacenar la malta a bajos niveles de humedad, en un ambiente limpio y a una temperatura inferior a los 90°F (35°C) [...] El núcleo de las maltas tostadas –como la malta Pilsen- puede empezar a perder su sabor a los 18 meses”*, por lo que su empleo o aplicación debe hacerse antes de este periodo.

Restricciones. *“No se maneja ningún tipo de protección especial para estos productos, teniendo en cuenta que su entrada al mercado colombiano no afecta significativamente ningún sector productivo local”*⁵⁴. Según el Sistema MUISCA de la DIAN las restricciones del producto para su importación y comercialización son de tipo: [1] económico, puesto que es de libre importación⁵⁵ pero se encuentra sujeto al marco tributario: Decreto 4589 del 27/12/2006 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo⁵⁶, por el cual se establece un Gravamen Arancelario y un Arancel Variable, y a la Decisión Andina 370 del 26 de Noviembre del 94 de la Comunidad Andina de Naciones⁵⁷, por la cual se fija un Arancel Externo Común. [2] Sanitario, puesto que opcionalmente debe contar con el Visto Bueno del INVIMA según Circular 75 del 29/12/2006⁵⁸.

Debilidades del producto frente a la competencia. Al encontrarse el Importador en la misma ciudad de los Distribuidores directos (competencia) conlleva a que estos posean mayor agilidad en el aprovisionamiento de la mercancía accediendo a cantidades relativamente pequeñas de mercancía.

Al constituirse como importador MALTANAR S.A.S deberá programar sus ordenes de compra internacional con anticipación, en cantidades iguales o superiores a un contenedor de 20 pies con 501 sacos x 50 kg c/u. Obsérvese que al dividir por doce (12) y multiplicar por (5) la cifra de ventas del año 1, para el quinto mes de operaciones la empresa habrá realizado ventas por **COP106.174.569**. Al dividir y multiplicar de igual forma el Costo Fijo Total del mismo periodo (ver Anexo D/Fijación de Precios/celda C12) se tiene que para el quinto mes de operaciones MALTANAR S.A.S habrá ejecutado **COP43.810.822**. La diferencia entre dicho ingreso y egreso en negrilla por COP62.363.747 garantiza satisfactoriamente la adquisición del segundo contenedor de 501 nuevas unidades cuyo costo según el

⁵⁴ Estudio de Mercado Cerveza de Malta – Colombia Prochile Bogotá, Marzo 2010

⁵⁵ Decreto 2303 del 11 de octubre de 2002 Ministerio de Comercio Industria y Turismo; Diario Oficial No 44967 Pág. 8

⁵⁶ Diario Oficial No 46494, Pág. 193

⁵⁷ Gaceta Andina No 166 Pág. 1

⁵⁸ Ministerio de Comercio Industria y Turismo; Diario Oficial No 46504 Pág.1

Resultado I del estudio se sitúa para una TRM de 1.875 pesos en COP 56.936.525 (ver Anexo A, Pág. 108).

Fortalezas del producto frente a la competencia. A diferencia de su competencia el producto MALTEAR: (1) posee grado de certificación Kosher UMK Pareve –de mayor reconocimiento al interior de la industria cervecera internacional- y (2) la ficha técnica estipula el grado real de proteínas, lo que facilita al usuario industrial calcular previamente su desempeño, (3) como se explicó anteriormente el esquema de distribución desarrollado por MALTANÁR S.A.S permitirá al cliente un ahorro por cada saco igual o superior a \$10.250 pesos, acompañado de los valores agregados en promoción y servicio que se expone en las respectivas estrategias ilustradas mas adelante. (4) Los actuales distribuidores tardan entre 3-5 días en llevar el producto al cliente. MALTANÁR S.A.S tardará máximo 1 día en hacer llegar las mercancías a la bodega del cliente.

Alcance de la estrategia. En consecuencia el microcervecero logrará acceder con MALTANÁR S.A.S a una materia prima de mejores características técnicas, acompañada de una superior propuesta en materia de servicio.

NOTA 1. A partir de este momento se inicia el proceso de diligenciamiento del modelo financiero del proyecto (Anexo D), el cual consta de dos archivos en Excel: AUXILIAR.xls el cual posee los debidos cálculos y datos de entrada y FONADE.xls hoja de cálculo automáticamente vinculada al anterior con las respectivas proyecciones del caso. En este marco el nombre del producto se encuentra expreso como MALTA PILSEN en el primer archivo, pestaña *Presupuestos*, celda A19.

3.1.2.2. Estrategia de distribución:

Contexto. En procura de alcanzar el objetivo estratégico citado en la anterior sección la materia prima debe estar al alcance de su mercado objetivo a través del menor número de intermediarios posibles.

Estrategia. MALTANÁR S.A.S ubicará sus instalaciones en pleno corazón del mercado objetivo desde donde tercerizando el transporte distribuirá el producto desarrollando un canal de distribución propio.

Tiempo. La implementación de la estrategia aplicará indefinidamente desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Justificación. Lo anterior justificado en la Sistematización del Resultado IV de la investigación⁵⁹, desarrollado bajo el siguiente lineamiento táctico:

- Las órdenes de compra serán recibidas, autorizadas y cobradas directamente por el Ejecutivo Comercial Senior de la empresa.
- Para realizar un adecuado registro de la realización de la mercancía se emplearán facturas de venta.
- El despacho de dichas órdenes será liderado directamente por el Contador bajo la asistencia directa de la Asistente Administrativa.
- El ordenamiento contable de las mismas será llevado a cabo por las mismas personas.
- Se utilizará un registro de despacho único el cual tendrá un original para la empresa y dos copias, una para el transportador y otra para el cliente.
- El medio de transporte a utilizar será terrestre con recargo al mismo cliente.
- La ruta de entrega será seleccionada por el cliente quien asumirá los costos de movilización de la compra.
- La frecuencia de cada viaje será directamente proporcional al número de pedidos.
- La política será entregar el 95% de los pedidos dentro del plazo máximo de 24 horas, contadas a partir de la fecha de autorización.
- Tanto el manejo contable general de la organización como la actualización permanente de sus inventarios será liderado por el Contador de la empresa.
- La política de inventarios será la de aprovisionarse cada seis meses en cantidades iguales o superiores a un contenedor con 501 sacos de 50 kg c/u.
- Para la rápida distribución de la mercancía se arrendará una bodega en el municipio de Cajicá-Cundinamarca, en pleno corazón del mercado objetivo (ver Anexo B, Gráfico 2).
- El inventario se llevará empleando el Método PEPS (Primeros en Entrar Primeros en Salir).
- La manipulación de los sacos se realizará en forma manual por el personal transportista.
- Los sacos deberán almacenarse sobre estibas plásticas de 15 cm de altura y ser debidamente rotulados.
- Con esto se propenderá que las mercancías dañadas durante el almacenamiento y transporte no superen el 0,2% del total de ventas anuales.
- El almacenamiento de la malta se dará en condiciones de máxima limpieza llevada a cabo por la Asistente Administrativa con ayuda del Guarda de Seguridad.

⁵⁹ Ver Anexo A, Pág. 132

Penetración. Siguiendo las recomendaciones del literal [A] del Resultado IV⁶⁰, durante las dos primeras semanas de operaciones MALTANÁR S.A.S entregará al eventual cliente una carta de presentación junto con una propuesta comercial formal, una copia de la ficha técnica y una muestra representativa del producto. El *Ejecutivo Comercial Senior* de la empresa será el encargado de llevar a cabo dichas visitas de inserción, toma de pedidos y mantenimiento.

Alternativas de comercialización. Paralelamente MALTANÁR S.A.S habilitará una página web a través de la cual le facilitará al comprador la información y medios necesarios para la adquisición directa del grano.

Estrategia de ventas. Con base en el literal [D] del Resultado IV⁶¹ el 4% de las ventas serán destinadas a microcervecerías con consumo mensual inferior a 10 sacos mediante pago de contado; el 31% de las mismas se proyectan a clientes con consumo promedio mensual de 33 unidades mediante crédito a 15 días; mientras que el 65% de los ingresos operacionales será destinado a empresas con promedio de demanda de malta *Pilsen* de 67 sacos/mes con crédito a 30 días.

NOTA 2. El total de sacos a comercializar para el primer año se encuentra representado al interior de la celda B29 del archivo AUXILIAR.xls (pestaña *Presupuestos*) con incrementos intercalados del 2% y 1% entre los periodos siguientes.

Transporte. El costo del transporte será asumido directamente por el comprador. MALTANÁR S.A.S promoverá el uso del servicio de SERVIENTREGA para la movilización y disposición final de la mercancía en las bodegas del cliente. Según las tarifas expuestas por esta empresa⁶² el precio de transportar un saco de 50 kg desde Cajicá hacia las poblaciones del mercado objetivo oscila en \$9.750 pesos mientras que para la competencia ubicada en Bogotá dicho costo asciende a los \$15.000 pesos/saco. El envío masivo de mercancía permitirá a MALTANÁR S.A.S acceder al “*Club del Cliente Fidelizado de SERVIENTREGA*”, a través del cual podrá ganar tarjetas prepago con puntos de descuento que se transferirán ponderadamente al valor final de la compra de cada planta cervecera según las condiciones coyunturales de promoción de dicha empresa⁶³.

Presupuesto de distribución. MALTANÁR S.A.S arrendará instalaciones compartidas para uso administrativo y de almacenamiento en la vía Chía-Cajicá Km 28, al frente de la bomba ESSO, diagonal a helados San Jerónimo, Dirección Carrera 5S 4ª SUR 22 –en pleno corazón del mercado objetivo-. El canon de arrendamiento total se presupuesta en **\$2.000.000 pesos/mes**. El presupuesto

⁶⁰ Ver Anexo A, Pág. 132

⁶¹ Ver Anexo A, Pág. 134

⁶² <http://www.servientrega.com/>, sección cotizar, matriz tarifa por kilo.

⁶³ http://sismilenio.servientrega.com/club_de_fidelizacion/ingreso/inicioframes.aspx

global de servicios públicos proyectado por el propietario del inmueble se fija en **\$300.000 pesos/mes**. El 80% de cada rubro se destinará a labores operativas.

NOTA 3: La contabilización del 80% para cada uno de estos dos rubros en negrilla se encuentra dispuesto en las celdas A260:C261 del archivo AUXILIAR (pestaña *Presupuestos*), bajo los nombres de ARRENDAMIENTO y SERVICIOS PUBLICOS. Los debidos análisis de localización, cotizaciones, modelos de contrato, plano de distribución física, uso de suelos, flujo de mercancías y demás documentos soportes pueden ser consultados al interior del Anexo B, Capítulo 2.

Canal de Distribución. Resáltese que para el cien por ciento (100%) de la mercancía se innovará creando un nuevo canal de distribución *nivel 1*, siendo MALTANÁR S.A.S el único intermediario entre el fabricante argentino y los consumidores industriales en el norte de Cundinamarca.

Estrategia de comercialización. MALTANÁR S.A.S iniciará sus ataques comerciales en las microcervecías INDEUTCO S.A.S y EDELWEIS, ubicadas en los municipios de Guasca y Cajicá –por ser las microcervecías de mayor tamaño y que expresaron intenciones formales de adquirir el producto (ver Anexo A, Pág. 98-99)- propendiendo por visitar al resto del mercado objetivo dentro de las dos semanas subsiguientes. Para el primer trimestre se espera haber comercializado como mínimo el 50% del primer contenedor.

Alcance de la estrategia. En consecuencia el mercado objetivo logrará acceder al producto en forma directa a un menor tiempo e incurriendo en menores costos de movilización con respecto a la oferta actual.

3.1.2.3. Estrategia de precio:

Contexto. Gracias al literal [C] del Resultado V de la investigación⁶⁴ se conoce que la industria acostumbra resguardar la rentabilidad de sus intermediarios manteniendo márgenes unitarios de ganancia fijos con lo que transfiriere semestralmente al microcervecero las fluctuaciones negativas de la divisa, eliminando de este modo el riesgo cambiario de la operación. Paralelamente la tabulación de la pregunta 15 de la encuesta arrojó el deseo del cliente porque se le otorgue un precio final de compra inferior al del actual líder del mercado acompañado de facilidades de crédito.

Estrategia: MALTANÁR S.A.S incursionará en el mercado con un precio de venta rebajado en \$5.000 pesos, es decir de \$295.000 pesos/saco (IVA incluido más gastos de envío), determinado mediante un margen de rentabilidad fijo del 26%, con el cual –como se acostumbra actualmente en la industria- se le transmitirá al

⁶⁴ Ver Anexo A, Resultado V, literal [C], Pág. 143

cliente las fluctuaciones de la divisa, lo que le permitirá eliminar el riesgo cambiario de la operación. De igual forma se concederán facilidades de crédito premiando la adquisición de grandes volúmenes.

Tiempo. La implementación de la estrategia aplicará indefinidamente desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Justificación. Lo anterior justificado en la Sistematización del Resultado V de la investigación⁶⁵, desarrollado bajo el siguiente lineamiento táctico:

Análisis competitivo de precios. El seguimiento de los precios ofertados en el mercado se realizará semestralmente puesto que este es el periodo en que se acostumbra adelantar cada aprovisionamiento. En Cundinamarca (mercado objetivo) el precio de un saco de 50 kg de malta *Pilsen* oscila actualmente entre los \$300.000 y \$382.500 pesos (IVA incluido más gastos de envío), siendo el nivel más bajo el del actual líder (*Lúpulo Colombia*). El margen de intermediación de estos distribuidores oscila entre el 20% y el 53% respectivamente.

Punto de equilibrio. El punto de equilibrio lo alcanzará MALTANÁR S.A.S en el primer año cuando comercialice 580 sacos. (Ver Anexo D/AUXILIAR.xls/Pestaña *Punto de Equilibrio*).

Condiciones de pago. Tal y como se explicó en la sección anterior⁶⁶ MALTANÁR S.A.S innovará en el mercado fijando su política crediticia en condiciones de contado (4%), crédito 15 días (31%) y crédito 30 días (65%).

NOTA 4: Dichos valores se encuentran introducidos como datos de entrada en el archivo Anexo D/AUXILIAR.xls/Presupuestos/Sección 10. Nótese sobre la misma hoja que el cálculo de la inversión en cartera se realizó automáticamente por el *método de rotación* (Sección 11).

Seguros, coberturas cambiarias y gravámenes. Como contingencia MALTANÁR S.A.S asegurará anualmente el monto total de sus activos (ver Anexo B, Pág. 27). Por política de la empresa se buscará realizar la totalidad de sus transacciones vía bancaria con el fin de obtener un cupo de crédito futuro que le sea suficiente para asegurar el riesgo cambiario de las importaciones usando Forwards, Opciones, Swaps u OPCF's. Obsérvese que mensualmente el monto de retiros y transferencias no excederá las 350 UVT, para lo cual MALTANÁR S.A.S indicará por escrito –una vez abierta su cuenta bancaria única- ante Banco Popular el deseo por acogerse al artículo 42 de la Ley 1111 de 2006, por el cual se le exonere del pago del Impuesto al Gravamen Financiero IGF.

⁶⁵ Ver Anexo A, Pág. 140

⁶⁶ Ver Estrategia de Distribución/Estrategia de Ventas

Impuesto a las ventas. La tarifa que rige las operaciones comerciales del producto en Colombia según el artículo 468 del Estatuto Tributario de la DIAN es del 16%. MALTANÁR S.A.S pertenecerá al Régimen Común puesto que no satisface las siguientes dos condiciones para pertenecer al Régimen Simplificado: (1) sus ingresos brutos estarán por encima del las 4.000 UVT⁶⁷ y (2) será usuario aduanero. En consecuencia deberá llevar contabilidad, inscribirse en el RUT, expedir factura y declarar el IVA bimensualmente.

NOTA 5: Buscando evitar distorsiones en el cálculo de la rentabilidad final los precios de venta diligenciados al interior de la plataforma y del Anexo D/AUXILIAR.xls/celdas B19:BF19 no contienen IVA.

Tácticas relacionadas con precios. MALTANÁR S.A.S introducirá su producto al mercado con un precio de lanzamiento de **\$295.000 pesos/saco IVA incluido (+ Envío)**, es decir \$5.000 pesos/saco por debajo del nivel mínimo del actual líder, medida suficiente –según el literal [A] del Resultado V⁶⁸- para generar impacto, posicionamiento y conquista de un amplio segmento del mercado objetivo.

NOTA 6: Dicha cifra en negrilla se encuentra representada como dato de entrada con IVA descontado por fórmula en el ANEXO D/AUXILIAR.xls/Presupuestos/celda B19, es decir por un valor de \$254.310 pesos/saco.

Guerra de precios. MALTANÁR S.A.S buscará a toda costa apoderarse y resguardar su mercado objetivo. Igualar dicho precio en negrilla significaría para los actuales dos *Distribuidores* bogotanos (competencia) reducir su margen de intermediación del 20% y 53% a un improbable 18%. Si el competidor iguala el precio de lanzamiento de **\$295.000 pesos/saco** (IVA incluido + Envío), MALTANÁR S.A.S responderá simplemente ejecutando la *Estrategia de Promoción* descrita en el capítulo siguiente.

Desde este punto, solo si el rival hace una reducción sostenida u permanente (por mas de tres meses) en mas del 4%, MALTANÁR S.A.S competirá igualando dicho nivel preservando su rentabilidad mediante el sacrificio –si es necesario- de COMISIONES y DESCUENTOS POR VOLUMEN en su mezcla promocional, con lo que se demuestra la sostenibilidad financiera de la empresa en el tiempo.

NOTA 7: El Anexo D/AUXILIAR.xls contiene la pestaña *Prueba de Carga*, en la cual puede corroborarse en los casos 1, 2 y 3 la resistencia de MALTANÁR S.A.S frente a diferentes escenarios financieros.

⁶⁷ El valor de la Unidad de Valor Tributario se estableció para 2011 en \$25.132 pesos. Ver comunicado de prensa http://www.dian.gov.co/descargas/EscritosComunicados/Dian_fija_nueva_uvt_para_el_2011.pdf

⁶⁸ Ver Anexo A, Pág. 140-141

Fijación de precios. El método utilizado para determinar el precio fue el denominado *Método de Fijación de Precios Mediante Márgenes* expuesto en el Resultado V de la investigación (Ver Anexo A, Pág. 142) contextualizado con la *Posición Competitiva del Producto en el Mercado*, su contabilización se expone en la pestaña *Fijación de Precio* del archivo Anexo D/AUXILIAR.xls con un margen de rentabilidad fijo del 26%.

Impacto USD/COP. Puesto que la materia prima es importada y su precio de adquisición se encuentra ligado a la fluctuación del dólar, el precio final de venta se determinará semestralmente⁶⁹, manteniendo el margen de rentabilidad fijo en 26% y transfiriéndole las eventuales volatilidades de la divisa al comprador, lo que permitirá resguardar la rentabilidad del negocio. La Tasa Representativa de Mercado TRM utilizada en el presente ejercicio –al igual que en el *Estudio de Mercado*- es de 1.875 pesos, frente a lo cual es importante destacar que los pronósticos apuntan a que con la desaceleración de la economía americana y demás turbulencias en Europa y Asia el peso colombiano seguirá fortaleciéndose⁷⁰, constituyendo un escenario perfecto para las importaciones de materias primas a corto y mediano plazo.

Costos incurridos. El Resultado I de la investigación expuesta en el Anexo A, establece en el cuadro 38 (Ver Anexo A, Pág. 108) el precio de adquisición de la materia prima para MALTANÁR S.A.S en **\$113.646 pesos/saco x 50 kg**, valor que incluye el costo de la mercancía, IVA, su traslado marítimo y aseguramiento desde Argentina, impuestos, costos de nacionalización, manipulación, representación aduanera y traslado terrestre hacia la bodega de la empresa en Cajicá. A este valor el análisis expuesto al interior de la pestaña *Fijación de Precio* del archivo AUXILIAR.xls (celda C19) agrega el Costo Fijo Unitario CFU de \$104.936 pesos/saco para un Costo Total Unitario CTU de \$218.582 pesos/saco (celda C21), lo que reitera –tal y como se anotó previamente⁷¹- que la empresa adquirirá su mercancía a un precio mayor que el del actual importador P&M CHEMICAL, pero a su vez inferior al de los *Distribuidores* nacionales (competencia directa).

NOTA 8: El anterior precio de adquisición en negrilla de \$113.646 pesos/saco x 50 kg se encuentra disgregado en el recuadro 5 del modelo financiero Anexo D/AUXILIAR.xls/Presupuestos. Los debidos soportes pueden ser consultados a lo largo del capítulo de recolección de datos del *Estudio de Mercado* (Capítulo Tercero, Pág. 38-72).

⁶⁹ Por ser este el periodo en que tanto la empresa como el mercado se abastece.

⁷⁰ <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/temen-tormenta-mundial-por-nubarrones-en-estados-unidos>

⁷¹ En el “Análisis del costo de MALTANÁR frente a la competencia”

Alcance de la estrategia. La anterior estrategia permitirá al microcervecero acceder a precios mucho más competitivos y a una política crediticia mucho más acorde a su flujo interno de efectivo. A la vez, facilitará a MALTANÁR S.A.S conquistar y resguardar el nicho de mercado fijado, asegurando su rentabilidad y auto sostenibilidad en el tiempo, de cara a la volatilidad de la divisa y eventual entrada de nuevos competidores.

3.1.2.4. Estrategia de promoción:

Contexto. Los síntomas de que el 73% de la muestra afirme realizar sus pedidos y ordenes de compra vía telefónica e internet y que a su vez el 78% de las microcervecías afirmen poseer relaciones regulares con su actual proveedor⁷², son interpretadas por el Resultado VI del *Estudio de Mercado* como síntomas de un mercado claramente desatendido y sediento por atención personalizada. Según el mismo, la mejor forma de incursionar en un mercado con tales características consiste en explotar al máximo dichas falencias.

Estrategia. MALTANÁR S.A.S destinará el 9% de sus ventas anuales a la siguiente mezcla promocional: publicidad y promoción de ventas (7,8%), relaciones públicas y venta personal (1,2%).

Tiempo. La implementación de la estrategia aplicará indefinidamente desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Justificación. Lo anterior justificado en la Sistematización del Resultado VI de la investigación⁷³, desarrollado bajo el siguiente lineamiento táctico:

- El tipo de publicidad a emplear durante el primer año será *Directa*, de tipo informativo.
- Para lograr recordación MALTANÁR S.A.S imprimirá el logotipo de la empresa en todas sus comunicaciones formales escritas (ver Anexo A, gráfico 20).
- Se asignará a la fuerza comercial comisiones motivacionales no acumulativas ni retroactivas por el cumplimiento óptimo de metas de venta mensual.
- Se realizarán descuentos por volumen. Cada promoción no durará más de 30 días calendario. El vehículo de comunicación será mediante correspondencia física. Aplicará únicamente a microcervecías ubicadas en el norte del Departamento de Cundinamarca.
- La frecuencia de otorgamiento será mensual o cuando la administración así lo determine. Su aplicación será ponderada por empresa según pedidos superiores al promedio de compras del periodo inmediatamente anterior (hasta agotar el presupuesto).

⁷² Ver Anexo A, Pág. 93 y 95, Preguntas 5 y 11

⁷³ Ver Anexo A, Pág. 144

- El manejo de las relaciones públicas y comerciales será llevado a cabo directamente por el *Ejecutivo Comercial Senior* de la organización quien visitará a cada uno de los clientes entre 1 y 3 veces al mes durante la jornada de la mañana.
- Durante el lanzamiento se destinará dos sacos de malta *Pilsen* a manera de muestras gratis en cantidades individuales de 10-15 kg entregados directamente por la fuerza comercial.

Clientes especiales. Los clientes que adquieran mayores volúmenes recibirán un trato preferencial a la hora de priorizar pedidos y obtendrán mayores tiempos para cancelarlos.

Motivando la compra. MALTANÁR S.A.S incorporará repetidamente en sus comunicaciones formales y publicitarias frases que resalten: (1) El origen del producto “*Producto importado desde Argentina por MALTANÁR S.A.S*”; (2) Formalización “*Empresa legalmente constituida, NIT y régimen*”; (3) Afinidad empresarial “*100% comprometidos con la alta calidad de sus cervezas*”.

Cubrimiento geográfico inicial y expansión. Se incursionará comercialmente desde Guasca y Cajicá hacia los municipios de Sopó y Chía.

Presupuesto de promoción. MALTANÁR S.A.S destinará a manera de publicidad y promoción un 0,4% de las ventas anuales a comisiones mensuales para la fuerza comercial y un 0,25% a descuentos mensuales por volumen. El presupuesto para relaciones públicas y venta personal se fijará en 0,1% del ingreso anual y se encuentra representado a modo de auxilio de movilidad mensual para el *Ejecutivo Comercial Senior*.

NOTA 9. Los anteriores valores se encuentran contabilizados como COMISIONES, DESCUENTOS POR VOLUMEN y AUXILIO DE MOVILIDAD al interior de las celdas A262:C264 del archivo AUXILIAR.xls.

Costo estimado de promoción de lanzamiento. Se destinará el 0,2% del total de unidades proyectadas del primer año para la venta al lanzamiento. Según el mismo cuadro 38, cada saco de 50 kg tiene un costo de \$113.646 pesos/saco 50 kg, por lo que se invertirá un total de **\$227.292** en muestras gratis durante el lanzamiento (dos sacos).

NOTA 10: El anterior valor en negrilla se encuentra representado como LANZAMIENTO al interior de la sección *Inversión en Diferidos* al interior AUXILIAR.xls, pestaña *Presupuestos*, celdas A278:B278.

Comportamiento esperado del precio. Conforme a las proyecciones del Banco de la República para cada año se proyecta una meta de inflación de largo plazo oscilante entre 2% y 4%, es decir un target o meta del **3%**⁷⁴.

NOTA 11. El anterior valor en negrilla se encuentra inmerso como dato de entrada en el Anexo D/ AUXILIAR.xls/Presupuestos/celdas B9-F9, Inflación.

Alcance de la estrategia. La aplicación de la anterior estrategia permitirá motivar al cliente en la compra reiterada del producto logrando su fidelización.

3.1.2.5. Estrategia de comunicación:

Contexto. Del Resultado VII del estudio se tiene que la mejor estrategia de comunicación consiste en hacer llegar al ente de decisión de la microcervecería mensajes que respalden incondicionalmente la causa de la micro-producción de sus cervezas, utilizando diferentes tipos de canales.

Estrategia. MALTANÁR utilizará canales Personales y no Personales de comunicación para la difusión del siguiente mensaje: *“100% comprometidos con la alta calidad de sus cervezas”*

Tiempo. La implementación de la estrategia aplicará indefinidamente desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Justificación. Lo anterior justificado en la Sistematización del Resultado VII de la investigación⁷⁵, desarrollado bajo el siguiente lineamiento táctico:

1. Para el primer caso (Canal Personal) el *Ejecutivo Comercial Senior* reforzará la transmisión verbal del mensaje acompañado de portafolios, tarjetas de presentación, cartas impresas en papel membreado y un *brochure* con la imagen e información básica de la empresa.
2. Para el segundo caso (Canal no Personal) MALTANÁR S.A.S creará un sitio web para brindar información clara y detallada de la empresa y del acceso al producto.
3. El rotulo u etiqueta anexa a cada saco será utilizada como medio para publicitar la empresa.

⁷⁴ <http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html>

⁷⁵ Ver Anexo A, Pág. 148

Presupuesto de comunicación. La inversión en papelería es de **\$720.360 pesos/año** y su valor se fija por la tipografía según el número de copias y tintas deseadas. Las celdas A265:C269 del AUXILIAR.xls/*Presupuestos* discriminan los valores a invertir por cada 58tem: Portafolios (500 unidades), Brochures (500 unidades), Tarjetas de Presentación (500 unidades), Rótulos o Etiquetas (1.000 unidades), Papel Membreteado (500 unidades).

NOTA 12. El Anexo B contiene en la página 28 una cotización que soporta dichos valores.

Por su parte, se destinará un total de **\$268.800 pesos/año** para el envío de cartas. El valor de la correspondencia física se determina multiplicando el número total de envíos presupuestados en el mes a cada cliente del mercado objetivo (7) por el costo unitario estándar estipulado en el cotizador *Documento Unitario* de SERVIENTREGA (www.servientrega.com) para el Departamento de Cundinamarca (\$3.200 pesos c/u)⁷⁶ por el total de meses en el año (12).

NOTA 13. Su contabilización se encuentra disponible al interior del mismo AUXILIAR.xls, celdas A270:C270.

Por último, para facilitar la búsqueda de la empresa en Google, el costo del dominio de los espacios www.maltanar.com, www.maltanar.com.co y www.maltanar.co es de \$100.000 pesos/año y el hospedaje del mismo tiene un costo de \$7.900 pesos/mes o su equivalente \$94.800 pesos/año, para un total de **\$194.800 pesos/año**, valor que incluye correos electrónicos corporativos y se encuentran monetizado al interior del proyecto en las celdas A271:C271 de la misma hoja de cálculo.

NOTA 14. La empresa seleccionada para el *diseño, hosting y domain* de la página web es Imaginamos, y su enlace junto con las tarifas anteriormente descritas se encuentra disponible en www.imaginamos.com. La misma empresa tendrá la tarea de diseñar la página web de MALTANAR, el costo de dicho servicio es de **\$452.400 pesos**, valor que ha sido cargado como inversión diferida al interior del modelo financiero como DISEÑO WEB, celdas A279:B279.

Tácticas relacionadas con comunicaciones. Buscando retardar la respuesta de la competencia, inicialmente la consulta de precios en la página web estará limitada por contraseñas de acceso las cuales serán entregadas personalmente a los clientes durante las visitas comerciales de inserción. En el espacio se ilustrará información corporativa de MALTANAR S.A.S junto con análisis, gráficos, artículos y cuadros comparativos de propiedad intelectual de los autores.

⁷⁶ www.servientrega.com

Alcance de la estrategia. Con la anterior medida se logrará generar en el cliente sensación de un mayor respaldo institucional respecto a su actual proveedor, como también fidelización y recordación de marca.

3.1.2.6. Estrategia de servicio:

Contexto. Del *Planteamiento del Problema* expuesto al inicio del presente *Plan de Negocio* se recoge la necesidad de otorgar valores agregados a la venta que conlleven a la satisfacción del cliente⁷⁷, propendiendo su fidelización.

Estrategia: MALTANÁR S.A.S destinará un 0,2% de sus ventas anuales a la reposición de las unidades de producto deteriorado y realizará seguimiento permanente tanto del desempeño del grano como de la calidad del servicio prestado.

Tiempo. La implementación de la estrategia aplicará indefinidamente desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Justificación. Lo anterior justificado en la Sistematización del Resultado VIII de la investigación⁷⁸, desarrollado bajo el siguiente lineamiento táctico:

- Se desplazará personal comercial hacia la atención permanente del mercado objetivo.
- Se delegará a SERVIENTREGA la distribución y entrega del producto en las condiciones de bodegaje y almacenamiento físico requeridos por el cliente.
- Se habilitará una cuenta corriente en *Banco Popular* para la recepción del pago por parte del comprador, bien sea vía transferencia directa o por consignación.
- El despacho de la mercancía se realizará el mismo día en que se defina el pago.
- El tiempo de entrega será máximo de 12 horas.
- Se adquirirá dos líneas de telefonía celular como mecanismos para el mantenimiento y asistencia permanente del cliente.

⁷⁷ Ver Anexo A, Planteamiento obtenido de la tabulación de las preguntas 5, 11 y 15 de la encuesta, Pág. 93, 95 y 97

⁷⁸ Ver Anexo A, Pág. 151

- Se creará una base de datos para los clientes, quienes serán codificados y se les realizará un seguimiento constante que permita determinar su perfil, medir el nivel de satisfacción con el producto y hábitos de consumo.
- Se creará a partir del desarrollo anterior un sistema de alerta temprana de los niveles de demanda mensual de la materia prima al interior de cada microcervecería. Gracias a esto el *Ejecutivo Comercial Senior* contactará al cliente con anterioridad al desabastecimiento con el fin de prevenirle y proponerle cubrir dicha necesidad.

Otorgamiento de Garantías. MALTANÁR S.A.S destinará un porcentaje de 0,2% anual de sus ventas para devoluciones de sacos en mal estado. El despacho de la sustitución del producto debe darse en el mismo día en que se presenta la queja por parte del cliente, previa corroboración y autorización del personal comercial que lo asiste.

NOTA 15. Dicho porcentaje se encuentra sistematizado al interior del archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos, celdas A272:C272.

Servicio postventa. Antes de cumplidos los treinta (30) días de realizada la venta el *Ejecutivo Comercial Senior* y la *Asistente Administrativa* se pondrán nuevamente en contacto personal o vía telefónica con el cliente, buscando hacer labores de cobro de cartera, conocer el desempeño del grano y la asistencia por parte de la empresa transportadora. De presentarse inconformidades técnicas serán transmitidas al proveedor para que se adelanten los correctivos pertinentes.

Atención y servicio al cliente. A modo de vector diferenciación con la competencia MALTANÁR S.A.S fijará como Política de Servicio “*lograr la satisfacción total del cliente*”.

Comparación con la competencia. Actualmente el cliente busca al distribuidor para que le facilite la materia prima. Conforme a la tabulación de las encuestas el tiempo de entrega de los competidores oscila entre los 3 y 5 días. Las ventas a este segmento de mercado son promovidas vía telefónica e internet. El personal que lo asiste carece de formación académica en ciencias económico-administrativas o cursos en ventas, atención y servicio al cliente, frente a lo cual MALTANAR S.A.S se desplazará comercialmente hacia el mercado objetivo, entregará la mercancía antes de 24 horas de definido el pago y delegará la atención de su mercado a personal profesional experimentado en el tema.

Alcance de la estrategia. En consecuencia, a diferencia de la actual oferta los clientes de MALTANÁR S.A.S obtendrán una actitud proactiva hacia la venta

obteniendo un valor agregado en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades de aprovisionamiento.

3.1.2.7. Estrategia de aprovisionamiento:

Contexto. Pese a que Bavaria produce al interior del territorio nacional granos malteados de cebada – por políticas internas de su montaje empresarial- no expende dicha materia prima a empresas distintas a las de su organización. En consecuencia, toda microcervecería independiente debe aprovisionarse de materias primas importadas.

Estrategia: MALTANÁR S.A.S importará y nacionalizará en el Puerto de Buenaventura-Colombia volúmenes iguales o superiores a un contenedor de 20 pies de maltas *Pilsen* importadas bajo pedido directo por Maltería MALTEAR y su filial en comercio exterior COINGRA S.A desde el Puerto de Buenos Aires en Argentina.

Tiempo. La implementación de la estrategia aplicará indefinidamente desde el primer mes de operaciones de la empresa.

Justificación. Lo anterior justificado en la *Sistematización del Resultado IX* de la investigación⁷⁹, desarrollado bajo el siguiente lineamiento táctico:

- La empresa tendrá como estrategia de aprovisionamiento hacer compras semestrales de malta *Pilsen* con volúmenes iguales o superiores al volumen de un contenedor de 20 pies por ser esta la cantidad mínima de despacho expuesta por el fabricante durante la investigación (ver Anexo A, Pág. 58), garantizando así reservas constantes de producto dada la distancia geográfica con el proveedor.
- Para cada necesidad de aprovisionamiento el *Ejecutivo Comercial Senior* se contactará vía telefónica con el Jefe de Ventas de MALTEAR, *Dr. Damian Lemble* solicitándole la orden de compra u contrato de compra internacional.
- El primer pedido se efectuará guardando total conformidad con la propuesta comercial emitida por el proveedor en la conversación expuesta en las
- páginas 57-62 del *Estudio de Mercado* y demás rubros obtenidos durante la etapa de recolección de de datos de la investigación (ver Cap. 3), sintetizados al interior del cuadro 38 del Resultado I.

⁷⁹ Ver Anexo A, Pág. 152

- En consecuencia el termino de negociación internacional a utilizar será CIF (*Cost, Insurance and Freight*).
- El tiempo de transito marítimo de la mercancía se estima en 22 días.
- La nacionalización, desembalaje, manipulación en puerto de la mercancía, transporte hacia Cajicá y disposición final en bodega de MALTANÁR S.A.S será subcontratado con la Agencia de Aduanas nivel 1 SIACOMEX Ltda.
- El tiempo de nacionalización y transporte de la mercancía desde la aduana hacia la bodega no superará los 9 días calendario.
- La totalidad de los sacos serán dispuestos por arrume sobre estibas plásticas en la misma bodega de la empresa.

Proveedor suplente. El literal [D] del Resultado XI⁸⁰ contempla que en el eventual caso de que no se cierren negociaciones con maltería MALTEAR de Argentina se acceda a la oferta de Maltería Oriental – MOSA S.A de Uruguay en similares condiciones de producto, precio, y negociación.

Precios de adquisición. A precios del presente 2011 y trabajando con una TRM de 1.875 pesos, el costo de adquirir la mercancía y disponerla en instalaciones de la empresa es de COP 56.936.525 contenedor por 20 pies.

Carta de crédito. Este instrumento permite asegurar que la transferencia bancaria realizada por el importador no sea cobrada por el exportador hasta que una entidad financiera ampliamente reconocida certifique el despacho de la mercancía en el puerto. El medio de pago internacional será mediante carta de crédito confirmada e irrevocable a 60 días.

NOTA 17. El precio de adquisición ilustrado en el cuadro 38 del estudio no incluye el costo de apertura de la carta de crédito con BANCOLDEX S.A, estimado en 1% del costo FOB de la mercancía. El **100%** de la compra se realizará de contado y la rotación en inventario será semestral (180 días). Los anteriores datos de entrada se encuentran inmersos en el archivo AUXILIAR.xls, pestaña *Presupuestos*, celdas B305, B313 y su monetización se encuentra disponible en la celda C313 de la misma hoja de cálculo. Obsérvese que la misma operación arroja el total de inversión en capital de trabajo necesaria por un total de \$73.924.456 (celda C316).

⁸⁰ Ver Anexo A, Pág. 156

Descuentos. Por efectos de economía de escala el proveedor no concede descuentos financieros a volúmenes inferiores a la compra de dos contenedores mensuales.

Plazos. El pago del 100% de cada contenedor importado debe hacerse de contado. El anterior valor se encuentra dispuesto al interior del modelo financiero (ver Anexo D/Presupuestos/celda B305).

Alcance de la estrategia. Con la anterior medida el cliente de MALTANÁR S.A.S logrará un aprovisionamiento continuo de la materia prima.

3.1.2.8. Mezcla de mercadeo. En base a lo anterior, el presupuesto de mezcla de mercado previsto es el siguiente:

Cuadro 7. Mezcla de mercado

Rubro	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
ARRENDAMIENTO	19.200.000	19.776.000	20.369.280	20.980.358	21.609.769
SERVICIOS PUBLICOS	2.880.000	2.966.400	3.055.392	3.147.054	3.241.465
COMISIONES	12.231.310	12.598.250	12.976.197	13.365.483	13.766.448
DESCUENTOS POR VOLUMEN	7.644.569	7.873.906	8.110.123	8.353.427	8.604.030
AUXILIO DE MOVILIDAD	3.057.828	3.149.562	3.244.049	3.341.371	3.441.612
PORTAFOLIOS	317.067	326.579	336.376	346.467	356.861
BROCHURES	73.467	75.671	77.941	80.279	82.687
TARJETAS DE PRESENTACION	89.320	92.000	94.760	97.602	100.530
ROTULOS/ETIQUETAS	178.640	183.999	189.519	195.205	201.061
PAPEL MEMBRETEADO	61.867	63.723	65.634	67.603	69.631
CORRESPONDENCIA	268.800	276.864	285.170	293.725	302.537
HOSTING Y DOMAIN	194.800	200.644	206.663	212.863	219.249
DEVOLUCIONES EN VENTAS	509.638	524.927	540.675	556.895	573.602
Total	46.707.305	48.108.524	49.551.780	51.038.333	52.569.483

Fuente: Esta investigación

NOTA 16: La anterior relación se encuentra contabilizada al interior de la sección 8 del archivo AUXILIAR.xls, pestaña *Presupuestos*.

3.1.2.9 Proyección de Ventas:

Fuente de datos. Las ventas de MALTANÁR S.A.S fueron proyectadas gracias a la investigación de mercados expuesta en el Anexo A, la cual contiene en los cuadros 42 y 43 los cálculos de la demanda de malta *Pilsen* estimada por cada microcervecería en Colombia, incluyendo las organizaciones pertenecientes al mercado objetivo (cuadro 44). Dichas cifras fueron obtenidas a partir de los datos de producción de cerveza artesanal recopilados en la obra del investigador *Ricardo Plano Danaís “La Historia de la Cerveza en Colombia”* –actualizada para el presente 2011-, contextualizadas con el factor multiplicador de malta *Pilsen* necesaria para la elaboración de la misma (ver Anexo A, Pág. 29-30). Obsérvese que para el primer año MALTANÁR S.A.S adquirirá un total de dos contenedores de malta argentina de 25 toneladas cada uno, es decir 1.002 sacos de 50 kg c/u, con lo que se concluye que la empresa logrará satisfacer la demanda del 79% de su mercado objetivo, 19,4% del nicho 2, o lo que es igual, menos del 6% del mercado real compuesto por las empresas expuestas en los cuadros 42 y 43 del mismo anexo.

Crecimiento. Conforme a la pregunta 2 de la entrevista realizada al Representante Legal de Lúpulo Colombia (ver Anexo A, Pág. 87) se conoce que en los últimos años se han creado en el país un número de 26 microcervecerías, a un ritmo de crecimiento promedio de 2 a 3 nuevas unidades productivas (al menos 1 de ellas en el norte de Cundinamarca), lo que demuestra la etapa de pleno auge y expansión sostenida por la que atraviesa el sector.

Método de proyección de ventas. Dada la estructura de capital de MALTANÁR S.A.S el tema de la proyección de ventas para los primeros cinco (5) años de operaciones se centrará realmente en el porcentaje del mercado que la empresa técnicamente pueda conquistar con su musculo financiero en un punto fijo determinado del tiempo –iniciando labores desde cero- por lo que el método utilizado fue el denominado “*Método de Proyección Lineal*”.

Estacionalidad. La demanda de la materia prima presenta incrementos de consumo a razón de un 6% en el mes de noviembre –treinta días antes de vacaciones de fin de año- y detrimentos de un 7% y 6% respectivamente para cada mes de enero y diciembre. Puesto que no se fraccionará sacos para la venta, sobre el siguiente cuadro se ilustra para el primer año promedios mensuales de comercialización de 84 sacos/mes, razón que se incrementa en 5 unidades para el mes de noviembre y decrece a 78 y 79 unidades para los meses de enero y diciembre correspondientemente.

Ingresos. De acuerdo a la estrategia de precios se estima alcanzar para el primer año de operaciones ventas por **COP254.818.966** + IVA. Posteriormente, dicha cifra se incrementará intercaladamente como política de la empresa a razón de un

5% y 4% anual, es decir buscando como mínimo un 1% por encima del *target* de inflación a largo plazo prospectado por el Banco de la República (3%)⁸¹.

La siguiente es la proyección de ventas diseñada en unidades (sacos x 50 kg c/u) y pesos. El precio de venta para el año 1 es de \$295.000 pesos IVA incluido o su equivalente \$254.310 pesos/saco + IVA de 16%, con ventas a crédito del 96%.

Obsérvese que al dividir por doce (12) y multiplicar por (5) la cifra de ventas del año 1, para el quinto mes de operaciones la empresa habrá realizado ventas por **COP106.174.569**. Al dividir y multiplicar de igual forma el Costo Fijo Total del mismo periodo (ver Anexo D/Fijación de Precios/celda C12) se tiene que para el quinto mes de operaciones MALTANÁR S.A.S habrá ejecutado **COP43.810.822**.

Política de cartera. Fundamentado en el literal [D] del Resultado IV de la investigación⁸², MALTANÁR S.A.S implementará su política de cartera bajo las siguientes condiciones: el 4% de contado, 31% con crédito a 15 días y el 65% con crédito a 30 días, lo cual exige la disposición de una inversión en capital de trabajo con una rotación promedio de 24 días.

NOTA 18. Obsérvese sobre los datos expuestos previamente a la anterior política que dado el cronograma establecido por el *Fondo Emprender* para la presente convocatoria, el proyecto adquiriría sus inversiones fijas, diferidas y de capital de trabajo entre diciembre de 2011 y el 13 de Enero de 2012 (pre-operativos), saliendo al mercado desde el 16 de Enero de 2012. El valor total para el primer año del cuadro anterior por COP46.707.305 explica el costo de venta proyectado a partir del presupuesto de mezcla de mercado (Cuadro 5) contabilizado al interior del modelo financiero dispuesto en el Anexo D/AUXILIAR.xls/Presupuestos/Sección 8.

Gestión de cartera. El otorgamiento del beneficio crediticio no tendrá intereses y estará condicionado previa consulta consentida del interesado ante Centrales de Riesgo y verificación de referencias comerciales recientes. Acto seguido según los resultados obtenidos se clasificará a las microcerveceras según el grado de riesgo en AAA (de bajo riesgo), BBB (de mediano riesgo) y CCC (de alto riesgo). Para las primeras se otorgará el beneficio crediticio sin mayores requisitos que la factura comercial y la firma de un pagaré proforma Kimberly en blanco; para el segundo caso se otorgará el beneficio con la factura comercial, un pagaré Kimberly firmado en blanco, abono inicial por el 30% durante la compra y el 70% restante al finalizar el periodo de crédito; para el tercer caso se propenderá aparte de la factura comercial y la firma de un pagaré en blanco por un abono inicial por el 50% durante la compra y el 50% restante al finalizar el periodo de la venta a

⁸¹ <http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html>

⁸² Ver Anexo A, Resultado IV, Cuadro 52, Pág. 134

crédito. La calificación de riesgo podrá ser modificada trimestralmente según el comportamiento del cliente.

Cobro. Dicha tarea será llevada a cabo por el *Ejecutivo Comercial Senior* desde el primer mes de operaciones de la empresa con el apoyo de la *Asistente Administrativa* quien mantendrá al día el registro y hará labores de cobro telefónico.

En caso de no pago. Bajo condiciones crediticias, por política de la empresa no se realizarán nuevas ventas a un cliente hasta se subsane la totalidad de las obligaciones. En caso de no pago recurrente se eliminará facilidades crediticias y en casos extremos de mora se procederá a cobro jurídico con recargo al mismo cliente.

La diferencia entre dicho ingreso y egreso en negrilla por COP62.363.747 garantiza satisfactoriamente la adquisición del segundo contenedor de 501 nuevas unidades cuyo costo según el Resultado I del estudio se sitúa para una TRM de 1.875 pesos en COP 56.936.525 (ver Anexo A, Pág. 108).

3.6 ESTUDIO DE OPERACIÓN

3.2.1. Operación. A partir de este punto del documento se inicia la descripción de las características técnicas del producto, los avances en materia de su consecución, descripción del proceso, necesidades y requerimientos para su comercialización.

3.2.2 Necesidades y requerimientos. MALTANÁR S.A.S necesitará de las siguientes inversiones y gastos para su normal funcionamiento:

- Gastos de administración

[1] INSTALACIONES FÍSICAS. Cada contenedor de 20 pies posee unas dimensiones de 2,4 metros de ancho, 2,9 metros de alto y 6,10 metros de largo⁸³ para un área total en el suelo cercana a los 15 metros cuadrados. Acorde al Artículo 30 del Decreto 3075 del Ministerio de Salud el almacenamiento de los insumos o productos terminados debe realizarse ordenadamente en pilas de menos de un metro sobre estibas con un mínimo de 15 cm de alto con separación mínima de 1 metro con respecto a las paredes perimetrales. Tomando en cuenta estas referencias y asumiendo apilamiento similar al de cada contenedor con alturas promedio de un (1) metro se tiene que el área total de la empresa debe

⁸³ <http://www.affari.com.ar/conttt.htm>

bordear los 150 – 200 metros cuadrados. Para esto se arrendará la bodega ubicada sobre la vía Chía-Cajicá Km 28, al frente de la bomba ESSO, diagonal a helados San Jerónimo, Dirección Carrera 5S 4ª SUR 22 (ver Anexo B, Gráfico 4), la cual cuenta con las mejores especificaciones técnicas de almacenamiento conforme a la normatividad contenida en el decreto 3075 expuesto al final del mismo anexo. Nótese que por efectos de la limitada oferta inmobiliaria en el sector, la bodega seleccionada supera dichas dimensiones puesto que cuenta con un total de 320 metros cuadrados, sin que esto constituya riesgo alguno en la operación del proyecto ya que financieramente la empresa podrá asumir sin ninguna complicación el canon de arrendamiento mensual de **\$2.000.000 pesos/mes** y el gasto en servicios públicos de **\$300.000 pesos/mes**, mientras accede a un local mas pequeño.

NOTA 19. El 20% de las instalaciones serán destinados a labores administrativas. La contabilización de dicho porcentaje para cada uno de estos dos rubros en negrilla se encuentra dispuesto al interior de las celdas A239:C240 del archivo AUXILIAR.xls. Los debidos análisis de localización, cotizaciones, modelos de contrato, plano de distribución física, uso de suelos y demás documentos soportes del predio pueden ser consultados al interior del *Capítulo Segundo* del Anexo B. **IMPORTANTE.** Obsérvese sobre la Clausula Sexta y Parágrafo 1 del modelo de contrato de arrendamiento provisto por la inmobiliaria que las eventuales reparaciones locativas del inmueble estarán a cargo del ARRENDADOR. Razón por la cual no se presupuesta dineros para dicho concepto.

[2] SERVICIOS FINANCIEROS. El precio de adquisición de la mercancía expuesto en la página 108 del Anexo A tiene descontado el costo de la apertura de la carta de crédito con BANCOLDX S.A estimado en 1% del costo CIF de la compra⁸⁴. Este instrumento permitirá asegurar que la transferencia bancaria realizada por el importador no sea cobrada por el exportador hasta que una entidad financiera ampliamente reconocida certifique el despacho de la mercancía en el puerto marítimo. El pago del mismo se encuentra contabilizado para las dos importaciones anuales por un valor de \$727.500 pesos como GASTO FINANCIERO (APERTURA CARTA DE CREDITO) en el archivo AUXILIAR.xls, pestaña *Presupuestos*, celdas A241:C241. Bajo dicha fila se presupuesto OTROS GASTOS FINANCIEROS por concepto de transferencias, retiros, consultas y demás recargos por valor de \$15.000 pesos/mes.

[3] SEGURIDAD. Propendiendo proteger los activos de la compañía contra hurto en horarios extra laborales las instalaciones físicas contarán con servicio de alarma asistida provisto por la empresa SEGURIDAD DEL SUR LTDA cuyo costo es de **\$96.000 pesos/mes**. El canon mensual de afiliación del Guarda de Seguridad a la misma empresa es de **\$176.000 pesos/mes** por concepto de

⁸⁴ http://www.bancoldex.com/documentos/929_Tarifas_productos_OBI_ABR_2010.pdf

control de turno, refuerzo, intercomunicación, actualización, armamento y licencias.

NOTA 20. Los anteriores valores en negrilla se encuentran cargados por un valor por \$272.000 pesos/mes bajo el nombre de SEGURIDAD en el archivo AUXILIAR.xls/celdas A243:C243. Una copia de la respectiva cotización se encuentra disponible al interior del Anexo B, gráfico 13.

[4] SEGUROS. Buscando proteger los activos de la empresa ante eventualidades de fuerza mayor, se cancelará un canon integral de aseguramiento a SEGUROS DEL ESTADO por un valor de **\$597.400 pesos/año**, el cual cubre protección a la edificación por COP100M, muebles COP2M, enseres, equipo COP2M y mercancía COP70M ante robos, incendios y catástrofes.

NOTA 21. El anterior valor en negrilla ha sido cargado como dato de entrada en el archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos/celdas A244:C244. Una copia de la respectiva cotización se encuentra disponible en el Anexo B, gráfico 14.

[5] TELEFONÍA CELULAR E INTERNET. Se adquirirá dos planes de telefonía celular COMCEL 160 Ideal Prom Ab con 290 minutos c/u a cualquier operador destinados para el contacto entre funcionarios de la empresa, atención y servicio al cliente. El costo de cada plan incluido IVA es de **\$53.816 pesos/mes**.

NOTA 22. El anterior valor en negrilla ha sido cargado como dato de entrada en la misma hoja de cálculo del AUXILIAR.xls, celdas A245:C245. El soporte del plan puede ser consultado en el enlace <http://www.comcel.com/1024/ucplandetalle/2270/sin-fin-160-ideal-prom-ab/>

De igual forma, para la correcta atención del espacio web se requerirá de un plan COMCEL de datos Plan Internet Universitario Prom cuyo costo incluido IVA es de **\$39.900 pesos/mes**.

NOTA 23. El anterior valor en negrilla ha sido cargado como dato de entrada en archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos, celdas A246:C246. El soporte del plan puede ser consultado en el enlace <http://www.comcel.com/1023/ucplandetalle/2629/plan-internet-universitario-prom/>

[6] IMPREVISTOS. Se destinará un total de **\$50.000 pesos/mes** para la adquisición de fotocopias, productos de limpieza, recarga de los extintores, impresión, configuración de equipo de computo y demás erogaciones menores relativas a la operación de la empresa.

NOTA 24. El anterior valor en negrilla ha sido cargado como dato de entrada en la misma hoja de cálculo AUXILIAR, celdas A247:C247.

[7] PUBLICIDAD. Obsérvese que los rubros en publicidad fueron cargados como gastos de venta y no como gastos de administración al interior del archivo AUXILIAR.xls. Lo anterior debido a que según el *Resultado VI* del Plan de Mercadeo hacen parte de la *Mezcla Promocional* del producto y del Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo (ver Anexo A, Pág. 144).

NOTA 25. En consecuencia, la tabla ilustrada posteriormente al interior del presente documento y que recoge los gastos anuales de administración contabiliza dicho rubro como cero.

[8] REPARACIONES Y MANTENIMIENTO. Conforme al modelo de contrato suministrado por la inmobiliaria, será esta quien asuma los gastos eventuales de reparaciones locativas del establecimiento (ver Anexo B, gráfico 10). MALTANÁR S.A.S establecerá protocolos combinados de limpieza y métodos químicos para el control de plagas, por lo cual destinará la suma de \$69.795 pesos/año para la compra 2,5 kg del radenticida de uso crónico BRODIFACOUM VPM x 0,005%. Paralelamente subcontratará a la empresa experta en control de plagas MERQUIMICOS LTDA quien por un valor de \$100.000 pesos/mes adelantará semanalmente la aplicación, control y seguimiento de dichos métodos químicos.

NOTA 26. Dichos rubros han sido contabilizados al interior del archivo AUXILIAR.xls en las celdas A249:C249. Su cotización se encuentra disponible en el gráfico 16 del Anexo B junto con una completa descripción de su selección, uso y ficha técnica.

[9] SUMINISTROS DE OFICINA. El Anexo B cuenta al interior del cuadro 3 con un completo listado de los suministros necesarios para el funcionamiento administrativo de la empresa. Dicho presupuesto se estima en \$115.370 pesos/año y ha sido cargado al interior del archivo AUXILIAR.xls, en las celdas A250:C250.

[10] SUSCRIPCIONES Y AFILIACIONES. Para la actualización permanente de la administración en materia de comercio exterior y economía nacional se adquirirá una suscripción anual al diario Portafolio cuyo valor es de \$240.000 pesos.

NOTA 27. Dicho rubro ha sido contabilizado al interior del archivo AUXILIAR.xls en las celdas A251:C251. Su cotización se encuentra disponible en línea mediante el enlace

<http://suscripciones.eltiempo.com.co/irj/servlet/prt/portal/prteventname/DatSus/prtroot/MSD.Main?p=IE>

[11] RENOVACIONES/ANUALIDADES. Anualmente se deberá cancelar la suma de **\$210.000** pesos por concepto de renovación de matrícula mercantil (\$177.000 pesos), Sayco y Acinpro (\$4.000 pesos) y Bomberos (\$29.000 pesos). Dicho rubro

en negrillas ha sido introducido al interior de la misma hoja de cálculo (celdas A252:C252) y su explicación se encuentra disponible a lo largo del capítulo tercero del Anexo C.

- Inversión fija

[1] EQUIPO DE ALMACENAMIENTO. En el cumplimiento del Artículo 30 del Decreto 3075 del Ministerio de Salud, de la NTC 5424, del Sello Ambiental Colombiano y de los requerimientos de la aseguradora se adquirirá un total de 60 estibas plásticas de 1 metros cuadrado cada una, altura de 15 centímetros y capacidad estática individual de 4.000 kilogramos de presión para el almacenamiento de la totalidad de los sacos (60m²). El costo de cada estiba es de \$33.000 pesos para una inversión total de **\$1.980.000 pesos**.

NOTA 28. El anterior valor en negrilla se encuentra introducido como dato de entrada al interior de las celdas A326:D326 del archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos. Una copia de la debida cotización se encuentra al interior del gráfico 8 del Anexo B.

[2] EQUIPO DE OFICINA. El área administrativa contará con equipos de cómputo (instalados con software libre cuyo costo es cero) y comunicación necesarios para el correcto desempeño de la misma. El Anexo B (Cuadro 3) contiene un listado detallado de dichos elementos para lo cual se estipula un presupuesto de **\$1.095.330 pesos**.

NOTA 29. El anterior valor en negrilla se encuentra introducido como dato de entrada al interior de las celdas A359:D359 del archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos. Los valores de cada compra fueron tomados de los enlaces www.exito.com y www.comcel.com

[3] MUEBLES Y ENSERES. De igual forma el área administrativa será dotada con dos juegos de bibliotecas, escritorios y sillas con brazos, como de los extintores y enseres necesarios para la limpieza de las diferentes áreas. La totalidad de las instalaciones estarán resguardadas por un sistema de alarma asistida. El presupuesto destinado asciende a los **\$1.785.672 pesos**

NOTA 30. El anterior valor en negrilla se encuentra introducido como dato de entrada al interior de las celdas A372:D372 del archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos. Los valores de cada compra fueron igualmente tomados del enlace www.exito.com y cotización física ante la empresa Seguridad del Sur. Las páginas 17 y 23 del Anexo B contienen un listado detallado con cada elemento y los debidos soportes de la alarma asistida.

3.2.3 Plan de producción. Al tratarse de una empresa comercializadora el *Plan de Producción* asume técnicamente el nombre de *Plan de Comercialización* y se fija a partir de la misma *Proyección de Ventas*. Nótese sobre este último que para el primer año se inicia distribuyendo un promedio de 84 sacos/mes hasta alcanzar en el año 5 un promedio de 90 sacos/mes, para una tasa de crecimiento anual intercalada del 2% y 1% (ver archivo AUXILIAR.xls /Presupuestos, celdas C27:F27).

Cuadro 8. Plan de Comercialización (sacos)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROMEDIO MENSUAL DE COMERCIALIZACIÓN	84	86	87	89	90
PROMEDIO ANUAL DE COMERCIALIZACIÓN	1.002	1.026	1.038	1.062	1.074
CRECIMIENTO	-	2%	1%	2%	1%

Fuente: Esta investigación

El impacto del anterior plan sobre la proyección de ventas para los mismos periodos es de un crecimiento intercalado del 5% y 4% anual, tal y como se ilustró anteriormente sobre la *Proyección de Ventas* (ver archivo AUXILIAR.xls, pestaña Presupuestos, sección 4. Presupuesto de ventas).

3.2.4 Plan de compras. Debido a los requerimientos del proveedor tendientes por ofertar como mínimo volúmenes de 501 sacos, es decir un contenedor de 20 pies conforme a la estrategia de ventas y aprovisionamiento se tiene previsto anualmente adquirir:

Cuadro 9. Plan de compras de mercancía.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de mercancía (sacos x 50kg c/u)	1.002	1.026	1.038	1.062	1.074

Fuente: Esta investigación

Cantidades a ser adquiridas en dos cortes semestrales de final y mitad de año.

3.2.5 Costos de Producción. La tabla expuesta a continuación se denomina COSTOS DE PRODUCCIÓN y fue diligenciada en base al cuadro 38 del Anexo A, el cual resume los costos necesarios para importar y disponer de la mercancía en las instalaciones de MALTANÁR S.A.S.

Cuadro 10. Costos de producción

Tipo de insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	72.750.000	76,727,286	79,953,424	84,256,117	87,764,412
Otros	41,123,052	43,371,267	45,194,894	47,627,057	49,610,187
Totales	113,873,052	120,098,553	125,148,318	131,883,174	137,374,599

Fuente: Esta investigación

En este orden de ideas obsérvese que el valor por **COP72.750.000** para el año 1 fue calculado a partir de multiplicar dos veces –u dos importaciones anuales- el valor CIF en pesos u “EQUIVALENTE COSTO COP-CIF B/VENTURA” contenido en el cuadro 38 del anexo por COP36.375.000.

De igual forma, el valor **COP41.123.052** referente a “Otros” se obtuvo de la sumatoria de multiplicar dos veces cada uno de los conceptos: COSTOS DE NACIONALIZACIÓN, GASTOS DE REPRESENTACIÓN ADUANERA y OTROS del mismo cuadro 38 del anexo. Los anteriores valores en negrilla conforman para el año 1 el valor **COP113.873.052** equivalente al costo total de adquirir la materia prima. Es importante resaltar que sobre este valor el IVA se contabilizó al interior del rubro *Costos de Nacionalización*, razón por la cual al final de la tabla aparece en ceros.

NOTA 31. El costo unitario de cada saco fue discriminado al interior del archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos/sección 5, y se obtuvo de dividir los mismos conceptos y valores subtotales del cuadro 38 (del Anexo A) entre el total de unidades del contenedor (501 sacos).

3.2.6 Infraestructura. A parte de la anterior descripción el Anexo B contiene al interior de las páginas 4-18 un completo análisis de la infraestructura necesaria y debidos soportes para la operación del negocio (edificación e instalaciones físicas, ubicación, alternativas de localización, selección, distribución física, inversión fija y gastos de administración).

3.2.7 Parámetros técnicos especiales. La tasa de conversión utilizada para el cálculo de malta *Pilsen* necesaria para elaborar un litro de cerveza *Lager* o *Ale* fue 0,25 kg/lit (tasa de conversión alimenticia). Su cálculo se encuentra dispuesto a lo largo de las páginas 29-30 del Anexo A.

Características técnicas del producto. La traducción al castellano de la ficha técnica del producto expuesta en la página 130 del Anexo A, es la siguiente:

Cuadro 11. Ficha técnica malta *Pilsen* MALTEAR

ANALISIS BASICO	
HARINOSO/MEDIA/VIDRIOSOS	98%/2%/0%
TAMAÑO: GORDURA	90%
PASO	2%
HUMEDAD	4,5%
EXTRACTO EN BASE SECA FG	80,5%
EXTRACTO EN BASE SECA CG	78%
EXTRACTO FG/CG DIFERENCIA	2%
PROTEÍNA	11,3%
S/T	37
AMILAZA ALPHA	45
PODER DIASTÁSICO	130
COLOR	1 Lovibond
ALMACENAMIENTO Y VIDA UTIL	
Almacenar a una baja temperatura y humedad, en un ambiente libre de plagas a una temperatura por debajo de los 90°F. Las maltas almacenadas indebidamente son propensas a la pérdida de frescura y sabor. Tanto las maltas diastásicas enteras como molidas son mejores cuando se usan dentro de los seis primeros meses de la fecha de manufactura. Las maltas tostadas de grano entero pueden empezar a experimentar una leve pérdida de sabor después de los 18 meses.	
CONTRIBUCIONES AL COLOR Y SABOR	
ESTILO DE MALTA:	Malta base
SABOR:	Limpio, dulce, delicado sabor a maltosa
COLOR:	Contribución de colores bastante iluminados
CARACTERÍSTICAS Y APLICACIÓN	
Malta base de dos carreras excepcionalmente iluminada que produce mostos bastante coloridos, limpios y frescos	
Úsese como malta base para todo tipo de cervezas	
Excelente opción para cervezas tipo <i>lager</i>	
Resalta el brillo y sabor de maltas especiales	

OTROS

Los datos citados en el Análisis Básico están sujetos a análisis de desviación estándar. Representan valores promedio que no deben ser considerados como garantía explícita o implícita o como condición para la venta. La información del producto aquí expuesta es corregida por lo mejor de nuestro saber.

Fuente: MALTEAR

Del Resultado III del estudio de mercado (ver Anexo A, Pág. 129) se destaca la correlación entre la anterior información y el marco normativo expreso en el cuadro 51 del mismo respecto al cumplimiento de los siguientes parámetros:

Calidad. Obsérvese que la información proporcionada por el fabricante se ajusta a los valores recomendados por la Norma Técnica Colombiana NTC 1119 por la cual se establece el método para determinar el contenido de extracto en la cebada malteada (Ver Anexo A, Pág. 78).

Empaque. Empaque saco boca abierta fondo cosido fabricado con dos (2) capas de polipropileno 217412; Clave SOMG 002c; Dimensiones 48.3 X 24.5 X 95.0; Una Tinta. 50 kg de capacidad, en total concordancia con la Norma Técnica Colombiana NTC 1792 por la cual se establece los requisitos que deben cumplir los sacos tejidos con cintas de poliolefinas, utilizados para empacar productos tales como los alimentos (Ver Anexo A, Pág. 83).

Embalaje. Cada cargamento arribará al país en contenedor de 20 Pies tipo Standard 20' x 8' x 8'6". Por costos de reintegro su desembalaje será realizado en puerto marítimo bajo responsabilidad de la Agencia de Aduanas Nivel 1 (ver cotización, Anexo A, Pág.66).

Rotulado y etiquetado. Conforme a la Norma Técnica Colombiana NTC-512-1 y a la Resolución 05109 de 2005 del Ministerio de Protección Social cada saco llevará engrapado a manera de rotulo una tarjeta con la información básica estipulada por los capítulos III y IV de dicha Resolución (ver Anexo A, Pág. 81-83), a saber: Importador (MALTANÁR), NIT, Código SIC, Item/referencia, Composición, Fabricante (MALTEAR), País de origen (Argentina).

Sello ambiental. Las condiciones del empaque en fibras reutilizables y del almacenamiento en estibas de material diferente a la madera se ajustan a los principios del Sello Ambiental Colombiano (NTC 5517) resumidos en las páginas 85 y 86 del estudio de mercado.

Almacenamiento, distribución y transporte. En cuanto a la misma Resolución 05109, al Decreto 3075 de 1997 y a la NTC 5424 se destaca que el almacenamiento de la materia prima se realizará sobre estibas plásticas, en apilamientos inferiores a un metro de alto, con separación a las paredes superior a

un metro de distancia, en instalaciones físicas con techos altos y pisos en baldosa que faciliten el control de salubridad. La manipulación de cada saco se realizará manualmente por las empresas transportistas para lo cual el peso bruto máximo de cada saco de malta no sobrepasará los niveles recomendados por la OIT sobre el peso máximo que puede manipular una persona (50 kg). El medio de transporte utilizado deberá garantizar la no contaminación del producto con otras sustancias y deberá hacerse en iguales condiciones de salubridad y asepsia.

3.6 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.3.1 Estrategia organizacional. A partir de este punto se inicia la descripción organizacional de MALTANAR S.A.S, referente a su estrategia organizacional, estructura organizacional, aspectos legales, y costos administrativos.

DOFA. El análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas desarrollado para el producto, es el siguiente:

Cuadro 12. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">FE/FI</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZA (F)</p> <p>F1. Producto de alta calidad. F2. Capacidad económica para importar grandes volúmenes. F3. Talento humano previamente capacitado y experimentado. F4. Capacidad autónoma de distribución. F5. Bajos costos de adquisición</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDAD (D)</p> <p>D1. Lejanía geográfica con el productor (maltería argentina). D2. Carencia de cupo de crédito bancario para realizar coberturas cambiarias. D3. Falta de vehículo propio para llevar el producto a las bodegas del cliente. D4. Producto perecedero. D5. Producto voluminoso.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD (O)</p> <p>O1. Auge del movimiento de la micro producción de cerveza en la región. O2. Falencias en la actual relación cliente-distribuidor. O3. Imposición de altos precios por parte de la competencia. O4. Nicho de mercado desatendido. O5. Producto de creciente demanda.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1O1. Comercializar maltas <i>Pilsen</i> elaboradas por MALTEAR. F2O4. Importar volúmenes superiores a un contenedor de 20 pies. F5O3. Invertir el 9% de las ventas anuales en promoción. F3O2. Crear el cargo de Ejecutivo Comercial Senior. F4O2. Crear un nuevo canal de distribución (Nivel 1).</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1O4. Realizar compras programadas del grano (semestral). D2O5. Canalizar la totalidad de ingresos y egresos de la empresa a través de su cuenta bancaria. D3O5. Recomendar el uso de empresas especializadas en el transporte de mercancía. D5O2. No fraccionar las unidades de venta (distribución a granel).</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZA (A)</p> <p>A1. Entrada de P&M CHEMICAL al mercado minorista. A2. Perdidas de la mercancía. A3. Desconocimiento de la empresa por parte del cliente. A4. Experiencia en comercio electrónico por parte de la competencia.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>F5A1. Evitar rebajas permanentes del precio. F3A2. Crear el cargo de Guarda de Seguridad y usar alarmas. F5A1. Realizar la primera importación lo antes posible. F3A4. Crear la página web de la empresa. F1A3. Difundir muestras gratis y copia de la ficha técnica del producto.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>D2A1. Mantener un margen de rentabilidad fijo. D4A2. Almacenar en instalaciones que cumplan con el Decreto 3075/97. D5A2. Contratar a un Contador Público y una Asistente Administrativa para el control del inventario. D3A1. Establecer una política de cartera. D3A4. Situar las instalaciones de la empresa cerca del cliente.</p>

Fuente: Esta investigación

El ANEXO C/CAPITULO PRIMERO – Análisis DOFA, contiene el respectivo análisis de impacto para cada una de las variables DOFA con los planes y

estrategias a seguir para mitigar impactos negativos y prolongar impactos positivos.

3.3.2 Estructura Organizacional. Dado su naturaleza MALTANÁR S.A.S funcionará bajo una sola estructura organizacional con tendencia plana, compuesta por cuatro áreas fundamentales de trabajo: [1] Directivo/Comercial, [2] Contable, [3] Administración y [4] Seguridad. El gráfico 1 del Anexo C ilustra el modelo jerárquico a implementar, desarrollado a partir de la siguiente estructura:

Cuadro 13. Estructura organizacional

Cargo	Área de trabajo	Funcionario asignado	Funciones al interior de la organización
EJECUTIVO COMERCIAL SENIOR	Directivo/ Comercial	Luis Jiménez S.	Representación legal, Dirección, Gestión comercial
CONTADOR	Contable	Albeiro Carreño O.	Contabilidad general, Supervisión de inventarios.
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Administración	Leydis Isabel Monsalvo	Asistencia comercial, administrativa y contable
GUARDA DE SEGURIDAD	Seguridad	Seguridad del Sur Ltda	Garantizar la seguridad de los bienes y personal de la empresa

Fuente: Esta investigación

NOTA 32. El capítulo 2 del Anexo C contiene una descripción mucho más detallada del estudio organizacional desarrollado por los emprendedores en materia de definición de cada cargo, misión, funciones, perfil, competencias técnicas y conductuales requeridas, relaciones e interacciones internas/externas, selección de los funcionarios, hojas de vida y soportes.

Justificación. La creación del cargo de *Ejecutivo Comercial Senior* permitirá con su gestión alcanzar los ingresos operacionales proyectados en la estrategia de ventas, como también, proveer del liderazgo necesario para la adecuada conducción global de la organización; El cargo de *Contador* permitirá llevar un estricto control de las cuentas, libros, órdenes de despacho e inventarios, como también, cubrir en horarios de la mañana al Representante Legal mientras se encuentre adelantando tareas comerciales externas. La *Asistente Administrativa* prestará labores de apoyo y articulación directa a las dos áreas anteriores,

mientras que el *Guarda de Seguridad* y la empresa a la que este afiliado garantizarán la custodia de los activos de MALTANÁR S.A.S durante las 24 horas del día, los 365 días del año.

Órganos rectores. La anterior estructura se encontrará regida por la *Junta Directiva*. El Anexo C contiene a lo largo de la sección 2,3 una descripción detallada de su conformación y funciones.

Tiempo de dedicación. Por política de la empresa la totalidad del personal prestará sus servicios bajo la modalidad de Jornada Máxima establecida en el Código Sustantivo de Trabajo en su Capítulo 11, Artículo 161: “*La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana*”, a excepción del contador quien asistirá un total de 24 horas por semana (medio tiempo en horas de la mañana). En el caso del autor Luis Jiménez el tiempo de dedicación destinado a la empresa será de tiempo permanente.

Tipo de contratación. Igualmente, por política de la empresa el personal será contratado por modelo de contratación a término indefinido, a excepción del *Guarda de Seguridad* quien tendrá contrato fijo puesto que rotará periódicamente según las disposiciones de la empresa prestadora del servicio (3 meses).

Criterios de selección de personal aplicados. El proceso de selección y pertinencia del equipo de trabajo fue desarrollado en base a los planteamientos de perfil expuestos al interior de cada uno de los cuadros 2-5 del Anexo C.

Relación entre el perfil del autor inversionista Luis Jiménez con el objeto del negocio. Nótese al interior de los mismos cuadros anteriormente citados que la hoja de vida del autor se ajusta exitosamente a las necesidades requeridas para el cargo en materia de formación académica y experiencia.

Motivaciones de los autores respecto al proyecto. La presente propuesta pretende dar solución a las necesidades a la consecución de fuentes de ingresos estables e independientes a la esquivada oferta laboral actual. En este marco cabe resaltar que el autor posee todas las facilidades de traslado permanente a la zona para el desarrollo del proyecto.

Política de nómina. El sueldo de todos los funcionarios se fijará en un salario mínimo legal vigente (\$535.600). Por costos y seguridad el medio de pago será mediante transferencia bancaria. El pago de los aportes sociales por parte de MALTANÁR S.A.S se realizará a través del portal de *Aportes en Línea* con un factor prestacional de **52,26%** correspondiente a Salud (8,5%), Pensión (12%), Parafiscales (3% ICBF, 2% SENA, 4%CCF), Cesantía (8,3%), Interés a la Cesantía (1%), Prima (8,3%), Vacaciones (4,16%), ARP (1%).

NOTA 33. El valor del salario para cada cargo ha sido introducido al interior de la sección 6 del archivo AUXILIAR.xls/Presupuestos. El anterior factor prestacional de **52,26%** ha sido incluido como dato de entrada al interior de la celda B218 del mismo. De igual forma se concederá un auxilio de transporte para cada trabajador en el orden de \$100.000 pesos/mes, es decir un total de \$400.000 pesos/mes, monetizado al interior de la misma hoja de cálculo en las celdas A248:C248.

NOTA 34. Buscando motivar el alcance de metas se aplicará el incentivo monetario mensual (comisiones) a la gestión comercial por concepto de cumplimiento conforme a la siguiente tabla. Monto final monetizado al interior A262:C262.

Cuadro 14. Tabla de incentivos para la Fuerza Comercial

% Obtenido	Incentivo	Precio
60% - 69%	60%	\$600.000
70% - 79%	70%	\$700.000
80% - 89%	80%	\$800.000
90% - 99%	90%	\$900.000
100% EN ADELANTE	100%	\$1.019.276

Fuente: Esta investigación

3.3.3 Aspectos Legales. Tipo de sociedad. La empresa se constituirá como Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. Dicha sociedad se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio de Bogotá o Escritura Pública ante Notario con un único accionista (el autor Luis Jimenez) quien responderá hasta el monto del capital que haya suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de este; el domicilio principal de la sociedad, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por el accionista, quien solamente se encuentra obligado a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que este defina pero seguido de las siglas “sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S. Estado legal actual. Actualmente la empresa no se encuentra registrada como Persona Jurídica y sus representantes –*Luis Alfredo Jiménez Salazar y Richard Santacruz*-, son Personas Naturales. Consultas adelantadas ante las Bases de Datos de la Superintendencia de Industria y Comercio permitieron conocer que el nombre de la empresa MALTANAR se encuentra disponible.

Legislación vigente. La empresa estará regida bajo el siguiente marco normativo:

Según la clasificación consignada en la Ley 590 del 2000 (Ley Mipyme) MALTANÁR será considerada como Microempresa; Por ser una empresa constituida en fechas posteriores a la expedición de la ley de formalización y generación de empleo u ley 1429 del 14 de diciembre de 2011 obtendrá los beneficios tributarios en ella contenida⁸⁵. También aplicará a la Ley 187 de 2010 por la cual según el Artículo 16 los “Apoyos económicos no constitutivos de renta ni de ganancia ocasional”; Como agente empleador deberá cumplir con rigurosidad los pormenores laborales y de protección social contemplados al interior de la ley 100 de 1993, el código laboral colombiano y sus modificaciones posteriores; Con respecto a comercializar productos elaborados y registrados en el exterior, en lo referente a la normatividad de la propiedad intelectual (capítulo industrial) MALTANÁR estará sujeta a respetar la Decisión 486 suscrita por Colombia ante la CAN, como también a las leyes 178 de 1994 y 463 de 1998, por las cuales nuestro país se adhiere a los Convenios de París y Tratado de Cooperación Internacional de Patentes; La consulta realizada con el funcionario de la DIAN, señor DONOVAN STEVEN ARIZA CONTRERAS (No de consulta 52029) el pasado 14 de julio permitió conocer que la malta no se encuentra contemplada dentro de los artículos 424 y 477 del Estatuto Tributario vigente, lo cual significa que no se encuentra excluida o exenta del pago del impuesto del IVA. En consecuencia, junto al impuesto de Retención en la Fuente, conforme al artículo 468 la tarifa del IVA que rige las operaciones comerciales del producto es del 16%; Acogerse al artículo 42 de la Ley 1111 de 2006, por el cual se le exonere del pago del Impuesto al Gravamen Financiero IGF; El uso de suelos para el predio seleccionado se rige bajo el Acuerdo No. 21 del 09 de Septiembre de 2008 por el cual se establece el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio de Cajicá-Cundinamarca; La Norma Técnica Colombiana NTC 1119 contiene los parámetros técnicos recomendados al cervecero para la adquisición y empleo del producto; El Decreto 3075 de 1997 contiene los parámetros técnicos recomendados para el almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de materias primas. La Norma Técnica Colombiana NTC 5424 especifica las dimensiones generales para las estibas; El empaque de la malta es regulado por la Norma Técnica Colombiana NTC 1792 por la cual se establece los requisitos que deben cumplir los sacos tejidos con cintas de poliolefinas, utilizados para empaquetar productos tales como fertilizantes, alimentos, productos químicos, agrícolas y minerales; Conforme a la Norma Técnica Colombiana NTC-512-1 y a la Resolución 05109 de 2005 del Ministerio de Protección Social cada saco llevará engrapado a manera de rotulo una tarjeta con la información básica estipulada por los capítulos III y IV de dicha Resolución; Las condiciones del empaque y del producto se ajustan a los principios del Sello Ambiental Colombiano (NTC 5517); La importación del producto se encuentra sujeta bajo el Decreto 2685 de 1999 y la Resolución 4240 del 2000 sugeridos por la funcionaria de la DIAN, Dra. Deissy Lorena Solorzano

⁸⁵ <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

por los cuales se reglamenta y modifica la Legislación Aduanera en Colombia. De acuerdo a la consulta específica realizada ante el Sistema MUISCA de la DIAN para la sub-partida arancelaria correspondiente a la malta tostada 1107.20.00.00 el marco normativo que rige la importación de este tipo de producto se complementa bajo el Decreto 4589 del 27/12/2006 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo respecto a los gravámenes arancelario y variable que los cubre, como de la Decisión Andina 370 del 26 de Noviembre del 94 de la Comunidad Andina de Naciones sobre el arancel externo común. El convenio suscrito ante la ALADI entre la CAN y el MERCOSUR, La Circular 75 del 29 de Diciembre de 2006 y el Decreto 141 del 26/01/05 del Min. Comercio, Industria y Turismo contemplan los beneficios concedidos a Colombia por Argentina en materia de beneficios arancelarios para la comercialización del grano, mientras que el Decreto 2303 del 11 de octubre de 2002 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo resuelve el régimen de comercio del producto como de “libre importación”; Los procesos sanitarios de MALTANÁR se encuentran sujetos al Decreto 1290 de 1995 y al artículo 34 de la ley 1122, como también debe cumplir con la Circular 75 del 29/12/2006 para su entrada, nacionalización y comercialización en el país. El respectivo Visto Bueno del INVIMA es para el caso en cuestión un trámite opcional según el mismo Sistema MUISCA de la DIAN; Con respecto al uso y registro de la marca comercial se rige bajo Decreto 2153 de 1992; Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Circular única No. 10 de 2001; El actual marco legal del régimen cambiario colombiano aplicado a MALTANÁR está constituido por la Ley 9ª de 1991, las resoluciones que expide la Junta Directiva del Banco de la República como autoridad crediticia, monetaria y cambiaria en razón de las facultades otorgadas a ésta por la Ley 31 de 1992, actualmente Resolución 8 de 2000, y por el Régimen de Inversiones Internacionales, contenido en el Decreto 2080 de 2000, modificado por el Decreto 1844 de 2003, ambos del Departamento Nacional de Planeación⁸⁶.

Distribución de utilidades. Como política de la empresa se establecerá posteriormente a cada ejercicio contable la reserva legal del 50%, valor que ha sido cargado al interior del formato previsto por FONADE al interior de la Pestaña Proyecciones, celdas F187:J187.

Gastos pre-operativos. El Anexo C contiene a lo largo de su tercer capítulo una descripción detallada de los respectivos pasos, costos y procedimientos de legalización de la empresa (inversión en diferidos). En total concordancia con lo suministrado en la sección 9 del modelo financiero, obsérvese sobre la siguiente tabla una inversión total para los gastos de arranque por \$1.790.892 pesos.

⁸⁶ http://www.bancoldex.com/documentos/269_7capitulo_v_regimen_cambiario.pdf

NOTA 35: El valor de cada uno de estos rubros de puesta en marcha citados en el Anexo C (tercer capítulo) ha sido contabilizado al interior del Anexo D/AUXILIAR.xls /Presupuestos/sección 9/celdas A280:B285.

Etapa de pre-operación. Destáquese que el tiempo total destinado para el desarrollo de dichos trámites es de 13 días hábiles a desarrollarse –al igual que los pasos enumerados al interior del Cuadro 7- a partir del primer desembolso de inversión en capital semilla previsto según el cronograma de la presente convocatoria a partir del 9 de Diciembre de 2011⁸⁷.

Etapa de operación. En este orden de ideas se proyecta el inicio de la etapa operativa del negocio para el 16 de Enero de 2012.

Las tablas expuestas a continuación ilustran los presupuestos anteriormente citados. Obsérvese sobre la primera que cada empleado tendrá una asignación salarial de un (1) salario mínimo vigente (\$535.600), más las debidas prestaciones sociales de ley calculadas con un factor prestacional de 52,26% (\$279.905) para un total de \$815.505 pesos. Aparte se contabiliza el auxilio de transporte anteriormente citado por valor de \$100.000 pesos, en total concordancia con los datos suministrados al interior del modelo financiero (sección 6 de la pestaña Presupuestos del AUXILIAR.xls y celdas A248:C248). El presupuesto en Gastos de Administración (sección 7) es de \$19.294.449 pesos.

IMPORTANTE. En la siguiente tabla, sección FINANZAS/EGRESOS la plataforma suma por error un rubro por \$640.000 pesos bajo concepto de “Remodelación y/o adecuación de instalaciones”. Como se explicó anteriormente sobre el modelo de contrato de arrendamiento facilitado por la inmobiliaria, MALTANAR S.A.S no incurrirá en dicha erogación por lo que se solicita sea omitida en la evaluación.

3.4 ESTUDIO FINANCIERO

3.4.1 Ingresos. Los siguientes son los ingresos previstos para los cinco (5) primeros periodos de operación del negocio por concepto de la realización total de la mercancía:

⁸⁷ Convocatoria Nacional No. 14, disponible en www.fondoemprender.com

Cuadro 15. Ingresos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MALTA PILSEN	254.818.966	268.750.086	280.050.163	295.121.071	307.409.445
Total	254.818.966	268.750.086	280.050.163	295.121.071	307.409.445
Crecimiento	N.A	5%	4%	5%	4%

Fuente: Esta investigación

3.4.2 Egresos. Los siguientes son los egresos previstos para los cinco (5) primeros periodos de operación del negocio por concepto de:

Cuadro 16. Egresos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima, Mano de Obra	113.873.050	120.098.565	125.148.323	131.883.184	137.374.591
Depreciación	920.244	920.244	920.244	555.134	555.134
Gasto de Ventas	46.707.305	48.108.524	49.551.780	51.038.333	52.569.483
Gastos de Administracion	58.438.668	60.191.828	61.997.583	63.857.510	65.773.236
Amortización Gastos	358.178	358.178	358.178	358.178	0
Impuestos (35%)	11.392.102	12.894.006	13.884.438	15.651.481	16.875.210

Fuente: Esta investigación

3.4.3. Capital de trabajo

Cuadro 17. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		24	24	24	24	24
Cartera Clientes	\$	16.987.931	16.987.931	17.916.672	18.670.011	19.674.738	20.493.963
Inventarios							
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		180	180	180	180	180
Invent. Materia Prima	\$	56.936.525	56.936.525	60.049.282	62.574.162	65.941.592	68.687.295
Total Inventario	\$		56.936.525	60.049.282	62.574.162	65.941.592	68.687.295
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$	1.790.892	0	0	0	0	0

Fuente: Esta investigación

3.4.4. Punto de Equilibrio:

Cuadro 18. Punto de equilibrio

COSTO FIJO TOTAL	VALOR
Presupuesto de Gastos de Administracion	58.438.668
Presupuesto de Costo de Ventas (Mezcla de mercadeo)	46.707.305
Total	105.145.973
PRECIO FINAL DE VENTA	
Precio final de venta	295.000
COSTO VARIABLE UNITARIO	
Total	113.646
PUNTO DE EQUILIBRIO	
Punto de equilibrio en unidades	580

Fuente: Esta investigación

Cálculo realizado al dividir el costo fijo total entre la diferencia del precio final de venta y el costo variable unitario.

3.4.5 Proyecciones financieras

Cuadro 19. Proyecciones financieras

	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
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 MALTA PILSEN	\$/unid.		254.310	261.940	269.798	277.892	286.229
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades MALTA PILSEN	unid.		1.002	1.026	1.038	1.062	1.074
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		254.310,3	261.939,7	269.797,8	277.891,8	286.228,5
Ventas	unid.		1.002	1.026	1.038	1.062	1.074
Ventas	\$		254.818.966	268.750.086	280.050.163	295.121.071	307.409.445
Rebajas en Ventas							
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima MALTA PILSEN	\$/unid.		113.646	117.055	120.567	124.184	127.909
Costos Unitarios Mano de Obra							

Fuente: Esta investigación

Cuadro 20. Proyecciones financieras (continuación)

	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		113.645,8	117.055,1	120.566,8	124.183,8	127.909,3
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		113.645,8	117.055,1	120.566,8	124.183,8	127.909,3
Otros Costos de Fabricación							
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		113.873.050	120.098.565	125.148.323	131.883.184	137.374.591
Materia Prima y M.O.	\$		113.873.050	120.098.565	125.148.323	131.883.184	137.374.591
Depreciación	\$		920.244	920.244	920.244	555.134	555.134

Fuente: Esta investigación

Cuadro 21. Proyecciones financieras (continuación).

	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	\$		114.793.294	121.018.809	126.068.567	132.438.318	137.929.725
Margen Bruto	\$		54,95%	54,97%	54,98%	55,12%	55,13%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		46.707.305	48.108.524	49.551.780	51.038.333	52.569.483
Gastos Administración	\$		58.438.668	60.191.828	61.997.583	63.857.510	65.773.236
Total Gastos	\$		105.145.973	108.300.352	111.549.362	114.895.843	118.342.719
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		24	24	24	24	24
Cartera Clientes	\$	16.987.931	16.987.931	17.916.672	18.670.011	19.674.738	20.493.963
Inventarios							
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		180	180	180	180	180
Invent. Materia Prima	\$	56.936.525	56.936.525	60.049.282	62.574.162	65.941.592	68.687.295
Total Inventario	\$		56.936.525	60.049.282	62.574.162	65.941.592	68.687.295
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Gastos Anticipados							

Gastos Anticipados	\$	1.790.892	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar							
Inversiones (Inicio Período)							
Maquinaria y Equipo	\$	1.980.000	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	1.785.672	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	1.095.330	0	0	0	0	0
Otros Activos							

Fuente: Esta investigación

Cuadro 22. Proyecciones financieras (continuación).

	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$	236.350	236.350	236.350	236.350	236.350	236.350
Obligaciones Fondo Emprender	\$	80.340.000	80.340.000	80.340.000	80.340.000	80.340.000	80.340.000
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	23.011.243	37.625.275	52.725.521	70.407.962
Dividendos	%		50%	50%	50%	50%	50%
Dividendos	\$		0	11.564.709	13.089.370	14.094.808	15.888.625

Fuente: Esta investigación

3.4.6 Bases.

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
MALTA PILSEN		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	14%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes	
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

Fuente: Esta investigación

3.4.7 Balance.

Cuadro 23. Balance general

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	358.178	36.158.1 21	49.510.9 81	63.601.8 65	79.592.5 04	96.179.6 05
Cuentas X Cobrar	16.987.9 31	16.987.9 31	17.916.6 72	18.670.0 11	19.674.7 38	20.493.9 63
Inventarios Materias Primas e Insumos	56.936.5 25	56.936.5 25	60.049.2 82	62.574.1 62	65.941.5 92	68.687.2 95
Gastos Anticipados	1.432.71 4	1.074.53 5	716.357	358.178	0	0
Total Activo Corriente:	75.715.3 48	111.157. 112	128.193. 293	145.204. 215	165.208. 834	185.360. 864
Maquinaria y Equipo	1.980.00 0	1.782.00 0	1.584.00 0	1.386.00 0	1.188.00 0	990.000
Muebles y Enseres	1.785.67 2	1.428.53 8	1.071.40 3	714.269	357.134	0
Equipo de Oficina	1.095.33 0	730.220	365.110	0	0	0
Total Activos Fijos:	4.861.00 2	3.940.75 8	3.020.51 3	2.100.26 9	1.545.13 4	990.000
ACTIVO	80.576.3 50	115.097. 870	131.213. 806	147.304. 484	166.753. 969	186.350. 864
Pasivo						
Impuestos X Pagar	0	11.392.1 02	12.894.0 06	13.884.4 38	15.651.4 81	16.875.2 10
Obligación (Contingente)	80.340.0 00	80.340.0 00	80.340.0 00	80.340.0 00	80.340.0 00	80.340.0 00
PASIVO	80.340.0 00	91.732.1 02	93.234.0 07	94.224.4 38	95.991.4 81	97.215.2 10
Patrimonio						
Capital Social	236.350	236.350	236.350	236.350	236.350	236.350
Reserva Legal Acumulada	0	0	118.175	118.175	118.175	118.175
Utilidades Retenidas	0	0	11.446.5 34	24.535.9 04	38.630.7 13	54.519.3 38
Utilidades del Ejercicio	0	23.129.4 18	26.178.7 40	28.189.6 17	31.777.2 50	34.261.7 91
PATRIMONIO	236.350	23.365.7 68	37.979.8 00	53.080.0 46	70.762.4 87	89.135.6 53
PASIVO + PATRIMONIO	80.576.3 50	115.097. 870	131.213. 806	147.304. 484	166.753. 969	186.350. 864

Fuente: Esta investigación

3.4.8 Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuadro 24. Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	254.818.966	268.750.086	280.050.163	295.121.071	307.409.445
Materia Prima, Mano de Obra	113.873.050	120.098.565	125.148.323	131.883.184	137.374.591
Depreciación	920.244	920.244	920.244	555.134	555.134
Utilidad Bruta	140.025.671	147.731.277	153.981.596	162.682.753	169.479.720
Gasto de Ventas	46.707.305	48.108.524	49.551.780	51.038.333	52.569.483
Gastos de Administracion	58.438.668	60.191.828	61.997.583	63.857.510	65.773.236
Amortización Gastos	358.178	358.178	358.178	358.178	0
Utilidad Operativa	34.521.520	39.072.747	42.074.055	47.428.731	51.137.001
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	34.521.520	39.072.747	42.074.055	47.428.731	51.137.001
Impuestos (35%)	11.392.102	12.894.006	13.884.438	15.651.481	16.875.210
Utilidad Neta Final	23.129.418	26.178.740	28.189.617	31.777.250	34.261.791

Fuente: Esta investigación

3.4.9 Flujo de Caja

Cuadro 25. Flujo de caja

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		34.521.520	39.072.747	42.074.055	47.428.731	51.137.001
Depreciaciones		920.244	920.244	920.244	555.134	555.134
Amortización Gastos		358.178	358.178	358.178	358.178	0
Impuestos		0	11.392.102	12.894.006	13.884.438	15.651.481
Neto Flujo de Caja Operativo		35.799.943	28.959.068	30.458.471	34.457.606	36.040.655
Flujo de Caja Inversión						
Variacion Cuentas por Cobrar		0	-928.741	-753.338	1.004.727	-819.225
Variacion Inv. Materias Primas e insumos3		0	3.112.75	2.524.87	3.367.43	2.745.70

			7	9	0	4
Variación del Capital de Trabajo	0	0	4.041.499	3.278.218	4.372.157	3.564.929
Inversión en Maquinaria y Equipo	1.980.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	1.785.672	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	1.095.330	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	4.861.002	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	4.861.002	0	4.041.499	3.278.218	4.372.157	3.564.929
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	80.340.000					
Dividendos Pagados		0	11.564.709	13.089.370	14.094.808	15.888.625
Capital	236.350	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	80.576.350	0	11.564.709	13.089.370	14.094.808	15.888.625
Neto Periodo	75.715.348	35.799.943	13.352.860	14.090.883	15.990.640	16.587.101
Saldo anterior		358.178	36.158.121	49.510.981	63.601.865	79.592.504
Saldo siguiente	75.715.348	36.158.121	49.510.981	63.601.865	79.592.504	96.179.605

Fuente: Esta investigación

3.4.10 Salidas

Cuadro 26. Panel de control financiero

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos					
Variación Anual IPC	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación	8,00%	2,28%	4,55%	-2,74%	0,87%
Variación PIB	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF ATA	8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%
Supuestos Operativos					
Variación precios	N.A.	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Variación Cantidades vendidas	N.A.	2,4%	1,2%	2,3%	1,1%
Variación costos de producción	N.A.	5,4%	4,2%	5,1%	4,1%
Variación Gastos Administrativos	N.A.	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Rotación Cartera (días)	24	24	24	24	24
Rotación Proveedores (días)	0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)	179	179	179	179	179
Indicadores Financieros proyectados					
Liquidez – Razón Corriente	9,76	9,94	10,46	10,56	10,98
Prueba Acida	5	5	6	6	7
Rotación cartera (días),	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Rotación Inventarios (días)	80,4	80,4	80,4	80,4	80,4
Nivel de Endeudamiento Total	79,7%	71,1%	64,0%	57,6%	52,2%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	13,5%	14,5%	15,0%	16,1%	16,6%
Rentabilidad Neta	9,1%	9,7%	10,1%	10,8%	11,1%
Rentabilidad Patrimonio	99,0%	68,9%	53,1%	44,9%	38,4%
Rentabilidad del Activo	20,1%	20,0%	19,1%	19,1%	18,4%

Fuente: Esta investigación

Cuadro 27. Panel de control financiero

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		35.799.943	28.959.068	30.458.471	34.457.606	36.040.655
Flujo de Inversión	-63.588.419	0	-4.041.499	-3.278.218	-4.372.157	-3.564.929
Flujo de Financiación	80.576.350	0	-11.564.709	-13.089.370	-14.094.808	-15.888.625
Flujo de caja para evaluación	-63.588.419	35.799.943	24.917.569	27.180.253	30.085.448	32.475.726
Flujo de caja descontado	-63.588.419	31.403.459	19.173.261	18.345.897	17.813.000	16.866.874
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	38,53%					
VAN (Valor actual neto)	40.014.072					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,11					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	99,71%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes					

Fuente: Esta investigación

3.5. PLAN OPERATIVO

3.5.1. Cronograma de Actividades

No	ACTIVIDAD	AÑO 2012											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Eteapa improductiva del Negocio												
2	Equipo de almacenamiento												
3	Equipo de oficina, muebles y enseres												
4	Gastos administrativos												
5	Compra de materias primas												
6	Comercializacion												

3.5.2. Meta Social

META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD
Incrementar el Empleo a través de la produccion y comercializacion de Cerveza Artesanal	Impulsar el consumo de Cerveza artesanal en el territorio Nacional	5 Cervecerias	1 y 5 años
	concientizar a la poblacion sobre la calidad y sabor de la cerveza artesanal	5 cervecerias	1 y 5 años
	Mejorar los precios de venta al consumidor final	MALTANAR S.A.S y laS 5 cervecerias	1 Y 2 años

3.5.3. Empleo. Se generaran 5 empleos a término indefinido

3.5.4. Impacto. Los efectos reales del accionar de la empresa están resumidos sobre los siguientes pilares:

Impacto regional. Actualmente las cuatro (4) microcervecerías del norte de Cundinamarca no poseen un oferente local que facilite soluciones de aprovisionamiento de malta *Pilsen*, materia prima esencial en la elaboración de sus cervezas. Con la puesta en marcha de MALTANAR S.A.S se logrará satisfacer

dicha demanda inyectando anualmente volúmenes superiores a 1.000 sacos del grano y eliminando de paso dependencias absolutas de los clientes con su actual distribuidor en la ciudad de Bogotá.

Impacto social. MALTANAR S.A.S encaja exitosamente en el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Capítulo III-Crecimiento sostenible y competitividad, puesto que generará cuatro (4) nuevas plazas de empleo directo a población vulnerable, tres (3) de estas para personas oriundas del municipio de Cajicá-Cundinamarca.

Impacto económico. Cada año la empresa generará ventas superiores a los COP250M + IVA, es decir que tributará por este último concepto cifras de mas de COP40M. Según la consulta adelantada al Sistema MUISCA de la DIAN no se afectará con la importación de la materia prima –pese al efecto negativo en la balanza comercial- sectores sensibles de la economía.

Impacto ambiental. Nótese que los cultivos desarrollados bajo Buenas Prácticas Agrícolas BPA por parte del productor en Argentina, el uso de estibas plásticas en lugar de madera y la incorporación de empaques reutilizables de polipropileno (en lugar de papel) se adecuan a los principios promovidos por el Sello Ambiental Colombiano expuesto en el Anexo A (páginas 85 y 86). De igual forma al tratarse de un producto intermedio certificado y controlado en su ingreso al país por el INVIMA se protegerá las condiciones ambientales del país en materia fitosanitaria.

Cadena de Cerveza, Malta y Licores. Al constituirse MALTANAR S.A.S como la primera empresa del norte de Cundinamarca encargada de aprovisionar sus microcervecías en calidad de importador y distribuidor independiente, logrará crear un nuevo canal de distribución tipo 1, desarrollando en la región el eslabón faltante de proveedor.

Con el ahorro por parte del cliente en mas de \$10.000 pesos/saco se espera dinamizar la producción de cerveza en la zona generando por efecto dominó al interior de dichas microcervecías nuevas plazas de trabajo e ingresos

3.6. RESUMEN EJECUTIVO

3.6.1. Concepto de Negocio. La cerveza es una “bebida fermentada hecha de cebada malteada y lúpulo”⁸⁸. Pese a ser de gran antigüedad en el viejo continente, según el historiador *Ricardo Plano* la presencia del líquido en el país es relativamente reciente ya que sus primeros registros datan del año de 1850 cuando en el convento de San Simón (Tolima) se comenzó a elaborar preparaciones caseras utilizando equipos netamente rudimentarios. Posteriormente entre los años de 1895 y 1930 tales procesos fueron gradualmente tecnificados hasta llegar a consolidar las primeras cervecerías⁸⁹.

Fue tal el auge y crecimiento de la industria cervecera nacional a lo largo del siglo veinte –proceso liderado por el Grupo Empresarial Bavaria GEB- que cerca del 74% de participación de la *Cadena Productiva de Cerveza, Malta y Licores* pertenece actualmente a dicha bebida (por encima de aguardiente, ron y vino). La cerveza que se comercializa en los mercados vecinos de Ecuador, Perú, Bolivia y Panamá guarda en su gran mayoría raíces colombianas⁹⁰.

Pese a esta interesante historia de éxito y expansión existe al interior de la misma *Cadena Productiva de Cerveza, Malta y Licores* un capítulo poco conocido, el cual tiene que ver con los micro-productores independientes de la bebida (microcervecerías) y las dificultades que atraviesan diariamente en la consecución de sus maltas y demás materias primas.

Gracias al *Estudio de Mercado* expuesto en el Anexo A se logró identificar un pequeño grupo de microcervecerías ubicadas en el norte del Departamento de Cundinamarca, las cuales demandan cerca del 25% de la materia prima redistribuida al interior del país. Pese a tan importante cifra dichas empresas carecen en la zona de un distribuidor directo que las supla, lo que implica se sometan a los designios de un duopolio de distribuidores situado en Bogotá, quienes ejerciendo un claro poder de negociación prestan un servicio al cliente deficiente.

MALTANÁR S.A.S innovará estableciéndose en el Municipio de Cajicá (Colombia) como la primera unidad empresarial del norte de Cundinamarca especializada en el aprovisionamiento de sus microcervecerías. Se trata de importar malta *Pilsen* y distribuirla autónoma y directamente en la zona, ofertando un producto de mejor

⁸⁸ www.iqb.es/diccio/c/ce.htm

⁸⁹ PLANO, Ricardo. Historia de la Cerveza en Colombia. Historia de la Cocina [en línea], Febrero de 2011 [Citado en 19 de Julio de 2011]. Disponible en <<http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>>

⁹⁰ Tomado de Agenda interna para la productividad y la competitividad, Documento Sectorial – Cadena de Cerveza, Malta y Licores. Disponible en: www.dnp.gov.co/PortalWeb/.../Cerveza,%20malta%20y%20licores.pdf

calidad, a precios más bajos, con facilidades de pago, promociones y una esmerada atención y servicio al cliente.

3.6.2. Potencial de Mercado en Cifras. Pese a ser un movimiento de temprana edad y a contar con un número de tan solo 26 microcervecías en el país, los volúmenes de malta *Pilsen* demandados por estas empresas no son para nada despreciables puesto que el precio de venta de cada saco de 50 kilos se fija actualmente entre los \$300 y \$380 mil pesos.

Entre microcervecías con capacidad de importación directa (nicho 1) e intermediada (nicho 2) se estima una demanda aproximada de 17.415 sacos/año, de los cuales el 30%, es decir unas 5.165 unidades son distribuidas a nivel nacional a través del canal intermediado (tipo 2). De este consolidado se destina para las cuatro (4) microcervecías del mercado objetivo un total anual de 1.275 sacos.

Para el primer año MALTANÁR S.A.S adquirirá un total de dos contenedores de malta argentina de 25 toneladas cada uno, es decir 1.002 sacos de 50 kg, con lo que se concluye que la empresa logrará satisfacer la demanda del 79% de su mercado objetivo, 19,4% del nicho 2, o lo que es igual, menos del 6% del mercado real.

En este orden de ideas el mercado potencial de la empresa se encuentra representado por las otras 16 microcervecías restantes del segundo nicho intermediado, empresas ubicadas en los demás departamentos del país, con una demanda de 3.890 sacos cada año. En un horizonte de vida a cinco (5) años se espera importar y distribuir a un ritmo de crecimiento del 1% y 2% volúmenes de hasta 1.078 sacos.

En Colombia se crean entre 2 y 3 nuevas microcervecías cada año. Es importante señalar que el crecimiento de la mini cadena en Colombia –pese a su actual participación inferior al 1% del mercado cervecero total- sigue las mismas tendencias internacionales donde en países como Estados Unidos supera el 10% de representación.

3.6.3. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor. MALTANÁR S.A.S incursionará en el mercado desarrollando estrategias de mix de mercado diseñadas especialmente para explotar las deficiencias de los actuales oferentes y satisfacer las expectativas de sus clientes, esto es:

En materia de producto se importará desde la maltería de MALTEAR en la localidad de Tres Arroyos Argentina, granos malteados de cebada variedad tipo *Pilsen*, estipulados según la ficha técnica del producto bajo condiciones superiores

con respecto a los de la competencia, y cumpliendo a cabalidad con el correspondiente marco normativo colombiano.

En cuanto a la distribución, MALTANÁR S.A.S innovará ubicando sus instalaciones en pleno corazón del mercado objetivo al norte de Cundinamarca, lugar desde donde la empresa SERVIENTREGA movilizará la mercancía hacia las bodegas del cliente con recargo a este último. MALTANÁR S.A.S contará con los servicios profesionales de personal comercial idóneo, encargado de realizar las debidas visitas de inserción, promoción, mantenimiento y toma de pedidos, como también dispondrá de una página web para la exposición de su producto.

En materia de precio MALTANÁR S.A.S cuenta con firmes ventajas competitivas frente a sus adversarios puesto que gracias a su condición de importador y distribuidor directo en la zona podrá acceder a precios de compra mucho más bajos y consecuentemente fijar un precio de venta mucho más interesante. El Costo Total Unitario (CTU) de MALTANÁR S.A.S se estipula en \$218 mil pesos/saco, frente a un costo de los actuales competidores oscilante entre los \$250 y \$270 mil pesos/saco.

En materia de promoción MALTANÁR S.A.S innovará en el mercado destinando el 9% de sus ventas anuales a la siguiente mezcla promocional: publicidad y promoción de ventas (7,8%), relaciones públicas y venta personal (1,2%), mientras que como estrategia de comunicación utilizará canales Personales y no Personales para la difusión del mensaje: *“100% comprometidos con la alta calidad de sus cervezas”*.

Desde la óptica del servicio se destinará un 0,2% de las ventas anuales a la reposición de las unidades de producto deteriorado, se realizará seguimiento permanente tanto del desempeño del grano como de la calidad del servicio ofrecido y se implementará un sistema de alertas tempranas con el cual se buscará satisfacer en forma proactiva la demanda del cliente en forma anticipada. De igual forma se innovará fijando la política crediticia en condiciones de contado para el 4% de las ventas, crédito 15 días para el 31% de las mismas y crédito 30 días para el 65%.

3.6.4. Resumen de las Inversiones Requeridas. Para el correcto desarrollo de MALTANÁR S.A.S se necesita de una inversión semilla por COP80.576.350 de los cuales se espera financiar con el Fondo Emprender la suma de COP80.340.000 equivalentes al 99,7% del total representado en Capital de Trabajo (COP73.688.106), Activos Fijos (COP4.861.002) e Inversión en Diferidos (COP1.790.892).

El cronograma estipulado permitirá adelantar labores de pre-operación a partir del 9 de Diciembre de 2012 hasta la segunda semana de Enero de 2013, a partir de la cual la empresa saldrá al mercado el 16 de enero del mismo año.

3.6.5. Proyecciones de Ventas. Conforme al planteamiento desarrollado a lo largo del Plan de Negocio se estima que MALTANÁR S.A.S alcanzará para el primer año de operaciones ingresos en el orden de los COP254.818.966 más IVA por la realización de 1.002 sacos de malta *Pilsen* por 50 kg c/u.

El punto de equilibrio será alcanzado durante el primer año con la realización de 580 sacos. Al finalizar cada periodo se espera utilidades netas por encima del 10% sobre ventas.

3.6.6. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad. La viabilidad financiera del proyecto se encuentra además resaltada con una Tasa Interna de Retorno de 38,53% sobre un costo de oportunidad del 14%, VPN de COP40.014.072 y Periodo de Recuperación de la Inversión PRI de 2,11. El estudio de sensibilidad expuesto en la pestaña *Prueba de Carga* del archivo AUXILIAR.xls demuestra la resistencia del proyecto ante rebajas de precios, lo que corrobora la viabilidad técnica del *Plan de Negocio*.

La baja paridad del dólar americano versus el peso promueven la realización de importaciones al país, mientras que el marco normativo promovido para el producto al interior del Sistema MUISCA de la DIAN sugieren al no herir ningún sector sensible de la economía nacional que se adelante la puesta en marcha de MALTANÁR S.A.S lo antes posible⁹¹.

⁹¹ La sub-partida arancelaria para la malta tostada es 1107.20.00.00. Portal Sistema MUISCA: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>

BIBLIOGRAFIA

CARDONA, Francisco – Cerveza artesanal, un mercado que crece como espuma. Revista Catering No 29

Diccionario empresarial. Konral Fischer Rossi. 1992.

Enciclopedia Estudiantil Encarta 2003. Educar

Mercadotecnia, Tercera Edición. De Fischer Laura y Espejo Jorge, McGraw Hill, 2004

Ministerio de Comercio Industria y Turismo; Diario Oficial No 46504

PALMER, John – How to Brew; Capitulo 3, Malt Extract and Beer Kits

PLANO DANAÍS, Historiador Gastronómico Cervecero

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial Ciencia y Arte en la creación de empresas 2001, 381p.

NETGRAFÍA

<http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Historia de la cerveza](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_cerveza)

[www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE Desarrollo Emp Industria/Cerveza.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Cerveza.pdf) –

http://fenalce.net/pagina.php?p_a=50

http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/4_23.pdf

<http://www.monografias.com/trabajos44/condiciones-economicas-narino/condiciones-economicas-narino2.shtml>

<http://www.agrocadenas.gov.co/home.htm>

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/CadenasProductivas.aspx>

<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion9/sectori-destacadb-bebidas/bebidas-para-todos.htm>

http://www.fenalce.org/pagina.php?p_a=50

<http://www.brewersassociation.org/pages/business-tools/craft-brewing-statistics/facts>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenas pr%C3%A1cticas de manufactura](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenas_pr%C3%A1cticas_de_manufactura)

<http://www.servientrega.com/>, sección cotizar, matriz tarifa por kilo.

http://sismilenio.servientrega.com/club_de_fidelizacion/ingreso/inicioframes.aspx

[http://www.dian.gov.co/descargas/EscritosComunicados/Dian fija nueva uvt para el_2011.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/EscritosComunicados/Dian_fija_nueva_uvt_para_el_2011.pdf)

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/temen-tormenta-mundial-por-nubarrones-en-estados-unidos>

<http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html>

<http://www.affari.com.ar/conttt.htm>

http://www.bancoldex.com/documentos/929_Tarifas_productos_OBI_ABR_2010.pdf

<http://www.comcel.com/1024/ucplandetalle/2270/sin-fin-160-ideal-prom-ab/>

<http://www.comcel.com/1023/ucplandetalle/2629/plan-internet-universitario-prom/>
<http://suscripciones.eltiempo.com.co/irj/servlet/prt/portal/prteventname/DatSus/prtroot/MSD.Main?p=IE>

www.exito.com

www.comcel.com

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>
[http://www.bancoldex.com/documentos/269_7capitulo v regimen cambiario.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/269_7capitulo_v_regimen_cambiarior.pdf)
www.fondoemprender.com

www.iqb.es/diccio/c/ce.htm

www.dnp.gov.co/PortalWeb/.../Cerveza,%20malta%20y%20licores.pdf

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaGeneralNomenclaturas.faces>

ANEXOS

ANEXO A. ESTUDIO DE MERCADO

(Archivo adjunto) pdf.

ANEXO B. OPERACIÓN

(Archivo adjunto) pdf.

ANEXO C. ORGANIZACIÓN

(Archivo adjunto) pdf.

ANEXO D. FINANZAS

(Archivo adjunto) pdf.

ANEXO E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	ACTIVIDAD	DURACION (meses) AÑO 2012				
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1	Diseño del Proyecto de investigación.	■				
2	Observaciones.					
3	Recolección de información secundaria.					
4	Aplicación de encuestas.					
5	Clasificación del material (codificación y tabulación)					
6	Tratamiento matemático de la información.		■			
7	Análisis e interpretación de la información.					
8	Redacción preliminar.			■		
9	Revisión y ajustes.				■	
10	Redacción final.				■	
11	Transcripción.					■
12	Sustentación					■

ANEXO F. PRESUPUESTO

Ingresos en pesos \$		Egresos en pesos \$	
Recursos propios	280.000	Libros y papelería	100.000
		Llamadas telefonicas	80.000
		Transporte	50.000
		Otros gastos	50.000
Total ingresos	280.000	Total egresos	280.000

FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO: Plan de negocios para la creación de una empresa importadora y comercializadora de malta Pilsen para microcervecería - MALTANAR S.A.S

SUBTÍTULO SI LO TIENE _____

AUTOR O AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
Santacruz Martinez Jiménez Salazar	Richard Alexander Luis Alfredo

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Revelo Maya	Wilson

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Sarasty	Luis Alberto

ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
Zarama Benavides	Ruth Stella

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Gerencia de Mercadeo

FACULTAD: Ciencias económicas - administrativas

PROGRAMA: Carrera ___ Licenciatura ___ Especialización Maestría ___ Doctorado ___

NOMBRE DEL PROGRAMA: Gerencia de Mercadeo

CIUDAD: Pasto AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2012

NÚMERO DE PÁGINAS 117

TIPO DE ILUSTRACIONES: marque con una X ilustraciones

- Mapas _____
- Retratos _____
- Tablas X
- Gráficos y diagramas _____
- Planos _____
- Láminas _____
- Fotografías _____

MATERIAL ANEXO (Video, audio, multimedia o producción electrónica):

Duración del audiovisual: _____ minutos

Número de cassetes de video _____ Formato: VHS _____ Beta Max _____ ¼ _____ Beta Cam _____
Mini DV _____ DV Cam _____ DVC Pro _____ Video 8 _____ Hi 8 _____ Otro Cua!/? _____ Sistema:
Americano NTSC _____ Europeo PAL _____ SECAM _____

Número de cassetes de audio: _____

Número de archivos dentro del CD (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado):

Cinco archivos: (1) PROYECTO.pdf (2) ANEXO A – ESTUDIO DE MERCADO.pdf (3) ANEXO B – OPERACIÓN.pdf (4) ANEXO C – ORGANIZACIÓN.pdf, (5) ANEXO D – FINANZAS.xlsx.

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS: Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Biblioteca General en el correo gloria.abando@utadeo.edu.co, donde se les orientará).

ESPAÑOL

INGLÉS

Plan de negocio, importación, distribución, malta tipo Pilsen, Cerveza artesanal

Business plan, import, distribution, Pilsen malt, Craft beer.

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS: (Máximo 250 palabras – 1530 caracteres):

Plan de negocios para la creación de una empresa de importación y distribución de malta tipo *Pilsen*, destinada para abastecer la demanda de microcervecerías colombianas

Business Plan for the creation of an import and distribution *Pilsen* malt company, destined to supply the Colombian microbreweries demand