

# **1. PLAN DE INVESTIGACIÓN.**

## **1.1. Antecedentes.**

En la antigüedad los chinos elaboraban cerveza, llamada "Kiu", utilizando cebada, trigo, espelta, mijo y arroz. De igual manera, en la antigua Britania se elaboraba cerveza a base de trigo malteado mucho antes de que los romanos introdujeran la cebada.

Los egipcios elaboraban cerveza a partir de panes de cebada poco cocidos que dejaban fermentar en agua. La llamaban "zythum" que significaba vino de cebada.

Durante la Edad Media fue en Bélgica donde los monjes refinaron el proceso hasta lograr prácticamente la perfección e institucionalización del uso de lúpulo, planta cannabácea que confiere a la cerveza su sabor amargo característico favoreciendo su conservación.

En los países nórdicos con climas muy fríos como Alemania e Inglaterra, la cebada se cultivaba mejor que la uva, por lo que la producción de cerveza era mejor que la del vino, convirtiéndose estas regiones en grandes productoras de cervezas.

La primera fábrica que se estableció en América, fue el 6 de junio de 1542. Cuando el emperador Carlos V fundó lo que hoy es la ciudad de México. En 1778 se establece el libre comercio en América, y desde ese año la cerveza tiene más presencia en el Alto Perú.

De 1825 a 1880, se registra la presencia de cerveza. Durante los primeros años de la República, existían fábricas artesanales. En Bolivia, las primeras fábricas surgen en La Paz hacia 1870, aunque se sabe que antes se consumía cerveza importada en cantidades pequeñas.

En 1877 se funda la fábrica Wolf y Cia, con el tiempo se convierte en Americana, luego en Cervecería Nacional.

Un 20 de octubre de 1886 se fusionaron Cervecería Nacional con Cervecería Americana formando lo que hoy es Cervecería Boliviana Nacional S.A.

CBN se constituye como Sociedad Anónima el año 1920 y se establece en La Paz.

La cerveza también ha tenido su espacio entre la población tarijeña con elaboración en el departamento. El desarrollo de la industria de la cervecera tiene lugar a comienzos del siglo XX coincidiendo con el inicio de la industrialización dentro de una economía basada fundamentalmente en la producción agrícola y ganadera.

La primera cerveza tarijeña salió a la venta en 1903 bajo el nombre de 'Germania', producida por la empresa de la misma denominación creada por los hermanos de origen alemán Guillermo y Carlos Schnorr con el apoyo del técnico Juan Klein, según refleja el historiador Eduardo Trigo O'Connor d'Arlach en su libro Crónicas de Tarija.

Un año antes, en 1902 se hace el intento de instalar una fábrica en la localidad de Iscayachi, en el municipio de El Puente, a cargo de una sociedad entre Roberto J. Roberts, inversionista inglés, y los ciudadanos J. Rodolfo Ávila, Justo Ávila y Simón Martínez.

La noticia fue acogida con entusiasmo por la sociedad tarijeña de la época y los diarios locales que habían calificado como el inicio de la industrialización en Tarija, según relata Trigo, ya que únicamente el consumo de cerveza en Tarija era de importación. No obstante, ese intento quedó frustrado y fue la cerveza Germania la primera en salir al mercado tarijeño.

Una década después se instaló, ahora sí, una fábrica de cerveza en Iscayachi que producía la cerveza 'Águila' en 1916. El lugar elegido para su implantación tuvo que ver con las temperaturas favorables para la actividad industrial y con el terreno de la zona, apto para el cultivo de la cebada.

La cerveza Águila elaborada en Iscayachi era transportada en aquel entonces a Tarija en recuas de acémilas, cita Trigo.

Más de treinta años después de la creación de la cervecería Germania, los propietarios la vendieron al austriaco Rodolfo Meyer, quien cambió su nombre por Baviera e introdujo la producción de cerveza tipo Pilsen.

“Han sido destronadas las cervezas importadas a Tarija con el producto nuevo de esta cervecería”, rezaba la publicidad.

La planta de esta fábrica de cerveza, que estaba ubicada en la calle Bolívar de la ciudad de Tarija, fue cerrada unos años después a la muerte de su propietario.

A partir de entonces, Tarija estuvo unos largos años sin contar con un centro de producción de cerveza, hasta que en la década de 1970, la Corporación Regional de Desarrollo de Tarija (CODETAR) junto a un grupo de inversionistas alemanes creó la sociedad Cervecería Baviera Unión Tarija. Su producto salió al mercado en agosto de 1975 con el nombre de cerveza ‘Astra’.

La empresa cambió de manos y fue adquirida por el alemán Fritz Lochmann quien posteriormente vendió el complejo a la Cervecería Boliviana Nacional de La Paz que mantuvo la denominación del producto Astra, ya que se había hecho un hueco en el mercado.

La cerveza artesanal en Tarija empieza su crecimiento desde inicios del año 2018 con la salida al mercado de la cerveza Thaquexa (propiedad de Helios Mac Naught, José Argumedo, y Mercedes Granier Vásquez) y de la micro cervecería Mystica (por el esfuerzo en conjunto de André Riera y Fabián Tavera). Desde ese momento a la actualidad existen un aproximado de 9 micro cervecerías, las cuales compiten por un espacio y conquistar el paladar Tarijeño a costa de presentar cervezas que rompan los esquemas establecidos por las grandes empresas (CBN, CBP).

## **1.2. Fundamentación.**

Respondiendo a la pregunta ¿por qué realizar este proyecto?, se puede indicar la siguiente:

Se lo considera justificable dado que el desarrollo del presente trabajo ayuda a resolver un problema o, por lo menos busca proponer estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo. Además, el análisis económico resultante genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar el sector, para actuar sobre la empresa, para realizar cambios que contribuyan a mejorar la producción.

A saber, 9 micro cervecerías en la ciudad de Tarija, cuya capacidad no llega a rebasar los 100 litros de producción mensual, aproximadamente, por lo que se pretende implementar una micro cervecería con una capacidad igual o superior a los 100 litros bisemanalmente.

## **1.3. Planteamiento del problema.**

### **- Identificación.**

El sector cervecero artesanal no cuenta con las técnicas de investigación de mercado y, por tanto, no puede actualizar las preferencias de sus consumidores sobre la cerveza artesanal.

Además, la falta de consistencia dentro del proceso de elaboración de la cerveza artesanal por conocimiento escaso del correcto desarrollo del producto (cerveza artesanal). La misma genera también una carencia del registro sanitario con la autoridad competente (SENASAG).

Existe también una escasa organización administrativa por parte de los propietarios en las diversas cervecerías. Además de una demora considerable dentro de sus canales de distribución indirecta.

Asimismo, las diferentes micro cervecerías carecen de una estructura organizacional, lo cual es un inconveniente a la hora de realizar el proceso de selección, contratación y posterior evaluación del desempeño.

Y un punto muy importante a recalcar es que estas empresas cuentan con un manejo ineficiente en sus costos y gastos, junto a una carencia de financiamiento y de técnicas de evaluación económica y financiera.

- **Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo.**

En esta instancia se recurre a Maslow con su propuesta de la pirámide de necesidades que tienen las personas, (siendo estas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y autorrealización).

A lo cual, para el presente trabajo se señala las siguientes necesidades de pertenencia:

- La cerveza artesanal satisface una necesidad social, con la cual el individuo comparte experiencias con otros a su alrededor, afianzando así la pertenencia a un determinado grupo social.
- La cerveza artesanal satisface una necesidad vivencial, que se ve reflejado en clientes que desean probar un sabor diferente de cerveza, lo que se ve pagado con la personalización de cada tipo de cerveza.
- La cerveza artesanal satisface una necesidad cultural, tomando en cuenta el bagaje formativo que tiene el ciudadano Tarijeño con el consumo de cerveza.

Además, existe la necesidad de proporcionar una mejor información al consumidor de cerveza, para conseguir que la misma deje de considerarse un “refresco rápido” y sea calificada como, por ejemplo, un vino, que es una bebida singular y compleja pensada para su degustación.

- **Descripción general de la idea de negocio.**

Lo que se pretende con este trabajo es obtener un modelo ideal para la instalación de una micro cervecería (cuyo producto final es la cerveza artesanal), tomando en cuenta casi todas las micro cervecerías existentes en la ciudad de Tarija fueron concebidas empíricamente, lo que recalca en la identificación de síntomas, ya nombrados anteriormente.

- **Oportunidades del Mercado.**

La oportunidad de mercado existente en la ciudad para la cerveza artesanal, considera un segmento de la población de edades comprendidas entre los 20 y 35 años, cuya preferencia se da más a cervezas estilo IPA (Indian Pale Ale), las cervezas estilo Ale (cervezas oscuras) y las cervezas estilo lager (cervezas rubias).

- **Definición del problema.**

En la actualidad, el sector cervecero artesanal en la ciudad de Tarija-Bolivia afronta la falta de una metodología para organizar sus emprendimientos carecen de una propuesta de valor sólida la cual defina el modelo de negocio, el tipo de financiamiento a utilizar, un mercado objetivo definido y que opte por una ventaja sostenible en el tiempo que los diferencie de sus competidores.

**1.4. Formulación del problema.**

¿De qué modo elaborar de un plan de negocios puede contribuir con la creación de una micro cervecería en la ciudad de Tarija-Bolivia?

## **1.5. Objetivos de la investigación.**

### **1.5.1. Objetivo general.**

Diseñar un plan de negocios para lograr la viabilidad técnica, comercial y económico-financiera de una micro cervecería en la ciudad de Tarija-Bolivia.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

Analizar el micro y macro entorno del sector, para un mejor planteamiento de estrategias y planes.

Estimar la capacidad productiva necesaria de acuerdo a la proyección propuesta.

Plantear una estructura y plan organizacional para Taboada Beer Co.

Definir los distintos indicadores para la evaluación económica y financiera.

Determina la viabilidad comercial mediante la realización de una investigación de mercados.

## **1.6. Metodología de la investigación.**

A continuación se presenta el tipo de estudio a realizar, los métodos y técnicas a utilizar en el presente trabajo.

### **1.6.1. Tipo de estudio.**

El tipo de estudio a desarrollar será (en principio) exploratorio, para la realización y planteamiento del problema e identificación de necesidades. Posteriormente, cambiará a un tipo descriptivo y que según Tamayo Tamayo (1984) afirma: “busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis”. p 35.

### **1.6.2. Métodos y técnicas.**

Las técnicas a utilizar para la elaboración de este trabajo son las siguientes:

- Observación directa: para recopilar información de los principales competidores del sector y comportamiento de los consumidores.
- Encuestas: dirigidas principalmente a los consumidores, con el fin de obtener información de sus gustos y preferencias.

La metodología que se adoptará para la realización del presente trabajo será el método deductivo, que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, usadas al principio del trabajo. Para después usar el método inductivo, con el cual se busca establecer un enunciado general innegable a partir de la experiencia obtenida en la realización del presente estudio.

### **1.7. Delimitación de la investigación.**

Es necesario delimitar dentro de lo que se realizará, dado que cada proyecto tiene un carácter único las delimitaciones varían, las que se tomarán para la presente son las siguientes:

#### **1.7.1. Delimitación teórica.**

El espacio de conocimiento que se busca ingresar abarca el área de la administración aplicada, tomando en cuenta que la información generada *a posteriori* involucra a las cuatro áreas fundamentales de la empresa; finanzas, recursos humanos, producción y comercialización.

#### **1.7.2. Delimitación geográfica.**

La zona en la que se realizará el trabajo es en la ciudad de Tarija, del departamento de Tarija, dentro del Estado Plurinacional de Bolivia.



### **1.7.3. Delimitación temporal.**

Para la realización del presente trabajo se ve necesario recopilar información del sector y otras fuentes de información secundaria desde la gestión 2017 hasta el primer semestre del año 2019, a fin de contar con suficiente información y que la misma sea lo más actual posible para lograr una labor exitosa en las diversas áreas de presente plan de negocios.

El periodo de vida del proyecto será desde finales del año 2019 hasta finales del año 2024.

## BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA.

1. Eduardo Trigo O'Connor d'Arlach, (2015), "*Crónicas de Tarija*", Ediciones Plural.
2. Cesar A. Bernal, (2010), "*Metodología de la investigación*, 3ra Edición", Colombia, Pearson educación.
3. Gabriel Alfredo Piloña Ortiz, (2008), "*Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo* 7ma edición", Guatemala, GP editores.
4. Guillermina Baena paz, (2017), "*Metodología de la investigación*", Mexico, grupo editorial Patria Tercera".
5. Karen Weinberger Villarán, (2009), "*Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*", Perú, USAID.
6. Lydia Arbaiza Fermini, (2015), "*Cómo elaborar un plan de negocios*", ESAM ediciones.
7. Gary Desler, (1994), "*Administración de personal*, 6ta edición", Mexico, Prentice-Hall hispanoamericana S.A.
8. Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra, 2008, "*Administración de operaciones. Procesos y cadena de valor*, 8va edición", Mexico, Pearson educación.
9. Jean-Jacques Lambin, (2014), "*Marketing estratégico* 3ra edición", España, Mc Graw Hill.
10. Naresh K. Malhotra, (1997), "*Investigación de mercados: un enfoque práctico* 2da edición", Mexico, Pearson educación.
11. Lawrence Gitman, (2012), "*Principios de Administración Financiera* 12va edición, Mexico, Pearson educación.

## **ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.**

El modelo del esquema a utilizar en el siguiente plan de negocios es el siguiente:

### **I. PLAN DE TRABAJO.**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.**

#### **1.2. JUSTIFICACIÓN.**

#### **1.3. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

**1.3.1.** Identificación de síntomas de la industria.

**1.3.2.** Identificación de Necesidades Insatisfechas de un mercado objetivo.

**1.3.3.** Descripción general de la idea de negocio.

**1.3.4.** Oportunidades del Mercado.

#### **1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

**1.6.1.** Objetivo General.

**1.6.2.** Objetivos Específicos.

#### **1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **II. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO.**

#### **2.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.**

##### **2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO.**

**2.1.1.1.** Político.

**2.1.1.2.** Económico.

**2.1.1.3.** Social.

**2.1.1.4.** Tecnológico.

**2.1.1.5.** Ambiental.

**2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO.**

**2.1.2.1.** Consumidores.

**2.1.2.2.** Competidores Actuales.

**2.1.2.3.** Competidores Potenciales.

**2.1.2.4.** Intermediarios.

**2.1.2.5.** Productos Sustitutos.

**2.1.2.6.** Productos Complementarios.

**2.1.2.7.** Proveedores.

**2.1.4. ANÁLISIS F.O.R.D. INDUSTRIAL.**

**2.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO.**

**2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO.**

**2.2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.**

**2.2.2.1.** Nombre de la Empresa.

**2.2.2.2.** Tipo de Empresa.

**2.2.2.3.** Ubicación y Tamaño.

**2.2.3. GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**2.2.3.1.** Visión, Misión y Valores de la empresa.

**2.2.3.2.** Objetivos Estratégicos de la empresa.

**2.2.3.3.** Ventajas Competitivas.

**III.PLAN DE MARKTETING.**

### **3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

#### **3.1.1. Proyecto de Investigación de Mercados.**

##### **3.1.1.1. Problema Gerencial.**

##### **3.1.1.2. Planteamiento del Problema de Investigación de Mercados.**

##### **3.1.1.3. Pregunta Científica de Investigación.**

##### **3.1.1.4. Planteamiento de la hipótesis.**

##### **3.1.1.5. Objetivos de la Investigación de Mercados.**

##### **3.1.1.6. Métodos y técnicas de Investigación de Mercados.**

#### **3.1.2. Diseño de Investigación.**

##### **3.1.2.1. Recopilación de la información.**

###### **3.1.2.1.1. Determinación de la Población y el tamaño de la Muestra.**

###### **3.1.2.1.2. Las Encuestas.**

###### **3.1.2.1.2.1. El cuestionario.**

###### **3.1.2.1.2.2. La Observación directa.**

##### **3.1.2.2. Presentación y Análisis de Resultados.**

#### **3.1.3. Participación de la Competencia en el mercado.**

#### **3.1.4. Riesgos y oportunidades del mercado.**

#### **3.1.5. Conclusiones de la investigación de mercados.**

### **3.2. FUNCIÓN DEL MARKETING.**

#### **3.2.1. Objetivos de marketing.**

#### **3.2.2. Segmentos de Mercado.**

#### **3.2.3. Marketing Mix para cada segmento.**

3.2.4. Estrategias de Posicionamiento.

3.2.4.1. Imagen de la empresa mediante el diseño de la Marca, Logotipo y Slogan.

3.2.4.2. Marketing electrónico.

3.2.4.3. Estrategia de Promoción de ventas.

3.2.4.4. Estrategia publicitaria.

3.2.5. Estrategias de Crecimiento.

3.2.6. Determinación de la tasa de Crecimiento de la Demanda.

3.2.7. Plan y Estrategia de Ventas para la introducción al mercado.

3.2.8. Estrategias de Marketing ecológico y social.

3.2.9. Presupuesto de Marketing.

#### **IV. PLAN DE PRODUCCIÓN**

##### **4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.**

##### **4.2. INGENIERÍA DEL PRODUCTO.**

##### **4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

4.3.1. Tipo de Proceso.

4.3.2. Flujograma del Proceso.

##### **4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.**

4.4.1. Requerimiento de Equipos y Maquinarias.

##### **4.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES.**

4.5.1. Necesidad de materia prima.

4.5.2. Proveedores negociables.

4.5.3. Sistema de Compras.

**4.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA.**

**4.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

**4.8. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS.**

**4.9. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

**4.10. CONTROL DE CALIDAD.**

**4.11. PLAN DE PRODUCCIÓN ANUAL.**

**4.12. COSTOS DE PRODUCCIÓN.**

**V. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS.**

**5.1. OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

**5.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

**5.2.1.** Estructura Organizacional.

**5.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.**

**5.3.1.** Escala Salarial.

**5.3.2.** Presupuesto de Mano de Obra o Planilla de Sueldos y Salarios.

**5.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN**

**5.4.1.** Obligaciones Fiscales.

**5.4.1.1.** Alcaldía Municipal.

**5.4.1.2.** Servicio de Impuestos Nacionales.

**5.4.1.3.** Fundempresas.

**5.4.1.7.** Otros.

**5.4.2.** Presupuesto de Gastos de Organización.

**VI. PLAN FINANCIERO.**

**6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA.**

**6.2. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA.**

**6.3. ESTIMACIÓN DEL COSTO TOTAL Y UNITARIO.**

**6.3.1.** Proyección de costos anuales.

**6.4. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.**

**6.4.1.** Precio con factura.

**6.5. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS.**

**6.6. INGENIERÍA FINANCIERA.**

**6.6.1.** Estructura del Capital de Trabajo.

**6.6.2.** Requerimiento de Activos Fijos e Intangibles.

**6.6.3.** Estructura de Inversiones.

**6.6.4.** Fuentes de Financiamiento.

**6.6.5.** Balance de Apertura.

**6.6.6.** Estructura de Inversión y Financiamiento.

**6.7. FLUJOS DE CAJA.**

**6.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO PARA CINCO AÑOS.**

**6.8.1.** El VAN.

**6.8.2.** La TIR.

**6.8.3.** B/C.

**6.8.4.** PRI.

**6.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL NEGOCIO.**



**6.10.** Cronograma de Implementación del Negocio.

**VII. CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

**VIII. RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

**IX. BIBLIOGRAFÍA Y WEBLOGRAFÍA.**

# Cronograma de Gantt.

Cuadro N°1

## Cronograma de Gantt.

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	ago 2019				sep 2019				oct 2019					
					28/7	4/8	11/8	18/8	25/8	1/9	8/9	15/9	22/9	29/9	6/10	13/10	20/10	
1	Plan de trabajo	29/07/2019	08/08/2019	1,8s														
2	Antecedentes del sector	29/07/2019	30/07/2019	,3s														
3	Justificación	31/07/2019	01/08/2019	,3s														
4	Planteamiento del problema	02/08/2019	05/08/2019	,4s														
5	Objetivos de la investigación	05/08/2019	06/08/2019	,3s														
6	Metodología de la investigación	06/08/2019	07/08/2019	,3s														
7	Delimitación de la investigación	07/08/2019	08/08/2019	,3s														
8	Análisis del contexto y naturaleza del negocio	09/08/2019	28/08/2019	2,8s														
9	Análisis del contexto	09/08/2019	12/08/2019	,35s														
10	Análisis del entorno mediato	13/08/2019	14/08/2019	,35s														
11	Análisis del entorno inmediato	15/08/2019	16/08/2019	,35s														
12	Análisis F.O.R.D	16/08/2019	19/08/2019	,35s														
13	Naturaleza del negocio	20/08/2019	21/08/2019	,35s														
14	Descripción del producto	22/08/2019	23/08/2019	,35s														
15	Justificación de la empresa	26/08/2019	27/08/2019	,35s														
16	Gestión empresarial	27/08/2019	28/08/2019	,35s														
17	Plan de marketing	29/08/2019	18/09/2019	3s														
18	Investigación de mercados	29/08/2019	09/09/2019	1,5s														
19	Función de marketing	09/09/2019	18/09/2019	1,5s														
20	Plan de producción	19/09/2019	08/10/2019	2,8s														
21	Objetivos del área	19/09/2019	19/09/2019	,2s														
22	Ingeniería del producto	20/09/2019	20/09/2019	,2s														
23	Descripción del proceso de producción	23/09/2019	23/09/2019	,2s														
24	Características de la tecnología	24/09/2019	24/09/2019	,2s														
25	Administración de materiales	25/09/2019	25/09/2019	,2s														
26	Capacidad productiva	26/09/2019	26/09/2019	,2s														
27	Localización de la empresa	27/09/2019	27/09/2019	,2s														
28	Lawout	30/09/2019	30/09/2019	,2s														
29	Higiene y seguridad industrial	01/10/2019	01/10/2019	,2s														
30	Control de calidad	02/10/2019	02/10/2019	,2s														
31	Plan de producción anual	03/10/2019	03/10/2019	,2s														
32	Planeación agregada	04/10/2019	04/10/2019	,2s														
33	Programa de producción	07/10/2019	07/10/2019	,2s														
34	Costos de producción	07/10/2019	07/10/2019	,2s														
35	Plan financiero	08/10/2019	28/10/2019	3s														
36	Objetivos del Área	08/10/2019	09/10/2019	,33s														
37	Estimación del costo total y unitario	10/10/2019	11/10/2019	,33s														
38	Determinación del precio de venta	14/10/2019	15/10/2019	,33s														
39	Proyección de ingresos	16/10/2019	17/10/2019	,33s														
40	Ingeniería financiera	18/10/2019	21/10/2019	,33s														
41	Flujo de caja	22/10/2019	23/10/2019	,33s														
42	Indicadores de evaluación	24/10/2019	25/10/2019	,33s														
43	Análisis de sensibilidad	25/10/2019	28/10/2019	,33s														
44	Cronograma de implementación	25/10/2019	28/10/2019	,33s														

## 2.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.

### 2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO.

#### 2.1.1.1. Político.

Dentro de la legislación Boliviana existen diversas normas que regulan el sector de cervecero, tanto en la forma de producir (estándares de producción) como en la forma de presentar y comercializar el producto en el mercado, tales son:

La **ley N° 259** del 11 de Julio de 12, elaborada para el control al expendio y consumo de bebidas alcohólicas, junto a su respectiva reglamentación presentado mediante el **Decreto Supremo N° 1347** del 10 de Septiembre de 2012.

La **ley N° 204** del 15 de Diciembre de 2011, la cual enmarca la creación de un fondo de apoyo al complejo productivo lácteo PRO-LECHE. Con la creación de la Retención por Comercialización de Cerveza (RCC), el cual regula una alícuota de 0.10 Bs, junto con su reglamentación contemplada en el **Decreto Supremo N° 1207** del 25 de Abril de 2012.

#### 2.1.1.2. Económico.<sup>1</sup>

Durante el año 2018 el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia ha acelerado su crecimiento y cerrará con un aumento estimado del 4,7%. La previsión de alcanzar este nivel de crecimiento hizo que el Gobierno boliviano activara el pago del doble aguinaldo para los trabajadores asalariados, política que refuerza la demanda interna y, por tanto, retroalimenta el nivel de actividad económica de cara al cierre del año 2018 e inicios del 2019.

---

<sup>1</sup> <https://www.celag.org/la-economia-boliviana-2019/>

En cuanto al comportamiento del nivel de precios, la inflación acumulada a noviembre es del 1,16% en función de los datos hechos públicos por el Banco Central de Bolivia (BCB), cifra muy por debajo a la inicialmente prevista por el propio BCB, que la situaba en el 4,5% al inicio del ejercicio, y que revisaba a la baja a mediados de año para situarla en el 3,5%<sup>5</sup>. (VER ANEXO N°1)

Los datos de empleo también han experimentado una evolución favorable marcando, a mediados de año, el mínimo histórico en la tasa de desempleo, que pasó del 4,54% al 4,2% según los datos hechos públicos por el Ministerio de Planificación del Desarrollo. La aceleración de la actividad económica junto con la estabilidad de precios y la evolución favorable del desempleo en un contexto regional adverso ha sido posible gracias a las políticas contra cíclicas que se han venido aplicando en los últimos años por parte de las autoridades económicas

(VER ANEXO N°2).

La inversión pública, unida a la política social redistributiva de las ganancias, la recuperación parcial del precio de los hidrocarburos y el excelente comportamiento agrícola en el año 2018, son las partidas que de mejor forma han contribuido a los resultados. En este sentido, las grandes reservas internacionales que se habían alcanzado en los años anteriores contribuyeron a mantener la estabilidad monetaria y a que Bolivia disponga de recursos en un contexto externo hace tiempo desfavorable. Para finales de 2019 se celebrarán en Bolivia elecciones presidenciales, por lo que la economía suele ser uno de los principales ámbitos de disputa, donde el oficialismo tratará de sacar pecho por los resultados económicos de su gestión, mientras que la oposición intentará desdibujar el panorama económico.

El Gobierno estima que la economía boliviana crecerá de nuevo a una tasa del 4,7%, manteniéndose, por tanto, el mismo nivel alcanzado en el año 2018 y que confirma el regreso a niveles cercanos al 5%, lo que supone liderar el crecimiento económico de los países de la región. El PIB boliviano alcanzará los 44.921 millones de dólares en 2019.

Deuda externa: Al 31 de diciembre de 2018 el saldo de la Deuda Externa Pública alcanzó a USD 10.177,9 millones. Los indicadores (ratios) de deuda externa, muestran un amplio margen y holgura en el perfil de la deuda externa pública del país. El ratio saldo de la deuda sobre PIB alcanza a 24,9%, cuando su límite referencial es 50% y la relación servicio de la deuda sobre exportaciones alcanza a 6,7%, cuando se tiene un límite referencial de 15%. Estos indicadores están situados muy por debajo de los límites establecidos en los estándares internacionales, lo que denota un endeudamiento público sostenible. Los desembolsos alcanzaron a USD 1.168,3 millones y fueron destinados a la ejecución de importantes proyectos que contribuyen al desarrollo económico y social del país como ser la construcción de carreteras, inversiones en saneamiento básico, energía y minería. El servicio de la deuda alcanzó a USD 692,1 millones (amortización USD 368,6 millones e intereses y comisiones USD 323,5 millones). En la gestión 2018 se realizó la contratación de nuevos créditos por un total de USD 1.504,9 millones, destinados a la ejecución de proyectos en los sectores salud, minería, energía e infraestructura vial entre los más importantes. Ratificando su compromiso de informar a la ciudadanía con transparencia, el Banco Central de Bolivia presenta el Informe sobre la Deuda Externa Pública al 31 de diciembre de 2018, con un detalle completo acerca de la situación actual, evolución de saldos y flujos (desembolsos y servicio de capital e intereses) e indicadores de sostenibilidad de deuda de la deuda externa de Bolivia así como su estructura por acreedor, por deudor, por términos de crédito, por plazo,

por moneda, por sector económico y por ubicación geográfica. Asimismo, se realiza un análisis acerca de la evolución de las transferencias netas y de la contratación de nuevo endeudamiento. Estos informes son publicados por el BCB desde la gestión 2000.

#### 2.1.1.3. Tecnológico.

El mayor problema que debe solucionar el país corresponde al servicio de acceso a internet. Bolivia tiene una de las velocidades de acceso a internet más lentas del mundo, según la Autoridad de Regulación de Transportes y Telecomunicaciones (ATT), el 70% de las conexiones a internet en Bolivia tienen velocidades inferiores a 256 kbps. Por lo tanto, no es casual que se compare a Bolivia con países del África en velocidades de internet. Además que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) señala que, en Bolivia, el costo de 1 mbps de velocidad de internet representa el 31% del valor del salario mínimo nacional, para efectos de comparación, en Paraguay, representa el 8.5%.

#### 2.1.1.4. Social.<sup>2</sup>

Cada día en Bolivia se consumen 50.600 botellas con cerveza, de éstas el 96% son producidas por la Cervecería Boliviana Nacional (CBN). El restante es abarcado por cervezas de importación y cervezas artesanales.

El boliviano promedio consume alrededor de 34,8 litros de cerveza anualmente, logrando así ocupar el octavo lugar, a nivel Latinoamérica, en los países que más consumen este producto. Siendo la época de los carnavales donde el consumo alcanza su pico más alto.

---

<sup>2</sup> <https://www.pressreader.com/> > bolivia > el-deber-dinero-bolivia

## **2.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO.**

### 2.1.2.1. Posibilidad de ingreso a nuevos competidores.

Existe una alta probabilidad del ingreso de nuevos competidores en un periodo de largo plazo, debido al aumento de cursos a nivel nacional, proporcionados por empresas como:

IPCA (instituto de producción de cerveza artesanal).

Burriel Food Consulting, entre otros.

En este punto cabe resaltar que la posibilidad de ingreso está sujeto a las barreras de entrada existentes, las cuales se verán puntos más adelante.

### 2.1.2.1. Competidores Existentes.

La rivalidad competitiva se ve plasmada a la hora de hacer el portafolio de cada empresa (mientras tengan un mayor número de estilos creen ser más competitivos) y encontrar lugares de distribución.

En referencia a la diferenciación una gran mayoría de los competidores usan las mismas técnicas para competir, más son escasos los competidores que buscan integrarse verticalmente hacia adelante o hacia atrás.

Actualmente la ciudad de Tarija alberga 10 cervecerías artesanales:

Thaqexa.

Cerveza artesanal Macabra.

Mystica Brewing Company S.A.

Hops Craftbeer.

Barbosa.

Cerveza 712.

Marquiri cerveza artesanal.

The BeerLab B.Brewing S.A.

Bière Landeu.

Valkirya S.R.L.

Cabe resaltar que las barreras de salida del sector se ven plasmadas puntos más adelante junto a las barreras de entrada.

#### 2.1.2.3. Productos Sustitutos.

La cerveza, al ser un producto con grado alcohólico relativamente bajo (esto dependiendo del tipo de cerveza) se encuentra en una línea intermedia en los productos bebestibles, acrecentando la disponibilidad de productos sustitutos. Dentro de los cuales se encuentran:

Vino.

Singani.

Ron.

Fernet.

Vodka.

Ginebra.

#### 2.1.2.4. Proveedores.

Para una empresa es conveniente que el poder de negociación con las empresas proveedoras de materias primas sea bajo para poder asegurar mejores condiciones dentro de la negociación, pero dentro del sector cervecero el poder de negociación es generalmente alto debido a factores como:



El mercado de proveedores (lúpulo, maltas, levaduras) es dominado por pocos, pero grandes proveedores.

Para los nuevos dentro del sector, no es fácil encontrar productos sustitutos en el mercado de proveedores.

La gran mayoría de los cerveceros artesanales están obligados a comprar a un determinado proveedor, dado que la calidad de un insumo, en particular, es crítico para el éxito de la producción.

El cambio de proveedores puede ser de alto costo, dada la calidad en la elaboración de los insumos.

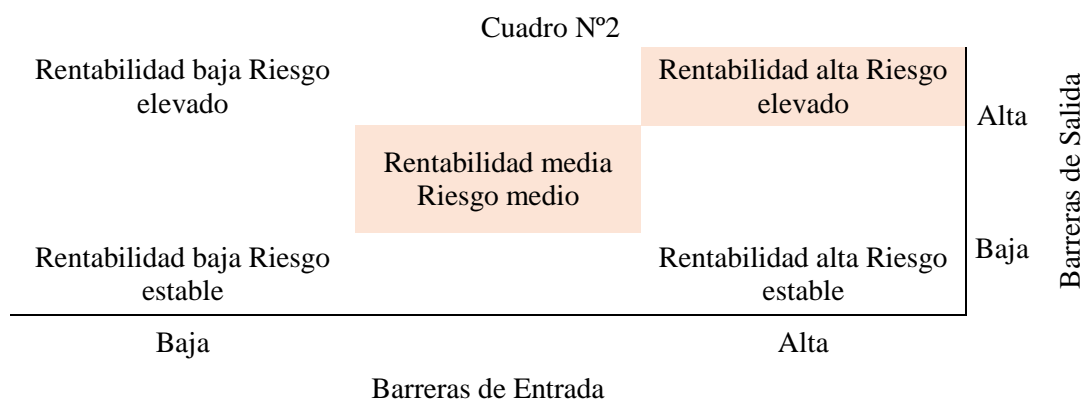
#### 2.1.2.4.1. Barreras de entrada y de salida.

Las barreras de entrada que condicionan la rentabilidad esperada del sector, estas se contemplan mediante:

- Economías de escala, la cual hace alusión al tamaño crítico de producción para poder competir, sino es inviable competir en el sector. Cabe resaltar que fruto de esto las empresas buscan integrarse verticalmente para ser competitivos.
- Diferenciación de producto, el cual hace énfasis en cuanto esfuerzo tienen que poner los nuevos competidores para hacerse notar dentro de su sector.
- Inversión necesaria o requisitos de capital, que hace mención al dinero necesario para poder instalarse y funcionar en condiciones de viabilidad, esto contando con el diseño de las instalaciones, el pago por los esfuerzos de comunicación, pago de sueldos, cancelación a proveedores entre otros.
- Políticas de administración, la cual no es otra que las barreras políticas impuestas por el gobierno nacional/regional (legislación de expendio de bebidas alcohólicas, pago de tributos, etc.)

Las barreras de salida son las condicionantes al riesgo existente del sector, estas se contemplan en:

- Activos especializados, que hace mención a la naturaleza de los activos y su inutilidad si fueran utilizados en otros sectores.
- Costos fijos de salida, referidos a la indemnización, pago de contratos y obligaciones de permanencia.
- Restricción social, que hace énfasis en los problemas sociales existentes, conflictos con sindicatos o problemas políticos.



Fuente: Elaboración propia

El cuadro de barreras de rentabilidad/riesgo (adaptado de Porter, Michael E. 1982 *Estrategia competitiva*, CEC SA de CV) considerado a partir de sus 4 fuerzas y las barreras de entrada/salida.

En el sector cervecero artesanal en Tarija se puede considerar que mientras las escalas de producción son pequeñas (10 litros de producción a 50 litros aproximadamente) los riesgos de sector son menores ya que la inversión de capital es destinado a lo más básico para producir y no cumplen con la mayoría de la reglamentación pertinente (registros sanitarios, pago de AFP, ministerio de trabajo

entro otros). De igual forma se puede deducir que la rentabilidad es media por motivos similares.

En cambio, cuando la escala de producción es mayor (de mayor a 100 litros) los riesgos suben y en consecuencia mayor inversión en instalaciones, activos especializados, mayor cantidad de mano de obra, insumos y cumplimiento de la legislación. Pero, de igual forma la espera de rentabilidad es mayor por tener volúmenes de producción más grandes, lograr diferenciar el producto por las mejores acciones de comunicación que pueden llevarse a cabo y generar más ingreso por una mayor venta.

#### 2.1.2.5. Clientes.

Se puede decir que el sector de elaboración de cerveza no es fragmentada, ya que las empresas que operan dentro del sector comparten características similares las cuales se acercan a sus clientes con estrategias parecidas, a estos se los conoce como nuestra competencia directa.

### 2.1.3. ANÁLISIS F.O.R.D INDUSTRIAL.

Cuadro N°3

Fortalezas.	Oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio portafolio de producto (estilos de cerveza).</li> <li>- Cercanía al cliente.</li> <li>- Producto realizado de manera natural usando malta, lúpulo, levadura y agua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de crecimiento en el mercado nacional.</li> <li>- Tendencia nacional en el consumo de bebidas artesanales.</li> <li>- Diversidad de eventos físicos, públicos o privados, que buscan promocionar la cerveza artesanal o productos orgánicos.</li> </ul>
Debilidades.	Amenazas.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del costo de venta por encarecimiento de insumos.</li> <li>- Elevada dependencia al mercado.</li> <li>- Escasa producción, en comparación con la producción industrial.</li> <li>- Falta de experiencia directa en la producción de cerveza en nuevos competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor rigidez en la normativa al consumo de bebidas alcohólicas.</li> <li>- Ingreso de “cervezas artesanales” procedentes de cervecerías industriales.</li> <li>- Entrada de nuevos competidores.</li> <li>- Escasez de materias primas o encarecimiento de las mismas.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

## **2.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO.**

### **2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.**

El producto a comercializar es la cerveza, esta es una bebida alcohólica no destilada que se fabrica con granos de malta.

La artesanal se diferencia de la industrial en el tratamiento de la materia prima y en el proceso de elaboración.

La cerveza es muy rica en magnesio, fósforo y potasio, entre otros minerales. Nos aporta vitaminas del grupo B y también A, D y E. La cerveza es rica en antioxidantes.

Su contenido en fibra soluble es muy alto. Las maltodextrinas la convierten en una gran fuente de energía. La cerveza es rica en folatos y polifenoles.

### **2.2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.**

#### **2.2.2.1. Nombre la de empresa.**

El nombre que recibirá la empresa es “Taboada Beer Company”

#### **2.2.2.2. Tipo de empresa.**

Constituida como una sociedad de responsabilidad limitada, dado que requerirá de la inversión de terceros para contar con el capital requerido en la puesta en marcha del negocio.

#### 2.2.2.3. Ubicación y tamaño.

La empresa estará ubicada en inmediaciones de la calle Humberto Ichazu, entre Heriberto Trigo y Bernardo Navajas. Barrio el Tejar, cuya superficie es de un aproximado de 120 m<sup>2</sup>.

### **2.2.3. GESTIÓN EMPRESARIAL.**

#### 2.2.3.1. Visión, misión y valores de la empresa.

Visión.- Buscamos ser una empresa reconocida en el ámbito cervecero regional y nacional, proporcionando aromas, sabores y experiencias únicas en el desarrollo de la cultura cervecera regional.

Misión.- Buscamos proporcionar un producto que sea el acompañamiento perfecto para ser degustado y compartido en incontables bohemias y tertulias.

Valores.-

Sentido de pertenencia.

Compromiso con los clientes.

Calidad en los productos.

Adaptación a los desafíos del mercado.

Aprendizaje constante.

Credibilidad y confianza.

#### 2.2.3.2. Objetivos estratégicos de la empresa.

Establecer un negocio que junto a otras micro cervecerías se hagan cargo del desarrollo del segmento de mercado detectado, diferenciando nuestro producto en el mercado local por su innovación e impacto en el cliente final.

Conseguir captar beneficios en el periodo superior a los 2 años.

#### 2.2.3.3. Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva radica en:

- Proporcionar un producto de calidad (en la sección que se habla sobre la producción se llegara a definir de manera cabal lo que significa “calidad” dentro del sector cervecero, el cual es un eje en la elaboración de la misma)
- Servicio post-venta que ayude a los lugares de distribución en lo que sería la “cultura cervecera”.

### **3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

Para la realización del siguiente apartado nos valemos del uso de la investigación de mercados, el cual es útil para determinar la demanda del producto a ofrecer. Además, nos permite conocer la percepción del consumidor con relación al producto final y de ahí poder formular estrategias que sean pertinentes para la posterior comercialización del mismo.

Antes de empezar con el desarrollo de la sección es necesario dar una pauta de las fortalezas y debilidades que se tuvieron en su avance:

Como principales fortalezas tenemos:

- Se contó con un lugar fijo para la recolección de información primaria confiable, situado en la calle 15 de Abril y Colón (Licorería-vinoteca La Estación Winehouse).
- Se detalló con conocimiento básico sobre el sector cervecero por parte del investigador, esto en parte por un curso realizado y relacionamiento con las diversas cervecerías artesanales de la región.
- Además de contar con una buena base relacionada a la producción de cerveza y las técnicas de comunicación que utilizan los cerveceros.
- Conocimiento del mercado y preferencias de los clientes consumidores de cerveza artesanal

Como principales debilidades tenemos:

- Se enfrentó con inconvenientes a la hora de buscar los distintos requisitos necesarios que se exigen para la apertura de una empresa con sus respectivos precios.

- Se contó con falencias en el área de finanzas en cuanto la realización e interpretación de los distintos indicadores financieros, lo cual dificultó el normal desarrollo del presente trabajo hasta lograr subsanar con el soporte y dirección del docente guía.

### **3.1.1. Investigación de Mercados.**

Para la presente se ve necesario utilizar el siguiente proceso de investigación.

#### **3.1.1.1. Problema de Decisión Gerencial.**

¿Debería introducirse una nueva cerveza artesanal en la ciudad de Tarija?

#### **3.1.1.2. Planteamiento del Problema de Investigación de Mercados.**

En la actualidad una persona empieza siendo un consumidor pasivo: “por el momento no deseo adquirir cerveza artesanal”. Cuando este se encuentra activamente interesado crea un conjunto de consideraciones (preferencias e intenciones de compra). A este paso, busca ir a un lugar de expendio, realiza la compra y evalúa si la compra cumplió con lo que pedía en un principio. Es menester para las empresas del rubro lograr completar de manera exitosa ese circuito para afianzar al cliente y sus compras sean sostenibles en el tiempo.

#### **3.1.1.3. Pregunta Científica de Investigación.**

¿Cuáles son las preferencias del consumidor y sus intenciones de compra para la nueva cerveza?

#### **3.1.1.4. Planteamiento de la hipótesis.**

El conocer las preferencias del consumidor asegurará las intenciones de compra del cliente con la nueva cerveza.





### **3.1.1.5. Objetivos de la Investigación de Mercados.**

- Conocer los aspectos que los clientes toman en cuenta para el diseño de la etiqueta.
- Estimar la proporción de consumidores por sexo y edad.
- Conocer los motivos por los que el cliente consume cerveza artesanal.

### **3.1.1.6. Métodos y técnicas de Investigación de Mercados.**

Para la realización de la presente investigación se ve necesario utilizar:

Una investigación descriptiva para medir o cuantificar las características del mercado objetivo, ya que este nos permitirá conocer sus preferencias y la intención de compra por parte del consumidor.

Para la recopilación de información, la cual en este caso es primaria, se opta por el uso de un cuestionario el cual va dirigido a una muestra de la población, a fin de conocer gustos, preferencias, hábitos, entre otros.

Además, se hace uso de la observación directa en instalaciones de una licorería-vinoteca a fin de conocer el comportamiento de los clientes al elegir y probar los distintos tipos de cervezas artesanales.

## **3.1.2. Diseño de Investigación.**

### **3.1.2.1. Recopilación de la información.**

Para recopilar la información nos valemos de los métodos de la encuesta y la observación directa, las cuales se especifican en los siguientes apartados.

### 3.1.2.1.1. Determinación de la Población y el tamaño de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra tuvimos que recurrir a número de habitantes que tiene el departamento de Tarija para el 2019, los mismos fueron sustraídos del boletín informativo “Tarija en cifras” producido por el Instituto Nacional de Estadística para abril del 2019. Las mismas se presentan en anexos.

Para el muestreo se utilizó la fórmula para el cálculo de muestras con población finita.

n= Tamaño de muestra.

N= Total de la población.

Z= Nivel de confianza.

P= Probabilidad de éxito.

Q= Probabilidad de Fracaso

e= Margen de error aceptable.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + P * Q * Z^2}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 60.010}{0,05^2(60.010 - 1) + 0,5 * 0,5 * 1,96^2}$$
$$n = 382 \text{ encuestas}$$

Se toma un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% como máximo establecido.

Se toma como probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia un 50%, debido por lo novedoso del negocio y se ve prudente tomar esos parámetros.

#### **3.1.2.1.2. Las Encuestas.**

Se presenta en anexos el modelo de la encuesta utilizado para la recopilación de información,

VER ANEXO N°3

##### **3.1.2.1.2.1. La observación directa.**

El lugar donde se realizó la observación directa fue en predios de “La Estación Winehouse”, una licorería-vinoteca ubicada en la calle Colón y 15 de Abril, esta misma ofrece un ambiente de tertulia en el cual los clientes pueden beber cervezas y vinos.

Se elige este lugar dado que el investigador trabaja ahí, (se presenta en anexos el comprobante). La observación se realizó a lo largo del mes de agosto de la gestión 2019, es ese periodo se observó mediante las cámaras del negocio el comportamiento de los clientes al elegir y probar los distintos tipos de cervezas artesanales. Además, se hacía uso de preguntas como:

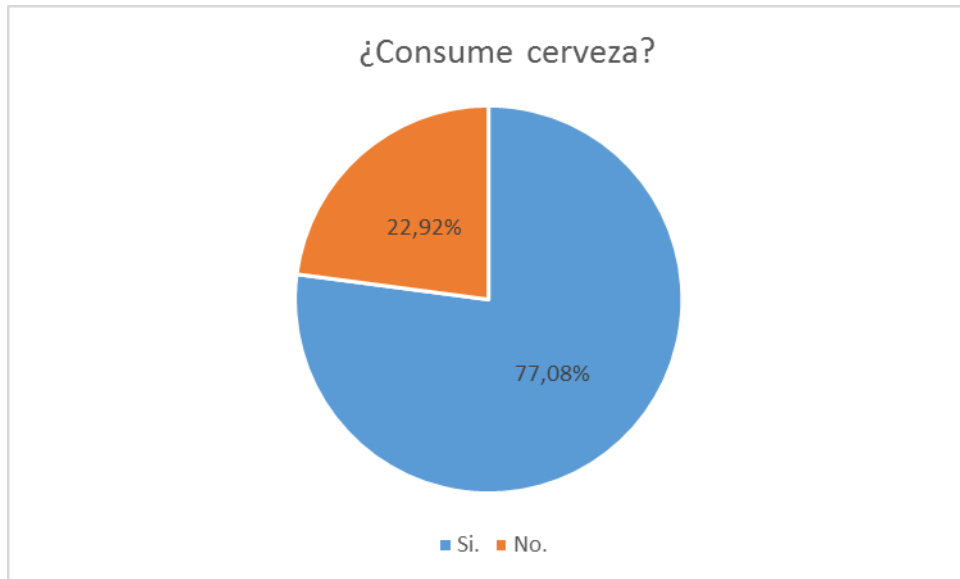
*¿Qué clase de cerveza gusta, cerveza fuerte o suave en sabor?*

*¿Qué le pareció la cerveza que acaba de tomar?*

*¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esa cerveza en otros lugares?*

##### **3.1.2.2. Presentación y Análisis de Resultados.**

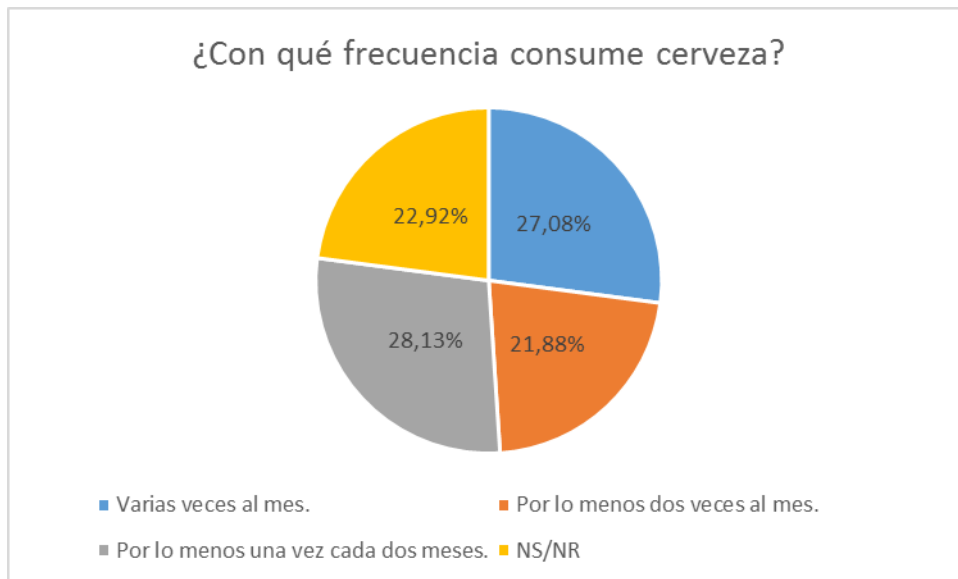
Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia.

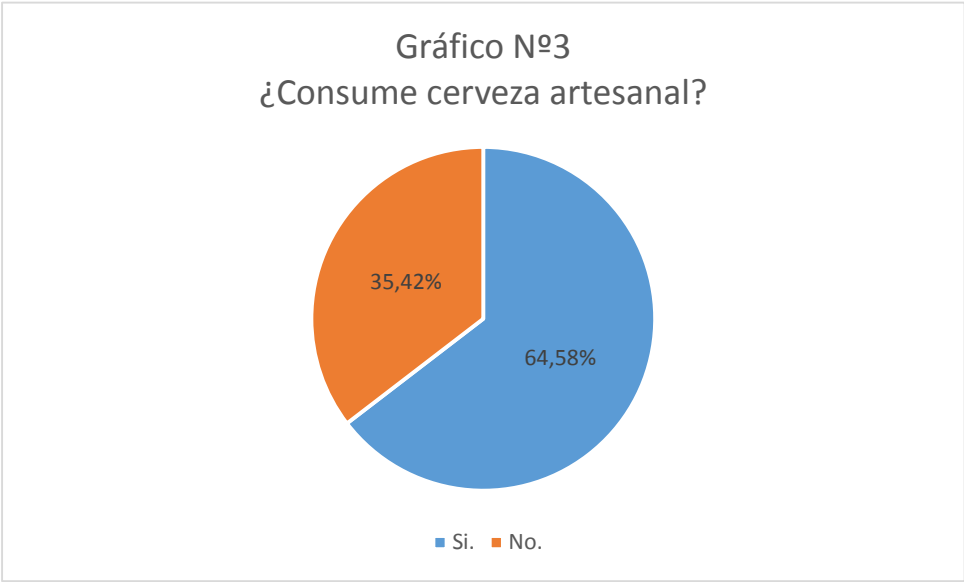
Se puede apreciar que dentro del consumo general de cerveza un 77% de los encuestados afirmó consumirla, mientras que un 23% no.

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia de consumo por parte de la muestra encuestada muestra que un 28% de los encuestados consume al menos una cerveza cada dos meses, mientras que el 27% consume más de 6 cervezas al mes, lo cual sería el segmento más prometedor para comercializar cerveza.



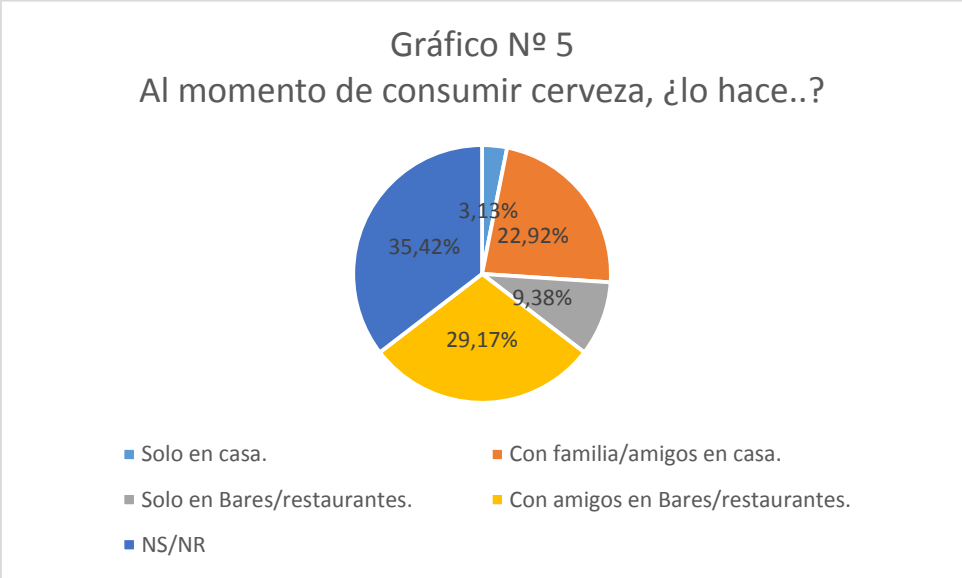
Fuente: Elaboración propia.

En contraste con la pregunta número uno (77%), se puede observar que el consumo de cerveza artesanal sólo es realizado por el 65% de la muestra encuestada, por lo que se puede apreciar que el otro 12% consume cerveza industrial, (CBN, CNP o importada).



Fuente: Elaboración propia.

Los lugares donde suelen comprar cerveza artesanal, dentro de la ciudad, se dividen en licorerías (22%), bares (21%) y restaurantes (18%).



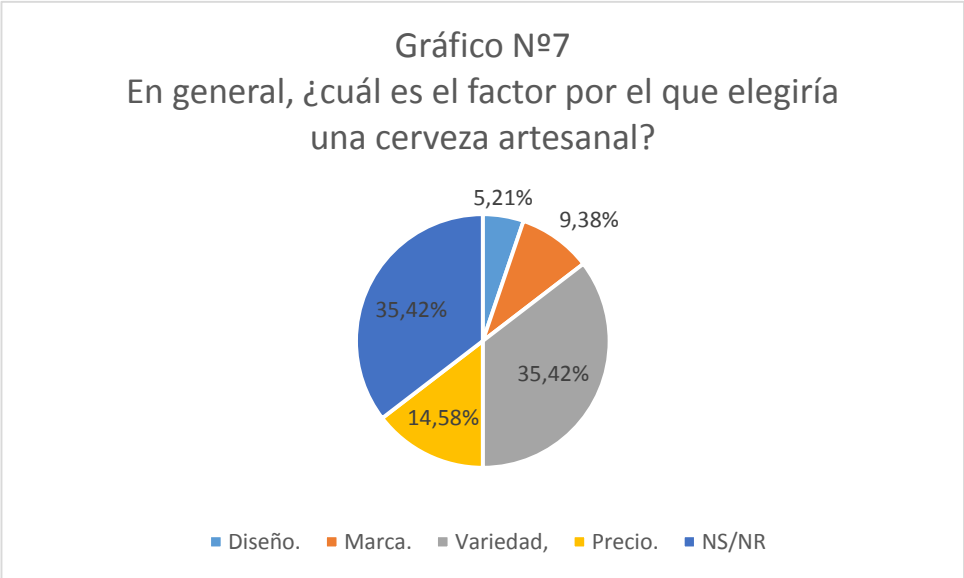
Fuente: Elaboración propia.

Se consume cerveza cuando de esta en familia o en el círculo de amistades, ya sea que estén compartiendo en una casa (23% de los encuestados), bar o restaurantes (29% de los encuestados).



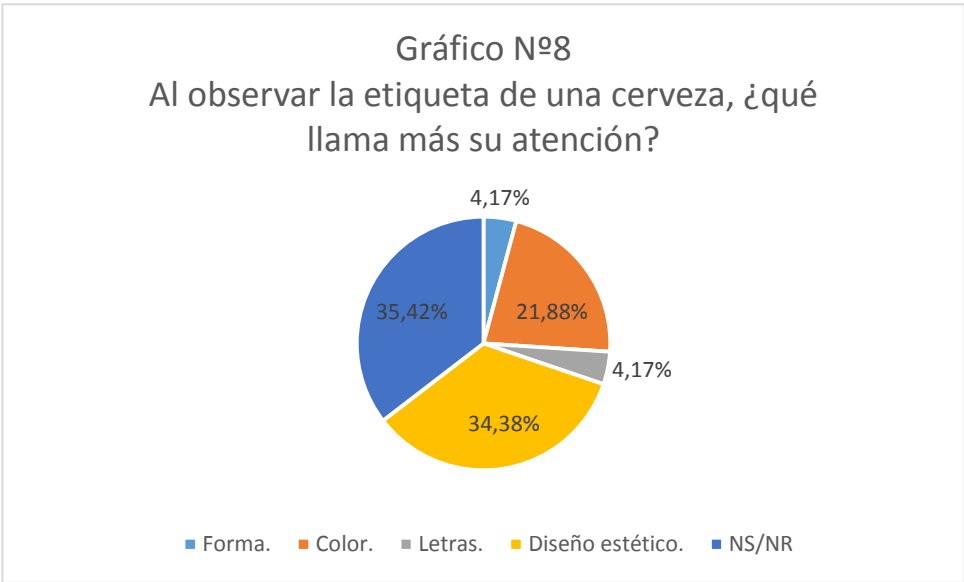
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico, los factores que más influyen en la decisión de compra es el interés personal, seguido de la recomendación por terceras personas.



Fuente: Elaboración propia.

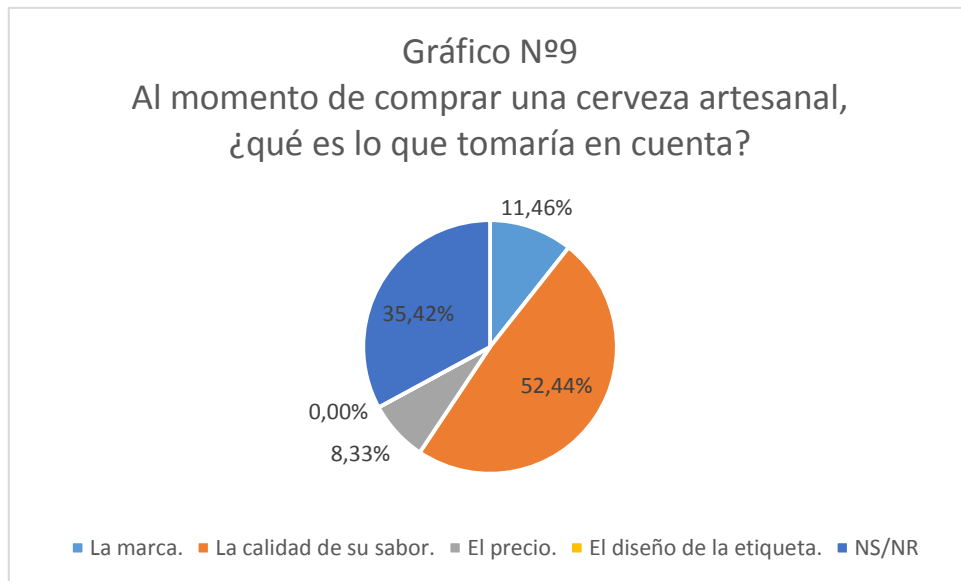
De acuerdo al gráfico, el factor por el que los encuestados elegirían una cerveza artesanal es la variedad que existe en comparación a la cerveza industrial (la cual es un estilo de cerveza Pilsen), y el precio de la misma.



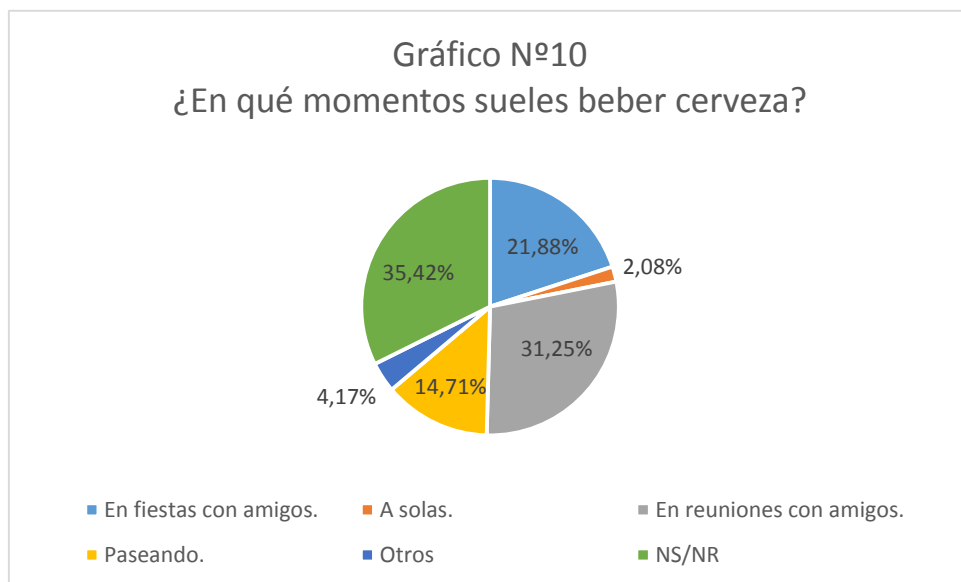
Fuente: Elaboración propia.

Se puede constatar mediante el gráfico que llama más la atención al cliente son los diseños estéticos y el color de las etiquetas.

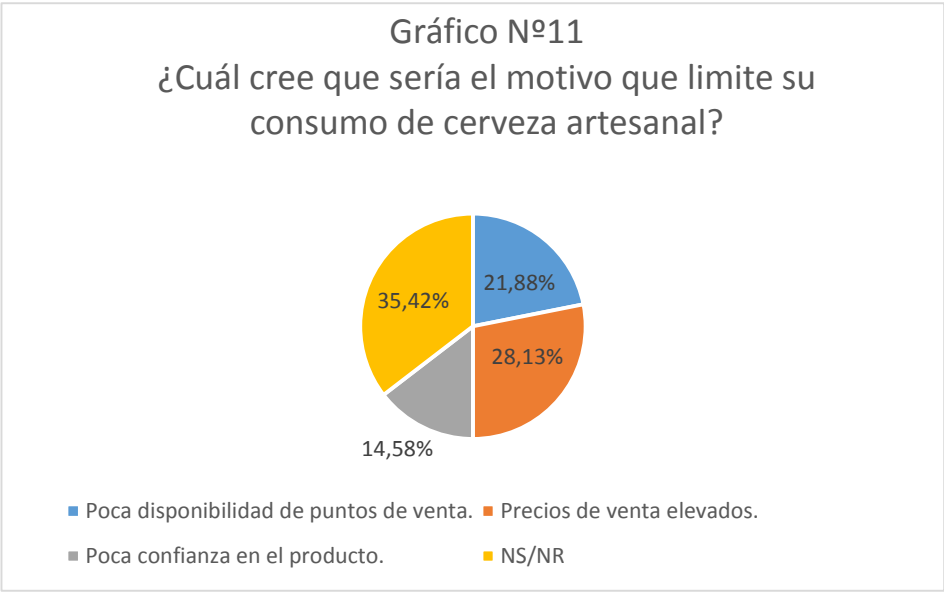




El motivo principal por el que se llegaría a consumir una cerveza artesanal sería el experimental con nuevas sensaciones a la hora de beber cerveza, esto va ligado también con la amplia variedad de estilos existentes.

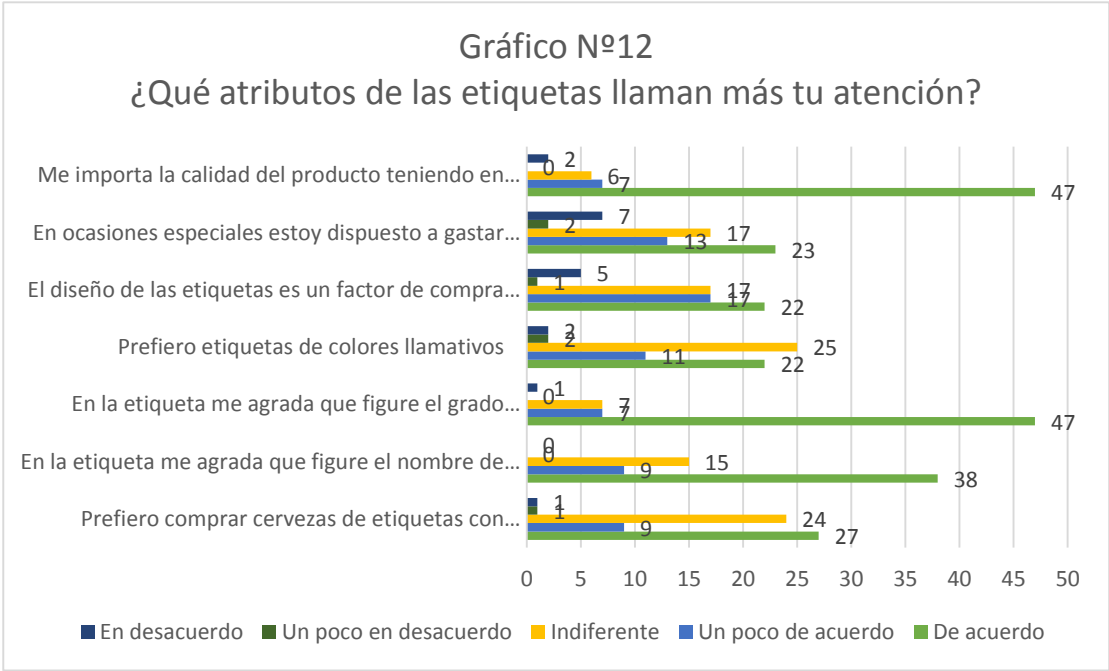


De acuerdo al gráfico, los momentos clave para el consumo de cerveza se dan en las reuniones con las amistades y también en las fiestas con amigos.



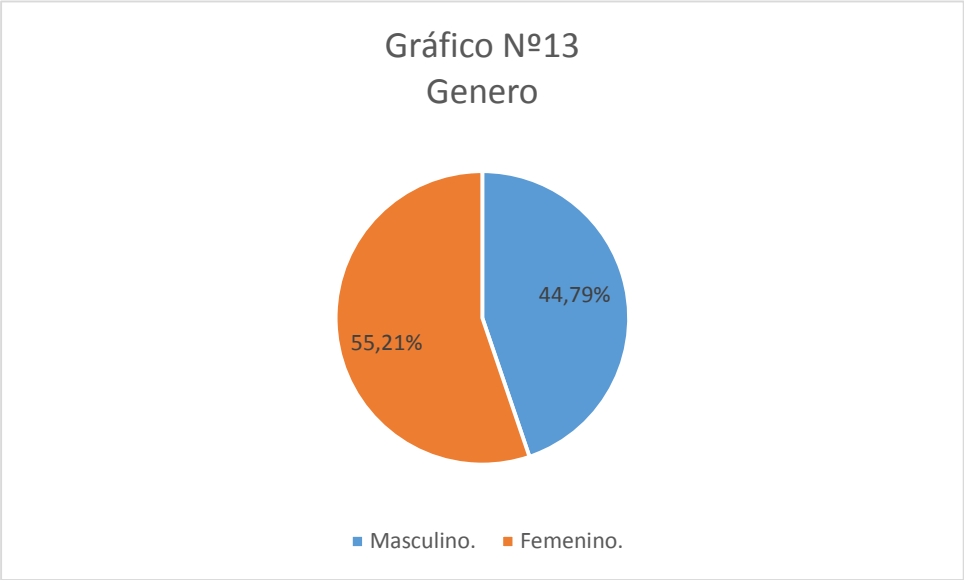
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico, las limitantes para el consumo de cerveza artesanal van desde precios de venta elevados (28%), la poca disponibilidad de puntos de venta (22%) y poca confianza en el producto.



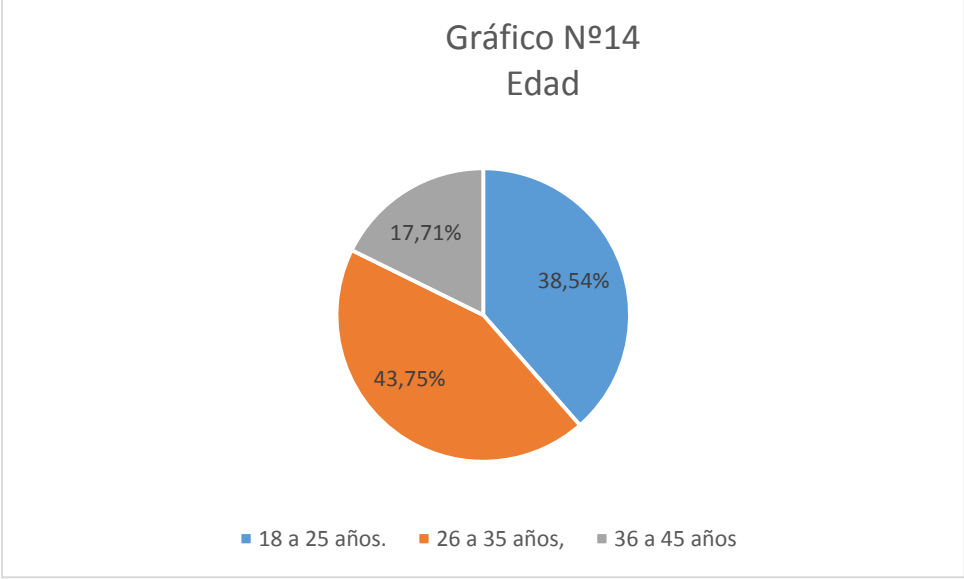
Fuente: Elaboración propia.

En relación a las etiquetas de las cervezas las personas encuestadas están de acuerdo con una buena presentación y calidad en el producto. Además que en la etiqueta aparezcan el estilo de la cerveza y la graduación alcohólica, y prefieren diseños que representen a Tarija



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico, el mayor número de encuestados fueron las mujeres (55%) con relación a los hombres (45%).

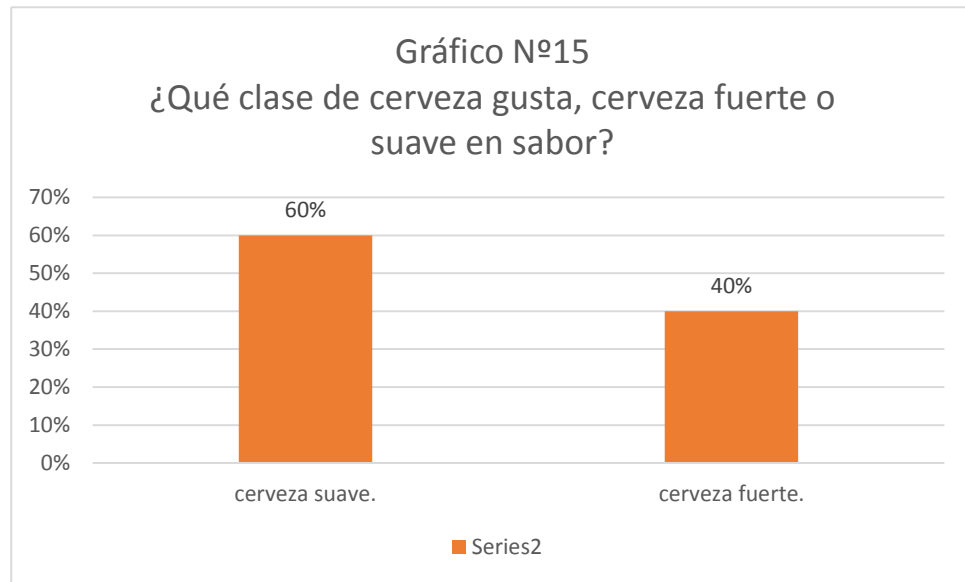


Fuente: Elaboración propia.

El grupo de edad más numeroso fue el de 26 a 35 años (44%) seguido por los de 18 a 25 años (38%) y quedando con los de 36 a 45 años (12%).

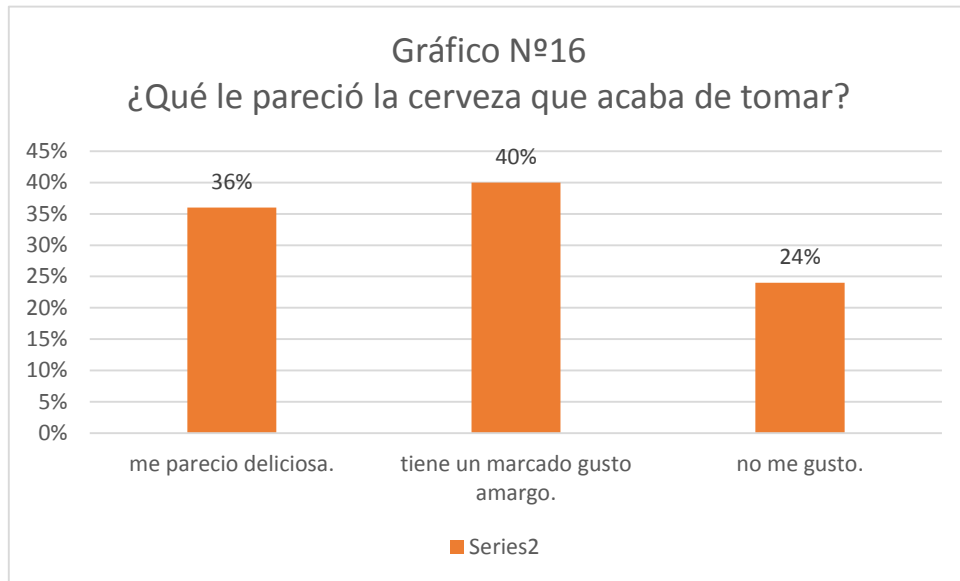
### 3.1.2.2.2. Observación directa.

En relación a este punto, se realizó la observación de un aproximado de 50 personas, (hombres y mujeres) las cuales oscilaban entre los 20 y 35 años y se les hizo las siguientes preguntas durante el proceso de venta y posterior consumo dentro de las instalaciones.



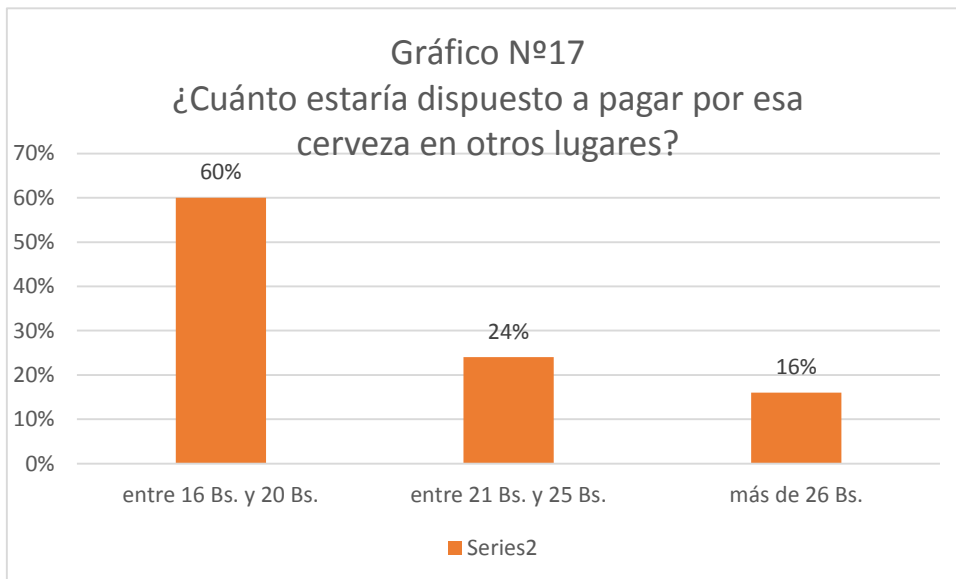
Fuete: Elaboración propia.

Se pude apreciar mediante el gráfico que las cervezas que más prefieren los clientes son las suaves, ya sean estas cervezas rubias o rojas, dado que se aprecia más el sabor de la malta y al paladar resulta más agradable cuando uno toma por primera vez una cerveza artesanal, dado que las cervezas oscuras contienen un mayor nivel de lúpulo es más amarga y el beberlas es con un gusto que se adquiere en medida de cuanto se vaya tomando,



Fuente: Elaboración propia.

Tomando el punto anterior un gran porcentaje le pareció de un sabor amargo, al punto de no gustarles debido a la no costumbre de beber cervezas con un mayor contenido de lúpulos.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos, la gran mayoría solamente pagaría un monto máximo de 20 Bs. el cuál es el precio a pagar por la presentación de 330ml.

### **3.1.3. Participación de la Competencia en el mercado.**

Se puede decir que la competitividad de las empresas dentro de la ciudad de Tarija es bien marcada, porque se tiene bastantes productos sustitutos (CBN, CNP, contrabando).

### **3.1.4. Riesgos y oportunidades del mercado.**

Algunos de los riesgos que se pueden contemplar, dentro de lo que respecta elaborar y comercializar cerveza, sería el no tener los permisos sanitarios respectivos que avalen la inocuidad del producto y que al comercializar se encuentre contaminado (que contenga aromas/sabores no deseados).

Alguna de las oportunidades de mercado que pueden observarse sería llegar a segmentos de la población que esperan probar sensaciones nuevas con el consumo de cerveza por el hastío de consumir cervezas industriales (CBN, CNP).

### **3.1.5. Conclusiones de la investigación de mercados.**

Se puede concluir que existe un mercado potencial para el consumo de cerveza artesanal en la ciudad de Tarija, el cual es cubierto, de una proporción mayor o menor, por las cervecerías existentes en el sector.

Existe un mayor número de consumidores del sexo femenino con relación al masculino, cuya mayoría oscila entre los 26 y 35 años.

Los lugares donde prefieren comprar cerveza artesanal son en las licorerías y bares.

El círculo de amistades es un factor importante para consumir cerveza, ya sea en casa, bares y restaurantes.

El consumo de cerveza artesanal es, en gran medida, por recomendación personal y el interés del propio individuo.

De la misma forma, buscan la variedad de cervezas, que tengan colores atractivos y etiquetas con diseños estéticos.

## **3.2. FUNCIÓN DEL MARKETING.**

### **3.2.1. Objetivos de marketing.**

- Sensibilizar al segmento y generar cierta empatía con la nueva cerveza. Que al menos un 70% del segmento objetivo conozca sobre nuestra cerveza artesanal en un plazo de 6 meses desde la salida del producto al mercado.
- Duplicar la venta de productos en el periodo sup
- Elaborar estrategias que permitan posicionarse en el mercado como una cerveza de calidad y precio justo.

### **3.2.2. Segmentos de Mercado.**

Se puede apreciar los siguientes segmentos, los mismos contemplados en el cuestionario y en el cual se busca proveer de una breve descripción:

- Jóvenes entre 18-25 años, por lo general estudiantes, deseosos de compartir su círculo de amistades y expandirlo. Cuyo momento de entretenimiento se base en salidas nocturnas a boliches y bares, en especial los fines de semana. Motivados por terminar su educación universitaria, independizarse y formar parte de los profesionales exitosos del país.
- Jóvenes adultos 26-35 años, por lo general profesionales, independientes económicamente y con pareja estable o en busca de compañera/o sentimental.

Destacados en desarrollo profesional, escogiendo los fines de semana para salir a compartir con su pareja o grupos de amigos, también con su círculo exclusivo de amigos, sean sólo hombres o sólo mujeres.

- Adultos de 36-45 años, profesionales normalmente con una familia. Preocupados por brindar las mejores condiciones a su familia y alcanzar una estabilidad profesional, ocupando cargos administrativos de importancia ya sea como dependientes o independientes. Que aprovechan cualquier día de la semana para salir a comer a restaurantes o bares de la ciudad, ya sea con su pareja o pequeño grupo de amigos.

### 3.2.3. Marketing Mix para cada segmento.

El mix de marketing a utilizarse busca ser homogéneo entre todos los segmentos. Primeramente, para tratar de abaratar los costos y que estos no se recarguen al producto final, y segundo, porque los lugares donde uno puede disponer para salir y beber un trago son un poco limitados en la ciudad de Tarija.

- Precio.

El precio para la venta ya está estipulado por medio de la demanda ya existente de cervezas, el mismo fluctúa entre los 16 a 19 Bs. (dependiendo del estilo de cerveza y la presentación de 330 ml que se usan en las botellas).

En el siguiente cuadro se muestra un aproximado del costo unitario de producto, así como el margen de utilidad unitario y el precio promedio que se instaría a los distribuidores para que ellos también puedan ganar.

Cuadro N°3	
Ítem.	Costo.
Botellín 330 ml.	1,64 Bs.
Etiqueta.	1,5 Bs.
Tapa de botella.	0,10 Bs.



330 ml de líquido.	2,5 Bs
<b>Subtotal</b>	<b>5,74 Bs.</b>
Margen de ganancia empresa.	7 Bs.
<b>Precio de venta unitario (sin factura).</b>	<b>12,75 Bs.</b>
<b>Precio de venta unitario (Con factura)</b>	<b>14,79 Bs</b>
Total precio de venta.	15 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

Además, se cuenta con el siguiente objetivo de ventas para la gestión 2020.

Producción mensual.	400 Litros.	Precio caja.	264 Bs.
Capacidad botella.	0,33 Litros.	Cantidad.	24 botellas.
Producción en botella	1212,12 botellas.	Precio botella.	15 Bs.
Producción en botella	1212 botellas.	Venta total/mes.	18.180 Bs
Venta total/año			218.160 Bs

Fuente: Elaboración propia.

– Plaza.

Con el fin de garantizar un precio justo al consumidor final se optan por usar dos canales de distribución, siendo estos:

De nivel 0 (el cliente compra directamente) a lo cual el precio de venta es el mismo que se ofrece en las distribuidoras.

De nivel 1 (el cliente compra a un intermediario minorista) en el cual se identificaron como lugares principales:

**La Estación Winehouse.**

### **El Patio Central.**

#### **Barolo gastro-bar.**

Los locales antes mencionados tienen la característica de ser lugares muy concurridos por personas jóvenes, además de ser ambientes donde se puede consumir cerveza artesanal. Cada una maneja un porcentaje de ganancia de oscila entre el 20% y el 30% (dependiendo del local). Logrando así un precio aún competitivo en relación a las demás cervezas artesanales que se frecen en el medio.

#### – Promoción.

La promoción que se hará del producto será:

Mediante degustaciones a los clientes en los lugares de promoción.

Por medio de la participación de eventos el ACerArt (Asociación de Cerveceros Artesanales).

A través de la publicidad en redes sociales tales como Instagram y Facebook.

#### – Producto.

Partiendo de la premisa que se buscar vender percepciones más que solamente un producto, lo cual se busca determinar la visión de los consumidores para conocer la propuesta de valor de la cerveza.

Esta visión es desarrollada a partir de los resultados obtenidos por medio de la encuesta, de lo cual se obtiene lo siguiente:

*“Me gusta beber cerveza, dado que me agrada probar cosas nuevas y existiendo una amplia variedad de cervezas busco*

*calidad en su sabor para compartir con mis amigos momentos únicos”.*

De lo anterior anunciado, se puede ver los beneficios funcionales y emocionales proporcionados por la cerveza:

Emocional.- debe poder transmitir la iniciativa de tertulia y bohemia en las conversaciones.

Funcional.- debe ser un sabor único y distinto, fermentado de forma natural y sin materiales adjuntos.

### **3.2.4. Estrategias de Posicionamiento.**

Se establece este apartado las directrices que se tomaran para lograr el posicionamiento del producto.

#### **3.2.4.1. Imagen de la empresa mediante el diseño de la Marca, Logotipo y Slogan.**

Con imagen se hace una alusión a los medios que toma la empresa para mostrarse conforma a los valores que pretende representar a su público objetivo y al mercado en general, para ello se vale de ciertos puntos a tomar en cuenta:

- Diseño de marca.

La marca de una empresa o producto es la carta de presentación con los potenciales clientes. El diseño de marca es mucho más que el crear un logotipo – imagotipo Es definir la comunicación de los valores y ventajas.

El diseño de marca está relacionado estrechamente con la identidad corporativa.

Logotipo.



Gráfico N°18

– Slogan.

“Momentos inolvidables en cada sorbo”

El nombre del producto es “Pispila”, la cual se fundamenta en base a la pregunta 12 del cuestionario *¿qué atributos de las etiquetas llaman más tu atención?*

En la misma había la opción *“Prefiero comprar cervezas de etiquetas con diseños que representen a Tarija”* la cual respondieron afirmativamente 36 encuestados del total. A lo

cual, en base a esas respuestas afirmativas se decidió el poner nombres que sean propios del lugar para así, de una manera psicológica, incentivar a que compren.

#### **3.2.4.2. Marketing electrónico.**

Se hará uso de las redes sociales (Facebook, Instagram) y el pago de publicidad para ayudar a difundir nuestro producto a través de un número mayor de personas de las que se lograría de manera orgánica y tradicional. Pudiendo también segmentar de una manera más efectiva a nuestro público objetivo.

El costo de publicidad mensual vía Facebook se define de acuerdo a la cantidad estimada de reacciones (Me gusta) pueda tener la página por día. Por lo cual, se vio conveniente el pago de 196 Bs. por mes, esto para un número estimado de 505 a 1,4 mil reacciones diario.

El costo de la publicidad de Instagram se define de acuerdo a la cantidad estimada de impresiones (el usuario ve el anuncio sin contabilizar si hacen click después en la publicación) pueda tener la página por día. Por lo cual, se vio conveniente el pago de 196 Bs. por mes, esto para un número estimado de 505 a 1,4 mil reacciones diario.

#### **3.2.4.3. Estrategia de Promoción de ventas.**

Se realizara mediante degustaciones de la cerveza “Pispila”, principalmente para dar a conocer al público sobre el sabor, olor y aroma de la misma. Estas degustaciones se realizarán en los lugares de distribución, estas mismas se planean hacer dos veces al mes utilizando un total de 8 botellines para la degustación.

#### **3.2.4.4. Estrategia publicitaria.**

Tomando en cuenta que es un nuevo emprendimiento y que dado los volúmenes de producción que se piensa manejar solamente una campaña de comunicación digital, tomando ya en cuenta los costos de publicitarse en redes sociales con Instagram o Facebook.

#### **3.2.5. Estrategias de Crecimiento.**

Tomando en cuenta la matriz de crecimiento de Igor Ansoff para determinar las distintas estrategias que una empresa puede utilizar para establecer la dirección estratégica del crecimiento. (Ver anexo N°4)

Como empresa se busca una estrategia de diferenciación El objetivo principal de esta estrategia es incorporar características de diferenciación que hagan que los compradores prefieran los productos o servicios de la empresa en vez de las marcas de los rivales. Esto se consigue creando valor para los compradores y consiguiendo que los rivales no puedan copiar el producto con facilidad o igualarlo a menor coste. Gracias a esto podemos obtener los medios para lograr una ventaja competitiva más duradera, mediante la innovación de nuevos productos, la superioridad técnica, la calidad del producto y el servicio al cliente.

#### **3.2.6. Determinación de la tasa de Crecimiento de la Demanda.**

Primeramente, para determinar la demanda de nuestro producto en el mercado se hace uso de la pregunta número 3, realizada en el cuestionario de investigación de mercados. El mismo arrojaba que un 64,5% de los encuestados consumen cerveza artesanal, a este dato y tomando nuestra población de 60.010 habitantes de la ciudad de Tarija nos da que nuestra demanda sería de 38.706 habitantes, además se

cuenta con un crecimiento en el consumo de bebida alcohólicas en un 10% a lo cual nos interesamos en tratar de cubrir.

### **3.2.7. Estrategia de Ventas para la introducción al mercado.**

En cuanto a las estrategias de penetración de mercado, se busca hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- Ofrecer productos de calidad.
- Promociones en fechas especiales.

### **3.2.8. Presupuesto de Marketing.**

El dinero a destinar para la realización de dichas actividades se resume de manera anual de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro N°5		
Ítem.	Costo mensual.	Costo anual.
Publicidad Facebook.	196 Bs.	2352 Bs.
Publicidad Instagram.	196 Bs.	2352 Bs.
Degustaciones.	88 Bs.	1056 Bs.
	Total.	5760 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

En este apartado se viene a detallar los aspectos técnicos, tales como el proceso de producción, los materiales a utilizar, la mano de obra requerida y la tecnología necesaria para la elaboración.

#### **4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.**

Describir la actividad productiva de la empresa como un subsistema empresarial, con entradas (o factores de producción) y salidas (el producto en sí), relacionados entre sí mediante la función de producción.

Calcular y clasificar los principales tipos de costos que se incurrirán, además de diferenciar entre gasto y costo.

Determinar la cantidad a producir del producto, considerando la capacidad productiva de la empresa y su stock.

#### **4.2. INGENIERÍA DEL PRODUCTO.**

En este punto se hará una descripción técnica y detallada del producto, así como sus características y modos de uso.

- Características de la cerveza artesanal.

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada que se fabrica con granos de malta.

La artesanal se diferencia de la industrial en las proporciones, en el tratamiento de la materia prima y en el proceso de elaboración. En Bolivia no existe una regulación específica sobre productos artesanales, pero tomando como referencia la Asociación de Cerveceros de los Estados Unidos en su definición de cerveza artesanal hay tres puntos principales:

1. Que sea de producción pequeña, no exceda los 6 millones de barriles mensuales (180.000 HL mensuales).
2. Que sea una cervecería independiente es decir, que menos del 25% de la cervecería esté controlado por grandes compañías;



3. Que sea tradicional. Esto significa que tiene que tener al menos un producto totalmente hecho con malta o que use adjuntos<sup>3</sup> solo para resaltar los sabores de la cerveza. Las cervezas artesanales no utilizan ningún aditivo

– Propiedades de la cerveza.

La cerveza es muy rica en magnesio, fósforo y potasio, entre otros minerales. Nos aporta vitaminas del grupo B y también A, D y E. La cerveza es rica en antioxidantes.

Su contenido en fibra soluble es muy alto. Las maltodextrinas la convierten en una gran fuente de energía. La cerveza es rica en folatos y polifenoles.

– Tipo de cerveza a producir y sus características.

La clasificación más usada en las cervezas es según su fermentación, pudiendo ser de baja fermentación (Lager) o de alta fermentación (Ale), teniendo las siguientes características principales:

Lager: Cerveza de baja fermentación. Son ligeras, claras o rubias, con gas y una graduación moderada.

Ale: Son menos frecuentes y tienen una alta fermentación. Su color oscuro las caracteriza. Su consumo es habitual en el centro de Europa y los países nórdicos.

Entonces, en base al análisis del mercado el formato que se adecua con las preferencias de los consumidores es el estilo lager, al ser considerada más suave que la ale. Además de ser considerada como una cerveza refrescante y ligera al paladar haciendo más grato su momento de consumo y satisfacer su necesidad de sed.

El tipo de cerveza a producir es la Blonde Ale, la misma con un aroma a malta de bajo a moderado, de color de amarillo claro a dorado profundo. Brillante

---

<sup>3</sup> Adjuntos: Son materias primas para aumentar el volumen de la producción de cerveza, usualmente arroz y maíz, que salen más barato que usar malta. Se da su uso cuando se hacen las cervezas bajan los costos y permite que se hagan muchas más cervezas. Además de acelerar la fermentación. Pero lo negativo es que eso hace que todas las cervezas tengan un sabor similar. No tienen ningún sabor.

y clara. Espuma blanca de baja a media. De cuerpo medio-liviano a medio. Carbonatación media a alta. Suave, sin un amargor agresivo ni astringencia.

La presentación del producto será en un envase de vidrio de color marrón para prevenir los daños provocados por los rayos solares, con un volumen de 330 ml. El formato escogido se adecua a las preferencias de los consumidores, pues tradicionalmente el mayor productor cervecero (CBN) entregó su cerveza en botellas de 300cc y 350cc acostumbrando al boliviano a comprar esos volúmenes por unidad, adicional a esto, se sabe que la cerveza artesanal tiene más cuerpo que la industrial por lo que cae más pesada pues lleva mayor cantidad de malta y menos adjuntos, lo que reduce el consumo por ocasión, entonces se debe aprovechar al máximo la venta de cada unidad.

Finalmente no se pretende experimentar con un nuevo formato, además que se tiene la certidumbre sobre las preferencias por las botellas de 350 y 300cc para no desviar la atención del consumidor, ya que se tienen otros atributos a los cuales se pretende resaltar mediante la estrategia de marketing.

– Ingredientes

En la sección de anexos se da una descripción de los ingredientes a utilizar, sus cantidades y tiempo de elaboración.

### **4.3. DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

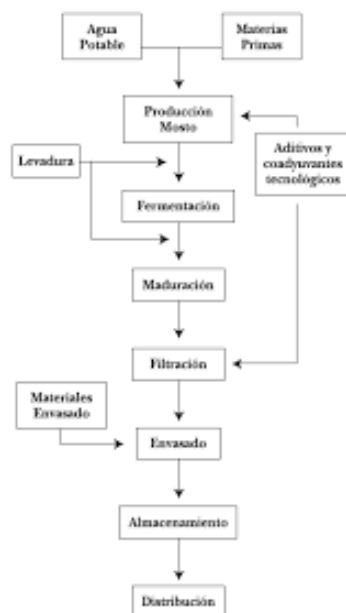
#### **4.3.1. Tipo de Proceso.**

El tipo de proceso a utilizar en este proyecto va más relacionado a la producción por lotes, la cual es caracterizada por fabricar volúmenes pequeños de una variedad de productos, los cuales son bastante uniformes entre sí y hay una relación bastante estrecha y ligada entre las distintas tareas a realizar.

Este tipo de producción por lotes se da, sobretodo, en las etapas iniciales del ciclo de vida de los productos, la cual va relacionada con nuestro producto.

### 4.3.2. Flujoograma del Proceso.

Gráfico N°19



#### Materias primas y componentes:

Los principales ingredientes necesarios para la fabricación de las diferentes cervezas serán agua, malta de cebada, levadura, lúpulo y aromas y especias, variando sutilmente las proporciones de estos últimos y los tiempos de fermentación para lograr los matices de sabor.

**Agua**, la cerveza se compone de más de un 90% de agua y, por ello, el origen de la misma será fundamental para la calidad de la bebida. En el proceso se empleará agua potable de red, que deberá ser tratada para lograr unas características constantes. Se atenderá esencialmente a la dureza, contenido de sales minerales y al pH, debido a la alta concentración en calcio y magnesio del agua corriente de la región de la planta cervecera.

**Malta**, es el grano de cebada germinado, siendo el ingrediente que proporcionará sabor y cuerpo a la cerveza. Por otra parte, el almidón se

transformará en azúcares y posteriormente en alcohol y gas carbónico durante la fermentación. Estos granos, junto con su cáscara, serán empleados con diferente grado de tostado dando lugar la gama de cervezas.

**Lúpulo** En la elaboración del producto se utilizará flor desecada de la planta *Humulus lupulus*, confiriendo un punto de sabor amargo que compensará el dulzor de los azúcares producidos durante la maceración. Las propiedades químicas de esta planta favorecerán un proceso bastante aséptico así como un menor riesgo en la contaminación o alteración de la bebida una vez envasada.

**Levadura**, será otro de los ingredientes clave en la fabricación de la cerveza, siendo su cometido la transformación de los azúcares fermentables en alcohol. Se empleará una de tipo *carlsbergensis* (baja fermentación) en procesos a baja temperatura.

#### Proceso de fabricación.<sup>4</sup>

El proceso de elaboración constará de las etapas que se detallan a continuación:

**Preparación del agua:** El agua procedente de la red se trata en un filtro de carbón activo y se descalcifica para evitar las variaciones de sabor debidas a la cloración.

**Molienda:** La malta es comprada limpia, tostada y preparada para ser triturada. Esta etapa consiste en la rotura del grano respetando la cáscara, obteniéndose una harina gruesa que facilita operaciones posteriores de filtrado.

---

<sup>4</sup> Extraído de *plan de empresa de una fábrica de cerveza artesanal*. Pág 57, (2014) , Universidad Politécnica de Valencia

**Maceración:** La malta se mezcla con el agua precalentada (empaste) y se macera en constante movimiento incrementando la temperatura de 40-80°C progresivamente durante hora y media para producir el mosto en el que el almidón se transforma en azúcares fermentables.

**Filtración:** El mosto se recircula a la cuba desde su parte inferior para separar el mosto de los restos sólidos de la maceración. La cáscara de la malta contribuye a formar una capa filtrante, obteniéndose un mosto claro.

**Cocción:** El jugo de la filtración se calienta hasta la ebullición y se mantiene durante dos horas a 100°C, lográndose la concentración del mosto y la esterilización. Durante los últimos 20 minutos se añaden conos de lúpulo que añaden los aromas y el sabor amargo necesario.

**Clarificación y enfriamiento:** Tanto los restos de lúpulo como las enzimas producidas durante la cocción son eliminados por centrifugado y decantación, desapareciendo así la turbidez. Esta primera parte del proceso finaliza con el enfriamiento del mosto hasta 10°C en un intercambiador de placas.

**Primera fermentación:** En este punto se adicionan las levaduras, que durante un periodo de cinco días llevarán a cabo la transformación de los azúcares en alcohol y anhídrido carbónico hasta que se agote el oxígeno de las cubas. Debido al tipo de levaduras seleccionadas, este proceso exotérmico se realiza en depósitos refrigerados en los que se mantiene la cerveza entre 5-10°C.

**Embotellado y etiquetado:** El llenado de botellas y etiquetado se realizarán en dos máquinas independientes en las que las botellas se dispondrán en una cinta y de una en una serán procesadas.

#### 4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.

##### 4.4.1. Requerimiento de Equipos y Maquinarias.

Para la elaboración de la cerveza se recurrirá a equipos y herramientas que ayuden, de forma adecuada, las diferentes actividades que engloba hacer cerveza.

Cuadro N°6		
Ítems	Distribuidor	Precio
Equipo profesional de 100 lts.	Soldaduras profesionales PLANFRA (Arg.)	29.858,4 Bs.

Fuente: Soldaduras Profesionales Panfra

Cuadro N°7		
Ítem	Proveedor	Precio
Tapas tipo corona.	La boutique del cervecero	10 Bs. las 100 u
Tapador de botellas pedestal.	La boutique del cervecero	1.100 Bs.
Molino de 3 rodillos	La boutique del cervecero	1.800 Bs.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro N°8		
Ítem	Proveedor	Precio
Botellín Abbey Ambar 330 ml	Tapas y envases La Rioja	1,64 Bs. la unidad

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°9		
Ítems	Distribuidor	Precio
Fermentador capacidad de 100 litros.	Soldaduras profesionales PLANFRA (Arg.)	4176 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES.

### 4.5.1. Necesidad de materia prima.

La materia prima requerida para la elaboración de la cerveza son, básicamente, agua, malta, lúpulo y levadura. Las tres últimas serán adquiridas por medio de distribuidores reconocidos para salvaguardar la calidad del producto final.

### 4.5.2. Proveedores negociables.

Por el momento se adquirirán los insumos de “La boutique del cervecero” empresa distribuidora de equipos e insumos cerveceros localizada en el departamento de Santa Cruz de la Sierra.

Cuadro N°10		
Ítem	Proveedor	Precio/Kg
Malta Pale Ale.	La boutique del cervecero	Un kg. a 13 Bs
Malta Pilsen.	La boutique del cervecero	Un kg. a 15 Bs
Lúpulo Cascade.	La boutique del cervecero	1 gr. por 1,5 Bs,
Levadura safale US-05	La boutique del cervecero	Sobre de 11,5 gr. a 31 Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

### 4.5.3. Sistema de Compras.

Se verá de realizar pedidos en un periodo de un mes o dos meses, dependiendo

## 4.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA.

La capacidad productiva se ve contemplado en la cantidad de fermentadores que la cervecería cuenta, además de la capacidad de cada una. En este caso se cuenta con dos fermentadores de 100 litros, los mismos se realizaran de manera bisemanal (haciendo un total de 200 litros) de manera ininterrumpida

durante el año, con lo que se obtendría una producción de 4.800 litros al año fabricados durante los 12 meses del año. Esta producción bisemanal no presentará estacionalidades considerándose invariante en el tiempo.

Cuadro N°11					
Detalle	Capacidad del batch	N° de rutinas	Capacidad bisemanal	Producción por mes	Producción anual
2 Fermentadores	100 litros	Dos veces de forma bisemanal	200 litros	400 litros	4.800 litros

#### **4.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

La empresa estará ubicada en inmediaciones de la calle Humberto Ichazu, entre Heriberto Trigo y Bernardo Navajas. Barrio el Tejar.

#### **4.8. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS.**

(Ver anexo N°5)

#### **4.9. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

En lo que refiere a higiene industrial, se ve necesario contemplar un espacio, dentro de las instalaciones de la fábrica, que sea utilizado como área de preparación, en la cual los trabajadores se pongan uniformes especiales para evitar el ingreso de contaminantes a las áreas de cocción y maceración.

En lo que se refiere a seguridad industrial se ve necesario contar con un botiquín de primeros auxilios y extintores en caso de algún incidente con objetos inflamables, además de rutas de evacuación, sí hubiere el caso de algún incidente de mayor magnitud.

#### **4.10. CONTROL DE CALIDAD.**

La calidad de una cerveza se basa en:

- consistencia del producto de un lote a otro



- ausencia de sabores/olores desagradables, (conocidos como Off-Flavors).
- equilibrio en el sabor (ingredientes y técnicas de elaboración).

Aunque parezcan, a simple vista, conceptos muy simples y obvios, son verdaderamente complejos de conseguir y controlar en una pequeña fábrica.

Se prevé que el control de calidad sea realizado a lo largo del proceso de producción, este mismo se hace con el fin de preservar las particularidades del producto desde el inicio. Logrando así brindar productos de calidad a nuestro mercado objetivo.

#### Antes del proceso de producción.

Se verifica la calidad de los productos mediante los certificados otorgados por la empresa productora (la cuales son del extranjero). Además, se revisa que todos los equipos se encuentren limpios para comenzar con la producción.

#### Durante el proceso de producción.

Se controla que la densidad del mosto sea la indicada para el estilo que se desee realizar. Además, se controla que no tenga olores/sabores no deseados (conocidos como Off-Flavors).

#### Finalizando el proceso de producción.

Desinfectar los instrumentos usados para la próxima cocción.

### **4.11. PLAN DE PRODUCCIÓN ANUAL.**

El plan de producción sirve para detallar como se van a fabricar los productos que se han previsto vender.

Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante a la empresa

#### 4.12. COSTOS DE PRODUCCIÓN.

En el siguiente cuadro se muestra el costo por elaborar una botella de cerveza:

Cuadro N°12			
Costo de elaboración por 100 lt. de cerveza			
Ítem	Cantidad	Precio	Total
Agua.	140,5 lts.	67.5	67,5 Bs.
Malta Pale Ale.	17,500 kg.	13	227,5 Bs.
Malta Pilsen.	2,250 kg.	15	33,75 Bs.
Lúpulo Cascade.	150 gr.	1,5	112,5 Bs.
Levadura US-05	114 gr.	31	310 Bs.
Total			751,25 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

La presentación de las botellas es de 330 centímetros cúbicos, esa cantidad alcanza para que sean llenadas un total de 303 botellas.

El costo por litro de cerveza producido es de 7,51 Bs. dando por resultado un costo de 2,50 Bs. por cada 330 ml.

## **V. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS.**

### **5.1. OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Desarrollar un conjunto de habilidades en las personas contratadas a fin de poder alcanzar los objetivos de la empresa, además de lograr con ello eficiencia y eficacia en el manejo de las distintas áreas de la empresa.

Asignar de manera justa y equitativa las funciones laborales.

Capacitar y evaluar periódicamente el desempeño del personal.

Promover la cultura participativa entro de la empresa por medio de sugerencias e ideas que sean para bien de la empresa.

### **5.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

La estructura organizacional de una empresa adquiere forma y figura con la cual pretende conseguir sus objetivos trazados, cumplir planes y realizar sus controles internos. A lo cual se vislumbra el siguiente reparto:

- Nivel Estratégico.

Este nivel lo conforma el gerente de la empresa y es donde emanan todas las directrices que definan el curso de la organización.

- Nivel Táctico.

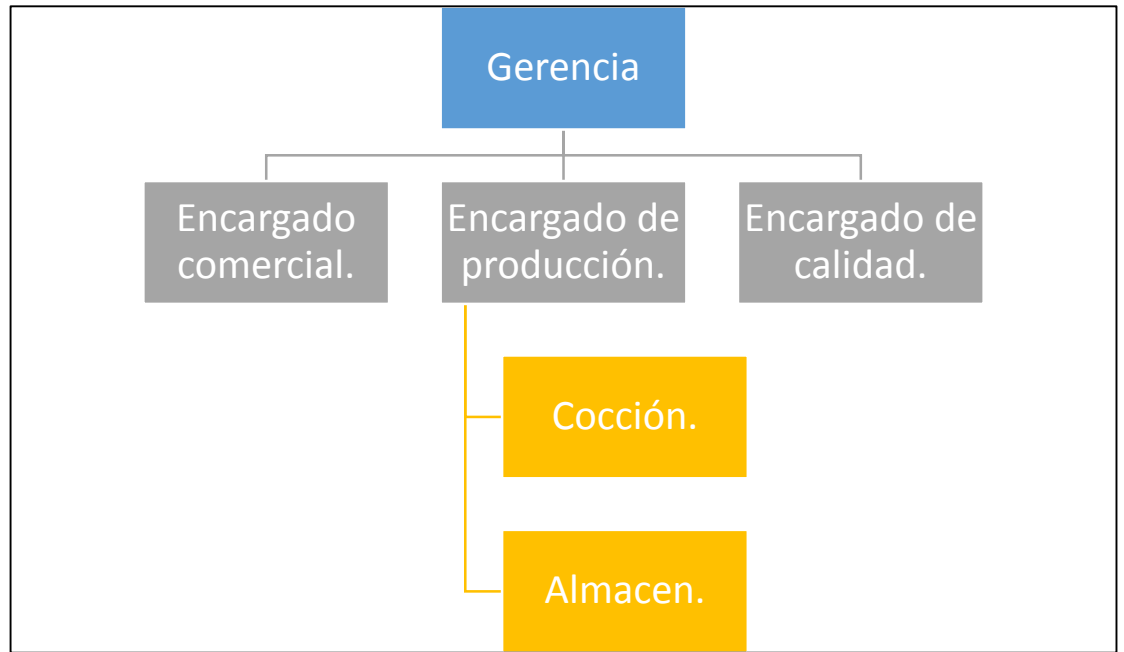
Conformado por los encargados de área, cumplen con las directrices emanadas de la gerencia y delegan las necesarias a sus subordinados.

- Nivel operativo.

En este nivel se encuentran los operarios, los cuales tienen el rol de cumplir con los lineamientos diarios ya establecidos.

### 5.2.1. Estructura Organizacional.

Gráfico N°20



Organigrama de Taboada Beer Co.

Siguiendo con una descripción breve de los puestos:

– Gerencia.-

Se tratarán las tareas propias de gerencia de una empresa.

Se establecerán los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa.

Establecerá las estrategias necesarias para cumplir dichos objetivos. Del mismo modo será el responsable de establecer estrategias para el crecimiento empresarial.

Debido al reducido tamaño del negocio, será también este departamento desde donde se gestionará todo lo referente a

trámites legales, licencias, contratos y temas económicos de la empresa.

– Encargado comercial.-

Será encargado de la comunicación tanto con proveedores como cliente.

Será responsable, además, de encontrar nuevos clientes y mantener el contacto con los ya existentes. Esta labor comercial se llevará a cabo tanto desde la oficina localizada en la empresa como en otros lugares que se organizarán catas para dar a conocer el producto o en las visitas publicitarias a clientes y distribuidores.

– Encargado de producción.-

Se encargará de la transformación de la materia prima desde que llega a la industria hasta convertirla en el producto final y envasado.

Todo el proceso quedó detallado en apartados anteriores. Este departamento estará coordinando las operaciones del área de cocción como de almacenaje y limpieza.

– Encargado de calidad.-

Dado el carácter de la producción se requiere de un control dentro del proceso de elaboración, mediante pruebas de Yodo para determinar los niveles de azúcares en el mosto.

Durante el proceso de fermentación se monitoreará la temperatura de los fermentadores, control de los Off-Flavors y de la levadura para evitar impurezas en el producto final que alteren su sabor, textura o color.

### **5.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.**

### **5.3.1. Escala Salarial.**

Dado que se desconoce los salarios que se manejan dentro del rubro, en lo que respecta a la escala salarial, se manejará con el salario básico nacional (2116 Bs.) hasta un máximo de 2200 bolivianos.

También se manejará trabajar medias jornadas, dado el tiempo requerido para alguna de las actividades, los mismos

### 5.3.2. Presupuesto de Mano de Obra o Planilla de Sueldos y Salarios.

Cuadro N°13

<b>CARGOS</b> JERARQUÍA ORGANIZACIONAL	Cantidad Puestos Trabajador	H.BÁSICO Bs./Mes	TOTAL H.BÁSICO Bs./Mes	TOTAL H.BÁSICO Bs./ Año 12
<b>1.1. NIVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>1</b>			
Administración	1	2.200	2.200	26.400
<b>1.2. NIVEL FUNCIONAL / TÉC.</b>	<b>3</b>			
Responsable de Finanzas	1	2.116	2.116	25.392
Responsable de Comercialización	1	2.116	2.116	25.392
Responsable de Operaciones	1	2.116	2.116	25.392
<b>1.3. NIVEL OPERATIVO</b>	<b>2</b>			
Encargado de Almacenes	1	1.058	1.058	12.696
Encargado de ventas	1	1.058	1.058	12.696
Aguinaldo de seis trabajadores	0	0	0	10.694
<b>TOTAL:</b>	<b>6</b>	10.664	14.896	<b>138.662</b> 91,8%

Fuente: Los datos obtenidos para la realización del cuadro salen proporcionados del simulador de gestión financiera, proporcionado por el docente guía Colque Alanoca Imer Adin.

## **5.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para que la empresa funcione de forma normal dentro del mercado debe cumplir ciertas exigencias fiscales, como las que se muestran a continuación:

### **5.4.1. Obligaciones Fiscales.**

#### **5.4.1.1. Alcaldía Municipal.**

Los requisitos necesarios para la tramitación de la licencia de funcionamiento son los siguientes:

1. Carnet de identidad, RUN o RIN fotocopia.
2. Fotocopia del NIT a inscripción al régimen simplificado.
3. Fotocopia del testimonio de constitución de la empresa.
4. Croquis de la distribución de los ambientes de la empresa.
5. Última factura de la luz de la empresa.
6. Recabar y llenar el
- 7.
8. Formulario Único De Licencias de Funcionamiento (FULF).
9. Fotocopia del poder notarial y cedula del representante legal.

#### **5.4.1.2. Servicio de Impuestos Nacionales.**

Los requisitos para inscribirse y obtener el número de NIT son:

1. Formulario de empadronamiento.
2. Escritura de la constitución de la sociedad o persona jurídica, ley decreto supremo o resolución según corresponda.
3. Fotocopia del carnet de identidad de los socios.



4. Fotocopia de la factura de luz del domicilio legal de la sociedad.
5. Balance de apertura.
6. Solvencia profesional del que elabora el balance.
7. Fotocopia de la factura del balance.
8. Fuente del mandato, (poder, acta del directorio, estatuto o contrato) fotocopia legalizada.
9. Fotocopia del CI del gerente, representante legal.
10. Fotocopia de la factura de luz del domicilio del gerente.

#### **5.4.1.3. Fundempresas.**

Los requisitos para adquirir la matricula son:

1. Formulario de la declaración jurada N°0010/03 de FUNDEMPRESA debidamente llenado.
2. Formulario de la declaración jurada N°0020/03 de FUNDEMPRESA debidamente llenado.
3. Testimonio de escritura pública de constitución (original o copia legalizada legible).
4. Testimonio de poder del representante legal (original o copia legalizada legible).
5. Publicación del testimonio del resumen de constitución.
6. Balance de apertura sellado por el colegio de Contadores/Audidores con la solvencia profesional original respectiva.
7. Acta de fundación.

#### **5.4.1.7. Otros.**

#### **5.4.2. Presupuesto de Gastos de Organización.**

El siguiente es un importe expresado en Bolivianos.

Cuadro N°14 Gastos de organización		
<b>1</b>	<b>HONORABLE ALCADÍA MUNICIPAL.</b>	<b>33,5</b>
	Formulario de inspección.	8,5
	Certificado de medio ambiente.	25
<b>2</b>	<b>SERVICIOS DE IMPUESTOS NACIONALES.</b>	<b>0</b>
<b>3</b>	<b>FUNDEMPRESA.</b>	<b>3901,5</b>
	Control de homónima.	136,5
	Testimonio de constitución.	1500
	Notaria.	350
	Poder de representante legal.	150
	Publicación de testimonio.	150
	Balance de apertura.	300
	Solvencia del colegio de auditores.	50
	Arancel de inscripción de S.R.L.	455
<b>4</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE PENSIONES.</b>	<b>0</b>
<b>5</b>	<b>MINISTERIO DE TRABAJO.</b>	<b>371</b>
	Registro obligatorio.	145
	Boleta para contrato.	16
	Boleta para el libro de asistencia.	75
	DD JJ de planillas de sueldos y salarios.	135
<b>6</b>	<b>CAJA NACIONAL DE SALUD.</b>	<b>57</b>
	Formularios.	57
<b>7</b>	<b>SENASAG.</b>	<b>1020</b>
	Boletas de depósito bancario.	1000
	Costo por inclusión de un producto.	20
<b>8</b>	<b>OTROS GASTOS.</b>	<b>175</b>
	Fotocopias.	150
	Transporte.	25
<b>TOTAL GASTOS DE ORGANIZACIÓN.</b>		<b>5558</b>

Con el propósito de conocer la viabilidad económica del proyecto se prevé en este apartado realizar la estimación de los costos, la inversión, el financiamiento y los ingresos, además de utilizar indicadores financieros para la determinación de la viabilidad del negocio, para el mismo se utilizó un simulador de gestión financiera, (SGF) proporcionado por el docente guía Colque Alanoca Imer Adin.

### **6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA.**

Determinar los requerimientos de capital necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Estimar los diversos costos que incurre la realización del presente proyecto.

Usar diversos indicadores financieros para determinar la viabilidad del negocio.

### **6.2. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA.**

Se puede decir que es una estructura organizada mediante la cual se recoge las informaciones de la empresa, esto como resultado de sus operaciones valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros, etc. y que permiten tomar decisiones financieras.

### **6.3. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.**

#### **6.3.1. Precio con factura.**

Cuadro N°15	
Ítem.	Costo.
Botellín 330 ml.	1,64 Bs.
Etiqueta.	1,5 Bs.
Tapa de botella.	0,10 Bs.
330 ml de líquido.	2,5 Bs
<b>Subtotal</b>	<b>5,74 Bs.</b>
Margen de ganancia	7 Bs.

empresa.	
Precio de venta unitario (sin factura).	12,75 Bs.
Precio de venta unitario (Con factura)	14,79 Bs
Total precio de venta.	15 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS.

Cuadro N° 16

	AÑO "CERO"	1	2	3	4	5
A: INGRESOS EFECTIVOS:	0	239.976	263.974	290.371	319.408	365.681
(+) Ventas		239.976	263.974	290.371	319.408	351.349

Fuente: SGF

#### 6.5. INGENIERÍA FINANCIERA.

##### 6.5.1. Estructura del Capital de Trabajo.

Cuadro N° 17	
Modelo Capital de Trabajo.	
Activo Corriente. (23,47%)	Pasivo no corriente. (66,79%)
Activo no Corriente. (76,53%)	
	Capital. (33,21% x)

Fuente: Elaboración propia.

##### 6.6.2. Requerimiento de Activos Fijos e Intangibles.

#### 1.1. REQUERIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS

BANCARIZACIÓN

Activos Fijos	Cantidad (Unid.físicas)	Valor Unitario (Bs/m <sup>2</sup> /unidad)	Total (Bs)
Equipo de Computación	1	3.500	3.500
Maquinaria y equipo (*)	1	31.946	31.946
Muebles y Enseres (*)	2	500	1.000
Herramientas (*)	2	1.450	2.900

TOTAL			39.346
-------	--	--	--------

Cuadro N°18

Fuente: SGF

**1.2. REQUERIMIENTO DE ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>Activos Intangibles</b>	<b>Cantidad</b> (Unid. físicas)	<b>Valor Unitario</b> (Bs)	<b>Total</b> (Bs)
Investigación de Mercados	1	200	200
Gastos de Organización	1	5558	5.558
<b>TOTAL</b>			<b>5.758</b>

Cuadro N° 19

Fuente: SGF

**1.3. REQUERIMIENTO DE ACTIVOS CORRIENTES**

<b>Activos Corrientes</b>	<b>Cantidad</b> (Unidad / Activo)	<b>Valor Unitario</b> (Bs)	<b>Total</b> (Bs)
Caja	1	500,0	500,00
Inventario de Mercaderías:			13.332,00
Cerveza	1212	11,00	13.332,00
<b>TOTAL</b>			<b>13.832,00</b>

Cuadro N° 20

Fuente: SGF

**6.5.3. Estructura de Inversiones.**

#### 1.4. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y TIPOS DE EMPRESA

INVERSIONES	TOTAL (Bs)	PARTICIPACIÓN (%)	TIPO DE EMPRESA Según su Actividad
1. FIJA	39.346	66,76%	EMPRESA INDUSTRIAL
2. DIFERIDA	5.758	9,77%	
3. CORRIENTE	13.832	23,47%	0
TOTALES:	58.936	100,00%	
TIPO DE EMPRESA Según su Tamaño:	PEQUEÑA EMPRESA		

Cuadro N° 21

Fuente: SGF

#### 6.5.4. Fuentes de Financiamiento.

La financiación será por parte de una sola persona, cual aporta un total de 19.590 Bs. el resto es otorgado por medio de un préstamo del banco Fassil a una tasa de interés del 14% anual.

<b>Razón Social:</b>	<b>Taboada Beer Co.</b>
----------------------	-------------------------

#### FORMACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

(Ver Código de Comercio de Bolivia)

FUENTE DE FINANCIAMIENTO INTERNO		UNIPERSONAL
<b>APORTES</b>	<b>VALOR-CUOTA (Bs.)</b>	<b>1</b>
Aporte por cada Acción	19.590	

#### TOTAL PATRIMONIO

Capital Contable	<b>19.590</b>
------------------	---------------

Cuadro N° 22

#### 6.5.5. Balance de Apertura.

#### ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

INVERSIONES	TOTAL (Bs)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		UNIPERSONAL	DEUDA
1. FIJA	39.346	0	39.346
2. DIFERIDA	5.758	5.758	0
3. CORRIENTE	13.832	13.832	0
TOTAL:	<b>58.936</b>	<b>19.590</b>	<b>39.346</b>
Participación (%)	<b>100%</b>	<b>33,24%</b>	<b>66,76%</b>

Este será la situación financiera de la empresa al momento de ejecutarse, el total del activo corresponde a la inversión fija diferida y el capital de trabajo, no tendrá pasivos ya que al inicio no cuenta con deudas.

<b>BALANCE DE APERTURA</b>			
Chapaquito vegano			
Practicado al Lunes, 14 de octubre de 2019			
(Expresado en Bs.)			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CIRCULANTES:</b>		<b><u>13.832,00</u></b>	
Caja	500,00		
Banco	0,00		
I	0,00		
Inventario de Mercaderías:	13.332,00		
<b>ACTIVOS NO CIRCULANTES:</b>		<b><u>45.104,00</u></b>	
<b>Activos Fijos</b>	<b><u>39.346,00</u></b>		
Terreno	0,00		
Edificio	0,00		
Vehículo	0,00		
Equipo de Computación	31.946,00		
Maquinaria y equipo (*)	3.500,00		
Muebles y Enseres (*)	1.000,00		
Herramientas (*)	2.900,00		
Equipo de Instalaciones (*)	0,00		
I	0,00		
I	0,00		
<b>Activos Intangibles</b>	<b><u>5.758,00</u></b>		
Acción Línea Telefónica	0,00		
Seguros pagados x Adelantado	0,00		
Alquileres pagados x Adelantado	0,00		
Asesoramiento Legal	0,00		
Patente Municipal	0,00		
Matrícula FUNDEMPRESA	0,00		
Investigación de Mercados	200,00		
Estudio Topográfico / Arquitectónico	0,00		
Gastos de Organización	5.558,00		
I	0,00		
I	0,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>58.936,00</u></b>	
			<b>PASIVOS</b>
			<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>
			<b><u>0,00</u></b>
			Ctas/Doc. por Pagar
			0,00
			<u>0,00</u>
			<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>
			<b><u>39.346,00</u></b>
			Crédito Bancario
			39.346,00
			<b>PATRIMONIO</b>
			<b>Capital Contable</b>
			<b><u>19.590,00</u></b>
			Aporte por cada Acción 1
			19.590,00
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>
			<b><u>58.936,00</u></b>

Cuadro N° 23

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.6. Estructura de Inversión y Financiamiento.

Monto préstamo	Plazo	Periodo de Gracia	Interes Banco Fossil	Año Desemb.	Tipo Amortización
39.346	5	0	14,0%	0	1

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Saldo Deudor	39.346	31.477	23.608	15.738	7.869	0	
Interes (I)		5.508	4.407	3.305	2.203	1.102	16.525
Amortización (A)		7.869	7.869	7.869	7.869	7.869	39.346
Total cuota (I+A)		13.378	12.276	11.174	10.073	8.971	55.871

Cuadro N°24

Fuente: Elaboración propia.

### 6.6. FLUJOS DE CAJA.

Es un esquema que representa de forma sistemática los ingresos y costos registrados anualmente, se elabora un flujo de caja financiero debido a que la inversión proviene tanto del capital propio como del de terceros mediante un préstamo, el mismo genera un gasto financiero extra a tomar en el flujo.

Cuadro N°25

#### FLUJO DE CAJA FINANCIERO

(Expresado en Bolivianos)

DETALLE	INVERSIÓN	ETAPA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (AÑOS)				
	AÑO "CERO"	1	2	3	4	5
<b>A: INGRESOS EFECTIVOS:</b>	0	239.976	263.974	290.371	319.408	365.681
(+) Ventas		239.976	263.974	290.371	319.408	351.349
(+) Valor Residual						500
(+) Capital de Operaciones						13.832
<b>B: EGRESOS EFECTIVOS:</b>		260.450	268.947	281.341	296.485	316.810
(-) Inversión Fija	39.346					
(-) Inversión Diferida	5.758					
(-) Capital de Operaciones	13.832					
<b>(-) Costos Variables</b>		95.990	105.589	116.148	127.763	140.540
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		143.986	158.384	174.223	191.645	225.141
<b>(-) Costos Fijos</b>		151.082	151.082	151.082	151.082	151.082
<b>UTILIDAD ANTES DE INTE IMP.</b>		-7.096	7.302	23.141	40.563	74.059
(-) Costos Financieros		5.508	4.407	3.305	2.203	1.102
(-) Depreciaciones		8.089	8.089	8.089	8.089	8.089
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		-20.694	-5.194	11.746	30.270	64.868
(-) Impuestos de Lev 25%		0	0	2.937	7.568	16.217
<b>UTILIDAD NETA</b>		-20.694	-5.194	8.810	22.703	48.651
(+) Depreciación		8.089	8.089	8.089	8.089	8.089
(-) Amortización Préstamo		7.869	7.869	7.869	7.869	7.869
<b>FLUJO DE CAJA NETO (A-B)</b>	-58.936	-20.474	-4.974	9.030	22.923	48.871
Flujo de Caja Acumulado		-20.474	-25.448	-16.418	6.505	55.376

Fuente: SGF



En el flujo se puede apreciar que los valores de los primeros tres años resultan negativos, ocasionado por no poder hacer frente al pago de los costos fijos de la empresa, siendo estos la mayor parte el pago de salarios y beneficios sociales (aguinaldos). En este sentido se puede decir que la empresa no tiene la solvencia financiera para encarar el cumplimiento de todas sus obligaciones.

Se elabora un flujo de caja económico debido a que toda inversión proviene del aporte de los socios, sin recurrir a préstamos

#### FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

(Expresado en Bolivianos)

DETALLE	INVERSIÓN	ETAPA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (AÑOS)				
	AÑO "CERO"	1	2	3	4	5
<b>A: INGRESOS EFECTIVOS:</b>	0	239.976	263.974	290.371	319.408	365.681
(+) Ventas		239.976	263.974	290.371	319.408	351.349
(+) Valor Residual						500
(+) Capital de Operaciones						13.832
<b>B: EGRESOS EFECTIVOS:</b>		247.072	256.671	270.993	286.964	308.114
(-) Inversión Fija	39.346					
(-) Inversión Diferida	5.758					
(-) Capital de Operaciones	13.832					
<b>(-) Costos Variables</b>		95.990	105.589	116.148	127.763	140.540
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		143.986	158.384	174.223	191.645	225.141
<b>(-) Costos Fijos</b>		151.082	151.082	151.082	151.082	151.082
<b>UTILIDAD ANTES DE INTE IMP.</b>		-7.096	7.302	23.141	40.563	74.059
<b>(-) Costos Financieros</b>		0	0	0	0	0
(-) Depreciaciones		8.089	8.089	8.089	8.089	8.089
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		-15.186	-787	15.051	32.474	65.970
(-) Impuestos de Ley 25%		0	0	3.763	8.118	16.493
<b>UTILIDAD NETA</b>		-15.186	-787	11.289	24.355	49.478
(+) Depreciación		8.089	8.089	8.089	8.089	8.089
(-) Amortización Préstamo		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO (A-B)</b>	-58.936	-7.096	7.302	19.378	32.444	57.567
Flujo de Caja Acumulado		-7.096	206	19.583	52.028	109.595

Cuadro N°26

Fuente: SGF

A diferencia del anterior flujo de caja, en este se puede ver que los valores negativos sólo se ven reflejados el primer año y cubiertos a totalidad desde el segundo año. Además, no existe una deuda financiera a la cual pagar (en este caso toda la inversión es sobrellevada con dinero propio), en este caso se podría decir que la empresa tiene liquidez, ya que tiene la capacidad de obtener dinero en efectivo



## 6.7. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO PARA CINCO AÑOS.

Cuadro N°27

Tasa de Actualización	<b>8,34%</b>	<b>DECISIÓN DEL INVERSIONISTA</b>
<b>VAN</b>	<b>-25.589</b>	RECHAZO
<b>TIR</b>	<b>-1,04%</b>	RECHAZO
<b>B/C</b>	<b>0,57</b>	SE RECHAZA
<b>PRI</b> 6	<b>15,35</b>	ESPERAR MÁS DE 3 AÑOS, No conviene

Fuente: SGF (indicadores de evaluación del flujo de caja financiero)

Cuadro N°28

Tasa de Actualización	<b>4,00%</b>	<b>DECISIÓN DEL INVERSIONISTA</b>
<b>VAN</b>	<b>33.268</b>	SE ACEPTA
<b>TIR</b>	<b>15,14%</b>	SE ACEPTA
<b>B/C</b>	<b>1,56</b>	SE ACEPTA
<b>PRI</b> 6	<b>9,03</b>	ESPERAR MÁS DE 3 AÑOS, No conviene

Fuente: SGF (indicadores de evaluación del flujo de caja económico)

### 6.7.1. El VAN.

Este indicador nos permite ver el valor presente de los beneficios netos que genera el proyecto durante los 5 años proyectados.

El respaldo técnico que se utiliza es primeramente aseverar que el monto sea mayor al valor cero. (por lo cual el flujo de caja financiero yo es viable, dado que en vez de generar beneficios pierde dinero)

Otro método que se utiliza para respaldar el resultado de este indicador es mediante la tasa de retorno mínimo esperado (TREM) y es utilizado cuando en el flujo coexiste la participación de dos fuentes de financiamiento. Por ese motivo el flujo de caja financiero tiene una tasa de actualización al 8,34% (fruto de la operacionalización de las tasas de interés que maneja la entidad financiera, 14%, y el interés mínimo que se obtendría al dejarlo en una caja de ahorro o un DPF, 4%) y el flujo de caja económico sólo contempla una tasa de actualización del 4% (en el cual era viable).

### **6.7.2. La TIR.**

Este indicador nos permite conocer la rentabilidad promedio anual que genera el capital invertido en el negocio.

El método que se llega a utilizar para respaldar el resultado del indicador es contrastar la tasa de TIR con la tasa TREM, si este llega a ser menor que la tasa TIR el resultado es la viabilidad del negocio. En el caso del flujo de caja financiero no resulta viable ya que cuenta con un valor menor que la tasa TREM, pero en el flujo de caja económico si resulta viable al ser mayor a la tasa TREM.

### **6.7.3. B/C.**

Cuando el valor es mayor a uno en este indicador nos muestra que el negocio es rentable.

### **6.7.4. PRI.**

Este es el periodo de tiempo en el que se puede recuperar la inversión, se deben de sumar los flujos futuros de efectivo de cada año hasta que la inversión inicial este cubierta y recuperada.

## 6.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL NEGOCIO.

### FLUJO DE CAJA FINANCIERO

(Expresado en Bolivianos)

DETALLE	INVERSIÓN	ETAPA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (AÑOS)				
	AÑO "CERO"	1	2	3	4	5
<b>A: INGRESOS EFECTIVOS:</b>	0	271.973	299.170	329.087	361.996	412.527
(+) Ventas		271.973	299.170	329.087	361.996	398.195
(+) Valor Residual						500
(+) Capital de Operaciones						13.832
<b>B: EGRESOS EFECTIVOS:</b>		263.276	276.448	291.020	307.132	328.521
(-) Inversión Fija	39.346					
(-) Inversión Diferida	5.758					
(-) Capital de Operaciones	13.832					
<b>(-) Costos Variables</b>		95.990	105.589	116.148	127.763	140.540
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		175.982	193.581	212.939	234.233	271.988
<b>(-) Costos Fijos</b>		151.082	151.082	151.082	151.082	151.082
<b>UTILIDAD ANTES DE INTE IMP.</b>		24.900	42.499	61.857	83.151	120.906
<b>(-) Costos Financieros</b>		5.508	4.407	3.305	2.203	1.102
(-) Depreciaciones		8.089	8.089	8.089	8.089	8.089
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		11.303	30.003	50.462	72.858	111.715
(-) Impuestos de Ley 25%		2.826	7.501	12.616	18.214	27.929
<b>UTILIDAD NETA</b>		8.477	22.502	37.847	54.643	83.786
(+) Depreciación		8.089	8.089	8.089	8.089	8.089
(-) Amortización Préstamo		7.869	7.869	7.869	7.869	7.869
<b>FLUJO DE CAJA NETO (A-B)</b>	<b>-58.936</b>	<b>8.697</b>	<b>22.722</b>	<b>38.067</b>	<b>54.863</b>	<b>84.006</b>
Flujo de Caja Acumulado		8.697	31.419	69.486	124.349	208.356

Cuadro N°29

Fuente: SGF (Flujo de caja financiero con un precio de 17 Bs.)

En el análisis de sensibilidad se cambia únicamente una variable, dejando las demás intactas, para comprobar que si el producto observado es alto o bajo en sensibilidad.

Para esto se vio de aumentar el precio de venta unitario en 17 bs. a lo cual se puede ver que los valores que antes eran negativos con un precio de venta de 15 bs. ahora son viables, esto también se puede observar en los indicadores financieros mostrados a continuación.

Tasa de Actualización	<b>8,34%</b>	<b>DECISIÓN DEL INVERSIONISTA</b>
<b>VAN</b>	<b>94.492</b>	SE ACEPTA
<b>TIR</b>	<b>41,85%</b>	SE ACEPTA
<b>B/C</b>	<b>2,60</b>	SE ACEPTA
<b>PRI</b>	<b>6,72</b>	ESPERAR MÁS DE 3 AÑOS, No conviene



## **VII. CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

Una vez acabado el trabajo y de considerar el resultado de los estudios planteados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Después de realizar el análisis del entorno se pudo observar que la situación actual que el país enfrenta puede resultar en periodos de inestabilidad y crisis y dependiendo de las directrices que se tomen pueden volverse favorables o no. Además, también se pudo observar que las barreras de entrada y de salida del sector cervecero artesanal pueden ir de “medianamente rentable y riesgoso” a un “altamente rentable y riesgoso” dependiendo de la magnitud de la empresa y seriedad que se tome a la hora de emprender.
- En la investigación de mercados se pudo apreciar que los clientes toman en cuenta el diseño de la etiqueta para realizar su compra, y que prefieren salir y compartir con sus amigos ya sea en bares o en casa.
- Se concluye que la estructura organizacional es básica y accesible, pero de acuerdo a los resultados vistos en el estudio financiero es un área a tomar muy en consideración para mejoras.
- Se concluye también que el plan de negocios es viable y con solvencia económica, pero es descartado por no ser viable y con capacidad de liquidez
- Se llega a la conclusión que para el tamaño del negocio el nivel de producción no es el adecuado, se recomienda aumentar la capacidad productiva,

## **VIII. RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

Si en un futuro se deseara realizar este plan por terceras personas, se recomienda ver los precios de venta de insumos y materia prima, además de contar con un número mínimo de 3 proveedores para garantizar el suministro estable de insumos.

Se recomienda de forma insistente la revisión a fondo de la estructura organizacional para lograr mejorar el modelo propuesto y tratar de abaratar los costos fijos, los cuales podrían volver inviable otros proyectos afines.

Se recomienda también revisar la parte de maquinaria a utilizar, para así encontrar otras a un mejor precio y con una calidad similar para tratar de abaratar costos.

Se recomienda considerar bastante la forma en la que se desea ingresar a este sector, ya que se puede hacer de una manera bastante empírica y sin cumplir muchas de las normativas vigentes o tratar de ir como una empresa mejor establecida.