

**PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TECNOLOGICO PARA LA  
CREACION DE LA DISTRIBUIDORA DE CERVEZA "PACHTMAR" EN LA  
REGIÓN OCCIDENTE DEL DEPARTAMENTO DE BOYACA**

**ESCILDA PACHECO SANDOVAL  
CARLOS JULIO MARTINEZ BALLESTEROS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CEAD  
DUITAMA  
2005**

**PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO PARA LA  
CREACION DE LA DISTRIBUIDORA DE CERVEZA “PACHTMAR” EN LA  
REGIÓN OCCIDENTE DEL DEPARTAMENTO DE BOYACA**

**ESCILDA PACHECO SANDOVAL  
CARLOS JULIO MARTINEZ BALLESTEROS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar  
el título de Tecnólogo en Gestión Comercial y de Negocios**

**Director  
ROSMIRA BAYONA GUALDRÓN  
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CREAD  
DUITAMA  
2005**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	14
2.1 Justificación Social	14
2.2 Justificación Económica	15
2.3 Justificación Técnica	15
<b>3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS</b>	16
<b>3.1 Referentes Contextuales</b>	16
3.1.1 Análisis del entorno	16
3.1.1.1 Marco teórico	16
3.1.1.2 Marco geográfico	17
<b>3.2 Planteamiento del Problema</b>	21
3.2.1 Descripción del problema	21
3.2.2 Formulación del problema	22
3.3 Referentes Conceptuales	23
3.3.1 Marco referencial	23
<b>3.4 Objetivos del Proyecto</b>	29
3.4.1 Objetivo general	29
3.4.2 Objetivos específicos	29
<b>3.5 Procedimientos Metodológicos</b>	30
3.5.1 Tipo de investigación	30
3.5.2 Fuentes de información	30
3.5.2.1 Fuentes primarias	30
3.5.2.2 Fuentes secundarias	30
3.5.3 Variables e instrumentos	31

3. 5. 3. 1	Diseño estadístico	31
3. 5. 4	Análisis de la información	33
<b>3. 6</b>	<b>Alcances del Proyecto</b>	<b>45</b>
3. 6. 1	Proyecciones	45
3. 6. 2	Limitaciones	45
<b>4.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADOS</b>	<b>46</b>
<b>4. 1</b>	<b>El Producto</b>	<b>46</b>
4. 1. 1	Identificación y características	46
4. 1. 2	Usos del producto	47
4. 1. 3	Productos sustitutos	47
<b>4. 2</b>	<b>El Consumidor</b>	<b>48</b>
<b>4. 3</b>	<b>Delimitación y descripción del mercado</b>	<b>49</b>
<b>4. 4</b>	<b>Demanda Histórica</b>	<b>51</b>
<b>4. 5</b>	<b>Demanda Futura</b>	<b>53</b>
<b>4. 6</b>	<b>Determinación y análisis de precios</b>	<b>60</b>
4. 6. 1	Comercialización del producto	60
<b>4. 7</b>	<b>Canal de distribución</b>	<b>61</b>
<b>4. 8</b>	<b>Promoción y publicidad</b>	<b>61</b>
<b>4. 9</b>	<b>La venta</b>	<b>62</b>
4. 9. 1	Flujograma de Procesos	63
<b>5.</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>64</b>
<b>5. 1</b>	<b>Tamaño</b>	<b>64</b>
<b>5. 2</b>	<b>Localización</b>	<b>64</b>
5. 2. 1	Macro localización	65
5. 2. 2	Micro localización	65
<b>5. 3</b>	<b>Requerimiento de Equipos</b>	<b>68</b>
<b>5. 4</b>	<b>Distribución en planta</b>	<b>69</b>
<b>5. 5</b>	<b>Estudio Layout</b>	<b>70</b>
<b>5. 6</b>	<b>Capacidad de almacenamiento</b>	<b>71</b>

<b>5. 7</b>	<b>Costo por metro cúbico</b>	<b>72</b>
<b>5. 8</b>	<b>Rutas</b>	<b>73</b>
<b>5. 9</b>	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO</b>	<b>75</b>
5. 9. 1	Consideraciones de carácter general	75
5. 9. 1. 1	Naturaleza del contrato	75
5. 9. 1. 2	Pacto de distribución	75
5. 9. 1. 3	Constitución Jurídica	76
5. 9. 2	Misión	76
5. 9. 3	Visión	76
5. 9. 4	Principios	77
5. 9. 5	Valores	77
5. 9. 6	Evaluación y Seguimiento	77
5. 9. 7	Reglamento interno de trabajo	78
5. 9. 8	Manual de funciones	87
<b>6.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>93</b>
<b>6. 1</b>	<b>Determinación de las inversiones</b>	<b>93</b>
6. 1. 1	Inversiones	93
6. 1. 2	Costos operacionales	96
6. 1. 3	Punto de Equilibrio	104
<b>6. 2</b>	<b>Proyecciones financieras</b>	<b>108</b>
6. 2. 1	Cálculo del monto total de recursos	108
6. 2. 1. 1	Capital de trabajo	108
6. 2. 1. 2	Inversiones	110
6. 2.2	Presupuesto de costos operacionales	111
6. 2. 3. 1	Presupuesto de ingresos	111
6. 2. 3. 2	Presupuesto de gastos	112
<b>6. 3</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>113</b>

6. 3.1	Flujos del Proyecto	113
<b>6. 4</b>	<b>Estados Financieros</b>	<b>115</b>
6. 4. 1	Balance general	115
6. 4. 2	Estado de resultados	115
<b>7.</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>117</b>
7. 1	Valor Presente Neto	118
7. 2	TIR	119
7. 3	Análisis de Sensibilidad	120
	CONCLUSIONES	123
	RECOMENDACIONES	124
	BIBLIOGRAFÍA	125

## LISTADO DE TABLAS

T. 01.	Proveedor	33
T. 02.	Frecuencia de compra	34
T. 03.	Dónde comprar	35
T. 04.	Cantidad de compra	36
T. 05.	Cantidad de producto	37
T. 06.	Respuestas	38
T. 07.	Venta	39
T. 08.	Servicio	41
T. 09.	Opinión	42
T. 10.	Concepto	43
T. 11.	Demanda Histórica	51
T. 12.	Demanda Futura	53
T. 13.	Habitantes	54
T. 14.	Participación	56
T. 15.	Comparativo	57
T. 16.	Ventas 2004	59
T. 17.	Micro localización	66
T. 18.	Macro localización	67
T. 19.	Equipos	68
T. 20.	Distribución en planta	70
T. 21.	Rutas	73
T. 22.	Inversión en máquina y equipo	93
T. 23.	Inversión en muebles	93
T. 24.	Inversión en equipos de computo	94
T. 25.	Inversión en vehículos	94
T. 26.	Inversión en activos intangibles	94
T. 27.	Total de Inversiones	95
T. 28.	Flujo neto de inversión	95
T. 29.	Costo de mano de obra	96
T. 30.	Costo de producto para la venta	96
T. 31.	Costo de servicios	97
T. 32.	Depreciación	98
T. 33.	Costos operacionales	99
T. 34.	Gasto personal administrativo	100
T. 35.	Otros gastos administrativos	100
T. 36.	Gastos de Venta	101
T. 37.	Gasto en pago de servicio a terceros	101

T. 38.	Amortización de diferidos	101
T. 39.	Gastos de promoción y publicidad	101
T. 40.	Gastos	102
T. 41.	Costos	102
T. 42.	Distribución de costos y gastos	103
T. 43.	Inversión en capital de trabajo	110
T. 44.	Programa de inversión	110
T. 45.	Presupuesto de ingresos	111
T. 46.	Presupuesto de costos	112
T. 47.	Presupuesto de gastos	112
T. 48.	Programación de costos operacionales	113
T. 49.	Flujo neto de operación	113
T. 50.	Flujo financiero neto del proyecto	114
T. 51.	T I R	119
T. 52.	Análisis de Sensibilidad	120
T. 53.	Flujo neto de operación sin financiamiento (Aumento)	120
T. 54.	Flujo neto de operación sin financiamiento (Disminución)	121
T. 55.	Amortización de crédito	122



## LISTADO DE GRAFICAS

G. 01.	Distribuidor actual	33
G. 02.	Cada cuánto compra	34
G. 03.	Deposito mayorista	35
G. 04.	Adquisición de cajas	36
G. 05.	Producto suficiente	37
G. 06.	Frecuencia de visitas	37
G. 07.	Días de venta	39
G. 08.	Evaluación	41
G. 09.	Opción de un nuevo distribuidor	42
G. 10.	Mejorar ventas	43
G. 11.	Demanda Histórica	51
G. 12.	Demanda Futura	53
G. 13.	Comparativo de ventas	57
G. 14.	Distribución	61
G. 15.	Flujograma de Procesos	63
G. 16.	Estructura Orgánica	92
G. 17.	Punto de Equilibrio	107

## RESUMEN

El Proyecto de Desarrollo Empresarial y Tecnológico para la Distribución de Cerveza en la Región Occidente del Departamento de Boyacá, tiene una importancia considerable dentro del desarrollo de la Región, ya que se pretende no solo dar solución a la deficiente existencia de productos cerveceros, sino a contribuir con el incremento de empleo local.

Esta Propuesta, permite aplicar una serie de conocimientos que, basados en la fundamentación teórica de aprovechamiento de oportunidades de negocio, contribuyen a compactar un proyecto que integre todos los parámetros de desarrollo empresarial y tecnológico, permitiendo consolidar una propuesta suficientemente sólida a la Empresa Productora.

Para lograr lo anterior, se realizó un estudio de mercados con diseño estadístico que arrojó una muestra de 316 encuestas, la cual fue extraída de 1500 tenderos existentes en la Región Occidente del Departamento de Boyacá. Dando como resultado una demanda inexistente en cuanto a productos cerveceros, atención al cliente, cumplimiento de entregas y manejo de stock en el producto. Permitiendo continuar con la estructura del proyecto y brindando una base sólida para continuar con los demás estudios.

El estudio técnico determinó el tamaño de la Distribuidora, mediante la instalación de una Bodega, en la población de Samacà, con capacidad suficiente para abastecer a los tenderos de la Región, manteniendo una rotación adecuada.

El proyecto es financieramente viable, ya que después de realizar las proyecciones financieras en cuanto a inversiones, costos y gastos el ejercicio arroja una utilidad neta favorable para los inversionistas.

Para garantizar el alcance de las metas propuestas es indispensable adelantar acciones encaminadas a la búsqueda del servicio, la excelente atención al cliente, el cumplimiento y un diseño de calidad administrativa dentro de los procesos y las rutas que aquí se exponen, demostrando así que la presente propuesta es una alternativa válida de solución frente a la baja en las ventas que experimenta en estos momentos la Cervecería.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto, pretende llevar a cabo un estudio de factibilidad para comercializar Cerveza en la Región Occidente de Boyacá; mediante una propuesta de tipo administrativo solicitada por la Empresa Bavaria S.A. como apoyo para mejorar las actuales condiciones deficitarias en cuanto a cubrimiento del mercado minorista, que se está viendo afectado por la mala prestación del servicio, ya que no se surte oportuna y adecuadamente, lo que implica una pérdida de participación de la Empresa en dicho mercado.

Teniendo en cuenta que en la Región Occidente se encuentran clientes potenciales de los productos ofrecidos por la Empresa Bavaria S.A., pues por la idiosincrasia de la Población estos productos se convierten en los acompañantes preferidos en eventos de todo tipo, además las principales fuentes económicas de esta Región las constituyen la Agricultura, Ganadería y Turismo, actividades a las que se dedican la mayoría de la Población Rural, acostumbrada a consumir cerveza durante sus tareas cotidianas.

Por consiguiente la Investigación se realizará en dicha Región, obteniendo datos confiables e información necesaria para tomar la decisión de implantación y operación de la Distribuidora.

El Estudio en la parte Preliminar, analiza las características, recursos, problemas y necesidades que existen en la Región específica a explorar. Dependiendo de la respuesta a la situación existente, se proponen alternativas de solución,

permitiendo seleccionar una de ellas, la cual será la base fundamental del trabajo con el propósito de establecer su viabilidad.

El Estudio de Mercado, permite establecer las cantidades del producto que la comunidad de la Región Occidente del Departamento estaría en condiciones de adquirir, para constituir una demanda que justifique la prestación de este Servicio.

El Estudio Técnico, comprende las actividades relacionadas con la recopilación, organización, y análisis de la información técnica del proyecto; determinando el Tamaño, Localización, Distribución en planta y diferentes procesos requeridos, especialmente los correspondientes a la Logística Empresarial de la comercializadora en cuanto a aprovisionamiento, procesos de comercialización (ruta de ventas) y distribución del producto (servicio al cliente).

El Estudio Financiero, contempla los valores monetarios necesarios para establecer la inversión e implantación, a su vez se confrontan los ingresos con los egresos y se pronostican resultados de la operación del proyecto.

La Evaluación del Proyecto, incide en el análisis de las principales variables que intervienen en el mismo para ser ejecutado o modificado según lo dispuesto en el estudio de Mercado y Financiero.

Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones, definiendo un trabajo suficiente y consistente metodológicamente, mediante la estructuración de un informe que se tome como referente para llevar a cabo esta idea, teniendo en cuenta como soporte los conocimientos y lineamientos adquiridos en el transcurso de la carrera para adecuarlos a la realidad, con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

### **2.1 SOCIAL**

En la zona occidente del departamento de Boyacá no existe una distribuidora de cerveza especializada en el servicio y satisfacción a los clientes (tenderos), siendo muy esporádica la participación de este producto ya que la frecuencia de visitas es mínima. Por tal razón se plantea la necesidad de constituir una comercializadora para mejorar el servicio, apoyo a eventos especiales de la Región y asesorías, evitando que los habitantes se inclinen por otra opción de consumo.

Las poblaciones de Samacá, San Pedro de Iguaque, Chiquiza, Cucaita, Sora, Villa de Leyva, Sáchica, Sutamarchán, Santasofía, Tinjacá y Ráquira, son por naturaleza grandes consumidores de cerveza y el monopolio existente ha generado que los distribuidores actuales y la misma empresa Bavaria tengan olvidado al cliente y al consumidor.

La realización de este proyecto permitirá disminuir los índices de desempleo para algunos moradores de la Región, creando bienestar y fortalecimiento social, un mejor estilo de vida y aumento de los ingresos al tendero minorista.

## **2. 2 ECONÓMICA**

Se obtendrán recursos gracias a la reactivación de la economía, mediante la Alianza de Libre Comercio entre las Américas (ALCA), que permite generar nuevas expectativas frente a la producción agrícola, teniendo repercusión en todas las industrias a nivel Departamental y Regional, permitiendo el incremento en las ventas del producto y generando rentabilidad.

## **2. 3 TÉCNICA**

Aplicación de conocimientos y experiencias académicas, que aportan soluciones a los problemas económicos de la Región, mediante la práctica metodológica de investigación. De igual manera permite la aplicabilidad del trabajo de campo, a través de visitas a la región, a las familias y a los individuos, quienes facilitan el análisis y la posibilidad de ver el comportamiento Social, Económico, y Demográfico.

### **3. CONSIDERACIONES METODÓLOGICAS**

#### **3. 1 REFERENTES CONTEXTUALES**

##### **3. 1. 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

###### **3. 1. 1. 1 MARCO TEÓRICO**

En las poblaciones de Samacá, San Pedro de Iguaque, Chiquiza, Cucaita, Sora, Villa de Leyva, Sáchica, Sutamarchán, Santasofía, Tinjacá y Ráquira, siempre ha existido un distribuidor de cerveza con las características mencionadas en el planteamiento del problema.

La Sociedad Rodríguez Fontecha, asumió por trece (13) años (1983 – 1996) la distribución para el llamado “Desierto de la Candelaria”; en 1996 con la llegada de la competencia Cervecería Leona, asumió la distribución la sociedad “Pedraza Beltrán Ltda” hasta el año 2001. De Octubre 2001 a la fecha la distribución está a cargo de la Sociedad “Fúquene Moreno”, que utiliza los siguientes vehículos para la distribución:

Transporte de la fábrica de Tibasosa a Samacá, donde está ubicada la bodega, en un camión Dodge 600 modelo 80 y para la distribución a las poblaciones de Villa de Leyva, Sáchica, Sutamarchán, Tinjaca y Ráquira un vehículo Dodge 300 modelo 81 con capacidad para 200 cajas; así mismo se utiliza un vehículo adicional para atender las poblaciones de Samacá, San Pedro de Iguaque, Chiquiza, Sora y Cucaita, esta Sociedad cuenta con una bodega en la población de Samacá para atender todo el territorio, pero desafortunadamente se presentan deficiencias en los repartos del producto, frecuencia de visitas, manejo de



inventarios, sobre costo en el producto, entre otros; además esta compañía no se preocupa en lo más mínimo por el tendero minorista, lo ha dejado de lado, sin brindarle atención ni apoyo, no surte su negocio porque su volumen de venta no es tan alto y prefiere descuidarlo aún sabiendo que esta arbitrariedad repercute en el consumidor final, viéndose afectada la Compañía procede a realizar una requisición de propuestas para dar solución a las falencias que se están presentando en este momento.

Al presentar esta propuesta, se desea subsanar todas las anteriores deficiencias, mediante servicio al cliente, procesos logísticos, planeación estratégica, competitividad, mayor cobertura, manejo de existencias, apoyo a eventos, asesorías, visitas frecuentes, etc. Implementando así un plan de acción que permita que la Cervecería Bavaria continúe posicionada en el mercado de esa región y los tenderos encuentren una alternativa mejor a sus problemas.

### **3. 1. 1. 2 MARCO GEOGRÁFICO**

Los habitantes del Occidente del Departamento se encuentran ubicados en la Región llamada “Desierto de la Candelaria”, estos viven del Turismo, generado por la atracción de hermosas poblaciones como:

**Villa de Leyva:** Monumento nacional y ciudad colonial, que limita por el norte con las poblaciones de Gachantivá y Arcabuco, por el oriente con Chiquiza, por el sur con Chiquiza y Sáchica y por el occidente con Chiquiza y Santa Sofía; con una población de 9.316 habitantes y una temperatura de 17 grados centígrados. Este poblado fue fundado por el Virrey Andrés Díaz Venero de Leiva el 12 de Junio de 1572, aún conserva su estilo colonial, su economía se basa en el Turismo especialmente y la agricultura con cultivos de fríjol, papa, maíz, cebolla, también la minería en minas de yeso, mármol y caliza.

**Tinjacá:** De su clima se dice que es el mejor del mundo, limita por el nororiente con Sutamarchán, sur Sáchica y Ráquira, occidente Caldas, Chiquinquirá y Saboyá; con una población de 2.484 habitantes, una temperatura de 16 grados centígrados, con el mármol de esta población y el de Villa de Leyva se construyó al altar de Nuestra Señora del Rosario en Chiquinquirá; su economía esta basada en la agricultura, algunos árboles frutales (naranjas, chirimoyas, guamas) y la artesanía.

**Sutamarchán:** “Territorio del soberano” (indígena), limita por el norte con Santa Sofía, oriente con Sáchica, sur con Ráquira y Tinjacá y occidente con Saboya; cuenta con 7.017 habitantes y una temperatura entre los 17 y 22 grados, en esta población se pintó el cuadro de Nuestra Señora del Rosario en 1559 por Alonso de Narváez, hoy día ubicado en Chiquinquirá y de la misma manera es un municipio agricultor.

**Santa Sofía:** “Capital colonial de la curaba”, limita con Moniquirá por el norte, Gachantivá por el oriente, Villa de Leyva y Sutamarchán y por el sur Saboya y Puente Nacional, tiene una población de 4.315 moradores y 17 grados centígrados; fue fundada en 1819, con una economía basada en la agricultura.

**Sáchica:** “Mansión sembrada de olivares”, limita de la siguiente manera: norte Sutamarchán y Villa de Leyva, oriente Chíquiza y Sora, sur Samacá y Ráquira y occidente Ráquira y Sutamarchán, con una población de 3.755 habitantes y una temperatura 16.2 grados centígrados; fundada en 1556, los olivares fueron sembrados hace 180 años, cultiva cebolla cabezona en un 90 por ciento.

**Ráquira:** “Olleros de ollerías”, es la capital artesanal de Colombia por excelencia, límites: norte Tinjacá y Sutamarchán, sur Samacá y Guachetá, occidente Laguna de Fúquene, cuenta con 13.900 habitantes y una temperatura de 17 grados, fundada en 1580 por Fray Francisco de Orejuela.

**Sora:** “Adorador del diablo”, porque esto significa el vocablo indígena Sora, limita por el norte con Chíquiza y Motavita, oriente Motavita y Tunja, occidente Chíquiza y sur, Cucaita y Samacá, goza de una temperatura de 13 grados y una población

de 2.877 habitantes, su economía se basa en la agricultura y la ganadería, fundada en 1776.

**Samacá:** “Fortaleza o mansión del soberano”, limita por el norte con Sáchica, Sora y Cucaita, sur con Ventaquemada, Ráquira y Guachetá, por el oriente con Cucaita, Tunja y Ventaquemada, occidente Ráquira, población de 13.320 habitantes, temperatura de 14 grados, su economía basada en la agricultura, ganadería y minería, a Samacá se le conoce por la industria de los tejidos en lana.

**Chíquiza:** “Campo pelado”, limita con Villa de Leyva y Arcabuco por el norte, oriente Motavita, occidente Villa de Leyva, sur Sora y Sáchica, con 7.702 habitantes y 18 grados centígrados, en su laguna los indígenas arrojaron una estatua de oro macizo, su economía esta basada en las artesanías (cobijas, ruanas).

Las veredas más representativas de las poblaciones son:

**RÁQUIRA:** La Candelaria, Firita, Capellanía y Torres.

**TINJACÁ:** Siativa alto y bajo, Curubera alto.

**SUTAMARCHÁN:** Cañón alto, Cañón bajo, las Curuberas, Volcán alto y bajo, Ermitaño y el Cedro.

**SANTA SOFÍA:** Curubera bajo.

**VILLA DE LEYVA:** La Periquera, el Fósil, las Monjas, Monte Suárez, Peñas Blancas, Casa Blanca, Hato Grande, Delicias, Versalles, el Quemado, Cayenos.

**SAMACÁ:** Salamanca, Loma Redonda, la Chorrera, Curubita, Rincón, Santo, la Fábrica, el Mamoral, la Culebrera, el Valle, la Playa y el Desaguadero.

**CUCAITA:** Pijaos, la Loma.

**SAN PEDRO DE**

**IGUAQUE:** Piedras Gordas y Vergara.

Por otra parte se cuenta con fechas especiales y temporadas altas para el consumo de cerveza, como: Diciembre, Semana Santa y festividades autóctonas de cada municipio, donde la mayor parte de la población nacional sale de vacaciones y se incrementa el turismo en esta zona, ya que la Región cuenta con gran afluencia de visitantes, gracias a su clima y a que las poblaciones son centros históricos del Departamento, entre las cuales se tienen:

* Samacá	diciembre 16-24	Aguinaldo Samaquense
* Villa de leyva	diciembre 6-8	Festival de luces
* Sáchica	octubre 12-14	Reinado de la Cebolla
* Chíquiza	septiembre 14-15	Festividades en honor al Divino Niño
* Ráquira	octubre 18	Aniversario de Ráquira
* Cucaita	diciembre 13-15	Ferias y fiestas
* San Pedro	enero 5-7	Ferias y fiestas
* Sutamarchán	abril 18-20	Ferias y fiestas
* Tinjacá	marzo 21-23	Ferias y fiestas
* Sora	junio 22-24	Ferias y fiestas
* Santa Sofía	agosto 15-17	Ferias y fiestas

(Ver Anexo 01. Mapa de la Región).

## **3. 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **3. 2. 1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la Región Occidente del Departamento son conocidos los productos Cerveceros, los cuales son atendidos por distribuidores que ofrecen un servicio muy superficial, mostrando poca preocupación por el consumidor final el cual es atropellado al no satisfacer su necesidad en tiempo oportuno y en cantidades necesarias; novedad que se presenta debido a la posición geográfica de las diferentes Veredas con referencia a las poblaciones que abarca esta región, siendo la distancia el mayor obstáculo para atender la zona rural.

Debido al monopolio existente en Colombia en la fabricación, distribución y venta de cerveza, la Empresa Productora se ha olvidado de fortalecer su sistema de distribución y la atención del servicio al cliente, presentando deficiencias en los requerimientos de vehículos, innovación en el sistema de reparto, visitas tienda a tienda y capacitación a la fuerza de ventas.

Todo lo anterior, ha traído como consecuencia que los clientes y consumidores se vean afectados en la consecución del producto, así:

Algunos distribuidores atienden solamente las tiendas y negocios de las ciudades y en algunos casos únicamente a quienes dejan un volumen alto de compra, olvidándose de los tenderos que adquieren menor cantidad, tanto en la ciudad como en las veredas, quienes se ven obligados a adquirir la cerveza a los mayoristas subdistribuidores de los barrios, de las poblaciones o de la cabeceras de los municipios, con recargo en el valor que oscila entre los \$400 y \$2.000 por caja.

Según los resultados de la encuesta aplicada en esta Región se ha descuidado un sector importante como lo son los tenderos minoristas; quienes sufren el incumplimiento en las entregas, la improvisación en los programas de distribución, la desorganización administrativa y las limitaciones de recursos para ejecutar los

presupuestos apropiados, los esfuerzos de estos comercializadores son dirigidos hacia las ventas al por menor o a propietarios de depósitos, los cuales lógicamente les generan mayor rentabilidad.

El desarrollo de este proyecto se presenta como alternativa de mejoramiento, puntualizando en el servicio, entrega oportuna, inventario suficiente, visitas periódicas, apoyo y asesoría; también es importante destacar la reactivación de la Economía y la generación de empleo indirecto, esperando que con el Tratado de Libre Comercio entre las Américas (ALCA), se apoye al Sector primario de la Economía, siendo esta la principal fuente de empleo para los moradores de la Región.

Además, la Empresa Bavaria quiere reorientar sus estrategias competitivas hacia un eficiente mercado, que traiga como resultado una imagen positiva de sus productos y excelentes negociaciones con los tenderos, puentes de interacción con la comunidad. Por lo tanto la empresa busca no solo una acción de venta, sino ante todo una acción social de reconocimiento general.

Con la implementación de la comercializadora se esperan obtener excelentes resultados en ítems de servicio, rentabilidad y satisfacción.

### **3. 2. 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Con la puesta en marcha de una Distribuidora de Cerveza en la Región Occidente del Departamento de Boyacá, se dará solución al deficiente servicio y a las necesidades de la población, mediante la implantación, de una Red Logística, que garantice entregas oportunas e inventarios suficientes en cada uno de los puntos de venta?.

### **3. 3. REFERENTES CONCEPTUALES**

#### **3. 3. 1 MARCO REFERENCIAL**

##### **HISTORIA DE LA CERVEZA**

Los orígenes de la cerveza nacen de los tiempos entre historias y leyendas del antiguo Egipto atribuyendo su origen al capricho de Osiris.

Numerosos antropólogos aseguran que hace cien mil años el hombre primitivo elaboraba una bebida a base de raíces, cereales y frutos silvestres, que masticaba para desencadenar su fermentación alcohólica y el líquido resultante lo consumía con deleite para relajarse.

La primera fórmula de fabricación casera de Cerveza, se revela así: se tuesta pan, se deshace en migas, se prepara una mezcla en agua y se consigue una bebida que transforma la gente en "alegre, extrovertida y feliz".

Desde Oriente Medio, la cerveza se extiende por los países de la cuenca oriental del Mediterráneo, donde los Egipcios, recogiendo los métodos antiguos, elaboran una cerveza que bautizan con el nombre de "ZYTHUM", descubren la malta y añaden azafrán, miel, jengibre y comino con objeto de proporcionarle aroma y color. Entre los romanos y los griegos fue considerada una bebida de la gente importante, en los pueblos del norte de Europa festejaban con cerveza las fiestas familiares, las solemnidades religiosas y los triunfos sobre sus enemigos.

En la Edad Media nacería la "CEREVISA MONACORUM", cerveza de los monjes con denominación de origen, cuyo secreto guardaba celosamente cada fraile boticario. Los monjes lograron mejorar el aspecto, el sabor y el aroma de la bebida.

Entre los siglos XIV y XVI surgen las primeras grandes factorías cerveceras, entre las que destacan las de HAMBURGO Y ZIRTAU. A finales del siglo XV, el DUQUE

DE RAVIERA GUILLERMO IV, promulga la primera ley de pureza de la cerveza alemana, que prescribía el uso exclusivo de malta de cebada, agua, lúpulo y levadura en su fabricación.

La auténtica época dorada de la cerveza comienza a finales del siglo XVIII con la incorporación de la máquina de vapor a la industria cervecera y el descubrimiento de la nueva fórmula de producción en frío, y culmina en el último tercio del siglo XIX, con los hallazgos de PASTEUR relativos al proceso de fermentación.

Se dice que la cerveza fue introducida en España, por CARLOS V en el siglo XVI, aún siendo un país tradicionalmente vinícola. Tras su abdicación, el emperador instaló una pequeña fábrica de esta bebida en el MONASTERIO DE YUSTE, a partir de entonces, el consumo de cerveza en el mundo evoluciona lenta y positivamente y en torno a 1900 aparecen las grandes compañías cerveceras: MAHOU (1890), AGUILA (1900), CRUZ DEL CAMPO (1904) Y DAMM (1910).

Su baja graduación alcohólica y sus propiedades refrescantes contribuyeron a que, a partir de la década de los sesenta, la cerveza se situase entre las bebidas más consumidas, a lo que también contribuyó el aumento del turismo.

Sin embargo, en los últimos seis años el sector cervecero registra una progresiva tendencia a la baja en el consumo y en la producción, justificada en la crisis del sector de hostelería y restauración, entre otras causas.

El bebedor de cerveza, cada día más selectivo en la elección de marcas y estilos, consume una media de 64,75 litros de esta bebida al año, siete litros menos que hace seis años. Mientras que se redujo la importación de cerveza extranjera, cabe subrayar el auge que ha experimentado la cerveza sin alcohol entre nuestros consumidores, alcanza hasta un porcentaje que supone el 10% del consumo nacional.



## **ELABORACIÓN**

La cerveza es una bebida resultante de la fermentación alcohólica, mediante levadura seleccionada, de un mosto procedente de la malta (germinación, secado y tostado de los granos de cebada), al que se han agregado lúpulos y sometido a un proceso de cocción. Tras filtrar la cerveza, se procede a su envasado en botellas, botellines, latas o barriles.

## **DEGUSTACIÓN**

**TEMPERATURA:** La cerveza lager o rubia debe servirse a seis u ocho grados. Una cerveza más fría desarrolla menos espuma, y más caliente, una espuma menos consistente.

**PRESENTACIÓN:** El recipiente de la cerveza -vaso, copa o jarra- no debe presentarse congelado, pues dificulta la formación de espuma y la apreciación visual del líquido, y a la hora de saborear una cerveza, deben de tenerse en cuenta su brillo, su transparencia y la cremosidad de su espuma.

**COLOR Y SABOR:** La graduación alcohólica, el amargo, el cuerpo y la temperatura determinan el sabor de una cerveza. Los colores -rubia, negra, tostada o blanca- no implican ningún sabor asociado, únicamente dependen del mayor o menor tueste del cereal durante el malteado.

## **PRODUCTO DE BELLEZA**

En la antigüedad, los egipcios mantenían la frescura de su piel mediante la aplicación de espuma de cerveza. En Prusia, en el siglo XVI, las princesas empleaban la cerveza para cuidar el cutis y desarrollar el busto. Hoy en día, los fabricantes de champús incluyen cerveza en sus productos por sus propiedades suavizantes.

## **CONTRIBUCIÓN A LA SALUD**

La cerveza posee un alto contenido en vitaminas, sales minerales, proteínas, fibras, micronutrientes y carbohidratos. Según un estudio realizado en la UNIVERSIDAD DE CARDIFF (Reino Unido), la cerveza incrementa el colesterol "bueno", mejora la coagulación de la sangre, tiene un alto valor nutricional y favorece la digestión. Sus autores aconsejan el consumo diario de cerveza incluso a las mujeres en periodo de lactancia, dado que sus proteínas estimulan el flujo de la leche materna.

## **CERVEZA EN LA DIETA**

La cerveza contiene de 4 a 5 grados de alcohol y carece de grasas. una caña, por ejemplo, tiene menos calorías que un refresco, un vaso de vino o un zumo de piña.

Calorías por cada 100 ml.: Cerveza (42), refrescos (44), zumo de piña (54), vaso de vino (67).

## **CLASIFICACIÓN**

Las cervezas se clasifican en función de la proporción y calidad de los ingredientes básicos, las técnicas de elaboración y factores relacionados con el malteado, fermentación, maduración, selección de levaduras y añadido de hierbas o especias.

Con arreglo al porcentaje de extracto seco primitivo (ESP: conjunto de ingredientes orgánicos que componen el mosto antes de su fermentación), las cervezas elaboradas a nivel mundial se dividen en:

- Corrientes (ESP no inferior a 11): Ligeras, de baja fermentación color ambarino o negro.
- Especiales (ESP no inferior a 13): De baja fermentación, color ambarino claro o negro, y mayor densidad.

- Especial extra (ESP no inferior a 15): De color y densidad acusados, y sabor fuerte y seco.

## **ESTILOS CLÁSICOS**

Entre las variedades clásicas de cerveza, los expertos distinguen diversos tipos en razón del lugar de origen, la elaboración y los ingredientes añadidos.

LAMBIC: Originarias de la zona flamenca del río Zenne (Bélgica), se fabrican a partir de cebada malteada y trigo crudo y utilizan cepas salvajes de levadura, lo cual provoca una fermentación espontánea. Tienen poco gas y por tanto, poca espuma.

Entre sus variedades se encuentran:

"GUEZE" de carácter achampanado.

"FARO", endulzadas con azúcar.

"MARS", versión diluida de la anterior.

"KRIEK LAMBIC", elaborada con cerezas.

"FRAMBOZEN", con frambuesas.

"CERVEZAS DE TRIGO": Son muy refrescantes y tienen una elevada proporción de trigo añadida a la cebada.

De fermentación alta, son conocidas como "BLANCAS" porque producen una espuma muy pálida durante la fermentación, este estilo es más difundido y elaborado en el sur de Alemania, es denominado en unas ocasiones "WEZENBIER" (cerveza de trigo) y en otras, "WEISSEBIER" (cerveza blanca). Las levaduras utilizadas en su elaboración le aportan un toque aromático balsámico y resinoso, que aumenta su efecto refrescante.

ALE: Tradicionalmente ligada a las Islas Británicas, es una cerveza de fermentación alta en caliente (de 15 a 25 grados), que proporciona al producto aromas afrutados y gran variedad de tonos y sabores.

"MIID", ligera, muy pálida, con bajo contenido alcohólico.

"BITTER", servida de barril, seca y lupulizada.

"PAIE ALE", traslúcida, de color bronce o rojo ambarino.

"INDIA PALE ALE", LA "BROWN ALE", LA "OLD ALE" Y LAS "AIE" ESCOCESAS, IRLANDESAS Y BELGAS.

“STOUT”: Cervezas de fermentación alta, muy oscuras y cremosas. El término "stout" (robusto) define su carácter, con acusado aroma lupulizado y acidez afrutada. Entre las "stouts" secas más populares del mundo, se encuentran:

“GUINNES”, originaria de Dublín, con quince fábricas repartidas por todo el mundo.

“PORTEN”: Su nombre procede de un pub de Londres donde se fabricaba una cerveza muy tostada y amarga, más ligera de cuerpo que la "stout". Se sirve a temperatura ambiente y su contenido alcohólico supera los cinco grados.

“LAGER”: Cerveza de baja fermentación, guardada a una temperatura cercana a los cero grados durante dos meses. Una vez envasada, debe consumirse lo antes posible.

“CERVEZA AL VAPOR”: Se conoce así una variante de "LAGER" californiana, en cuya elaboración se utilizan tanques de fermentación poco profundos, con lo que se logra un rápido enfriamiento del mosto al estar más en contacto con el aire. El producto obtenido contiene una alta proporción carbónica. Hoy se produce en Baviera, Gran Bretaña y California.

“CERVEZA AHUMADA”: Se obtiene al tostar los granos de cebada sobre el fuego, tiene tradición en Escocia, Alemania y Polonia. Una variante es la cerveza a la piedra, en cuyo proceso de elaboración se le introducen piedras candentes en el mosto.

### **3. 4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **3. 4. 1 OBJETIVO GENERAL**

Presentar una propuesta de Factibilidad para la creación de una Distribuidora de Cerveza, que mejore el actual modelo de comercialización, mediante la práctica eficiente de la logística empresarial.

#### **3. 4. 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercado, para determinar las actuales condiciones de los tenderos, que permitan diseñar estrategias comerciales eficientes y eficaces, para brindar un mejor servicio.
- Puntualizar la demanda en el mercado, para poder establecer el cubrimiento necesario.
- Realizar el estudio técnico, para determinar el tamaño, la localización y la logística del proyecto.
- Determinar a través del estudio de implementación, organización y adaptación, una estructura básica para comercializar.
- Determinar el monto de los Recursos Financieros necesarios para la realización y operación del Proyecto.
- Estimar el valor del capital de trabajo necesario para el normal funcionamiento de la Empresa.
- Evaluar financieramente el Proyecto para conocer la rentabilidad.
- Describir las conclusiones del estudio y las recomendaciones para la puesta en marcha del proyecto.

### **3. 5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3. 5. 1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio es presentado como investigación aplicada, bajo el parámetro de proyecto de inversión, incluyendo un plan de solución concreta a la necesidad detectada, a la cual se dará solución mediante el desarrollo de los Estudios de Mercado, Técnico, Administrativo y Financiero, de la presente propuesta.

#### **3. 5. 2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

##### **3. 5. 2. 1 PRIMARIAS:**

La información se recopila con base en la aplicación de encuestas a 1.800 tenderos minoristas de la Región Occidente del Departamento, encaminada a describir características de mercado que determinen la demanda del producto y se obtengan datos que ayuden a prever el comportamiento futuro de las ventas.

##### **3. 5. 2. 2 SECUNDARIAS**

Para desarrollar los diferentes estudios, se utilizaron referentes bibliográficos como:

- Libros y textos temáticos.
- Documentos sobre ubicación geográfica del departamento de Boyacá.
- Datos a través del Internet.
- Datos estadísticos de la Cervecería Bavaria.

### 3. 5. 3 VARIABLES E INSTRUMENTOS

#### 3. 5. 3. 1 DISEÑO ESTADÍSTICO

La población objeto de estudio, son los 1.800 tenderos de la Región Occidente del departamento de Boyacá, se tiene en cuenta la fórmula estadística para población finita y se utiliza el método aleatorio simple, donde:

<b>n</b>	Tamaño de la muestra
<b>N</b>	Población 1.800 tenderos.
<b>Z</b>	Nivel de confianza del 95 % bajo la curva normal estándar = 1.96
<b>P</b>	Probabilidad de éxito = 50%
<b>q</b>	Probabilidad de fracaso = 50%
<b>e</b>	Error permitido = 5%

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

Donde:

**N = 1.800 tenderos**

**Z = 95% = 1.96**

**P = 50%**

**q = 50%**

**e = 0.03%**

$$n = \frac{1.800 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(1.800-1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{1.800 \cdot (3.8416) \cdot (0.25)}{(1.799) \cdot (0.0025) + (3.8416) \cdot (0.25)}$$

$$n = \frac{1728.72}{4.4975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1728.72}{5.4579}$$

$$n = 316$$

Deben aplicarse 316 encuestas para que el estudio sea confiable.

(Ver anexo 02. Encuesta)



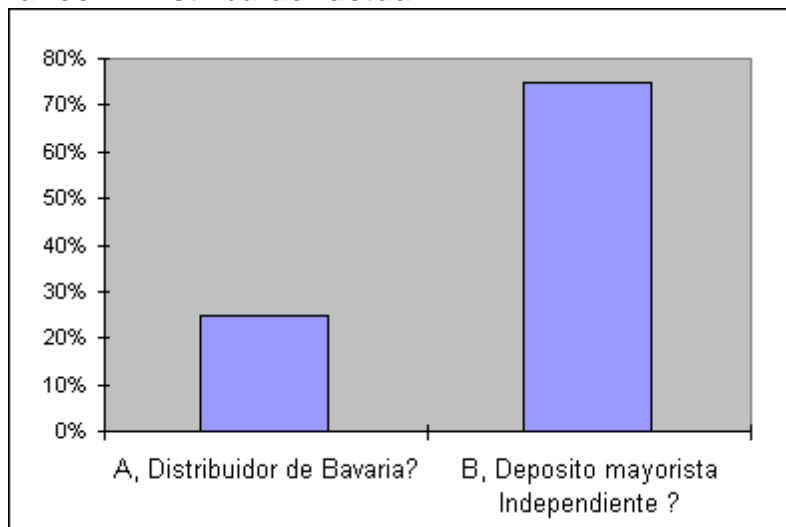
### 3. 5. 4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Tabla 01. Proveedor**

1, ¿Quién es su actual proveedor de Cerveza?

PROVEEDOR	RTAS	%
A, Distribuidor de Bavaria?	79	25
B, Depósito mayorista Independiente?	237	75
TOTAL	316	100

**Gráfico 1. Distribuidor actual**



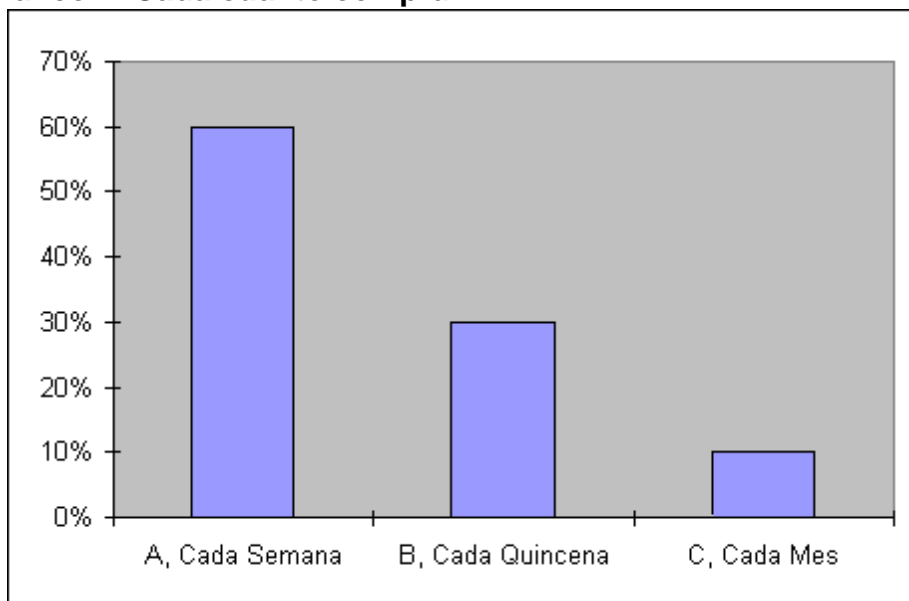
**ANÁLISIS** De un total de 316 tenderos encuestados tan solo 79 que es el equivalente al 25% están atendidos directamente por la Cervecería Bavaria, y su gran mayoría 237 tenderos, que son el 75 %, compran los productos cerveceros con intermediarios, lo que implica recargo en el precio y mala prestación del servicio.

## Tabla 02. Frecuencia de compra

2, ¿Con qué frecuencia compra este producto?

FRECUENCIA	RTAS	%
A, Cada Semana	190	60
B, Cada Quincena	95	20
C, Cada Mes	31	10
TOTAL	316	100

## Gráfico 2. Cada cuánto compra



**ANÁLISIS** De los resultados de esta pregunta, se obtuvieron los siguientes datos

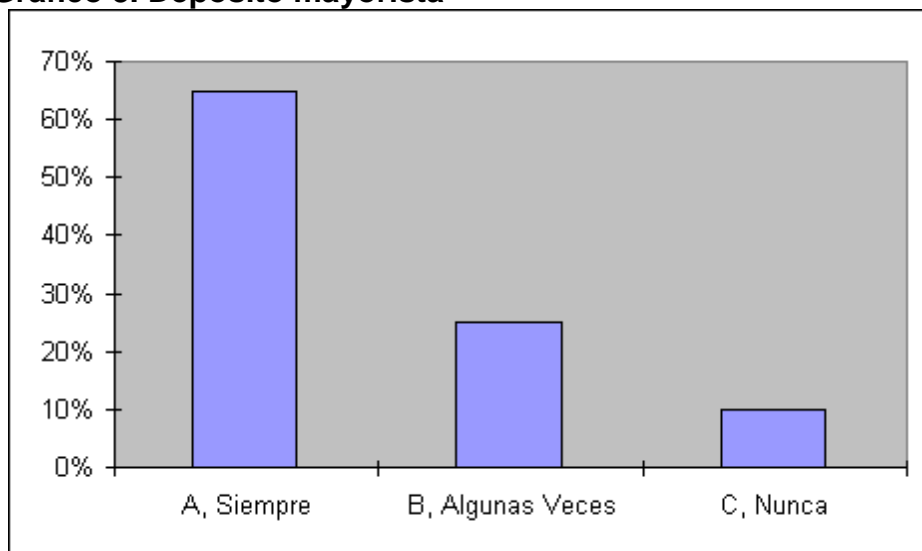
Cada Semana	190 tenderos	equivalente al 60%
Cada Quincena	95 tenderos	equivalente al 30%
Cada Mes	31 tenderos	equivalente al 10%

Del anterior resultado se puede deducir que la programación de distribución del producto, debe estar con una promesa de entrega por debajo de 5 días de plazo y concientizar el 40% de los tenderos, para que efectúen compras en periodos más cortos, aumentando con esto rotación y utilidad.

**Tabla 03. Dónde comprar**

3, ¿Debe recurrir a los Depósitos mayoristas?

FRECUENCIA	RTA	%
A, Siempre	205	65
B, Algunas Veces	80	25
C, Nunca	31	10
TOTAL	316	100

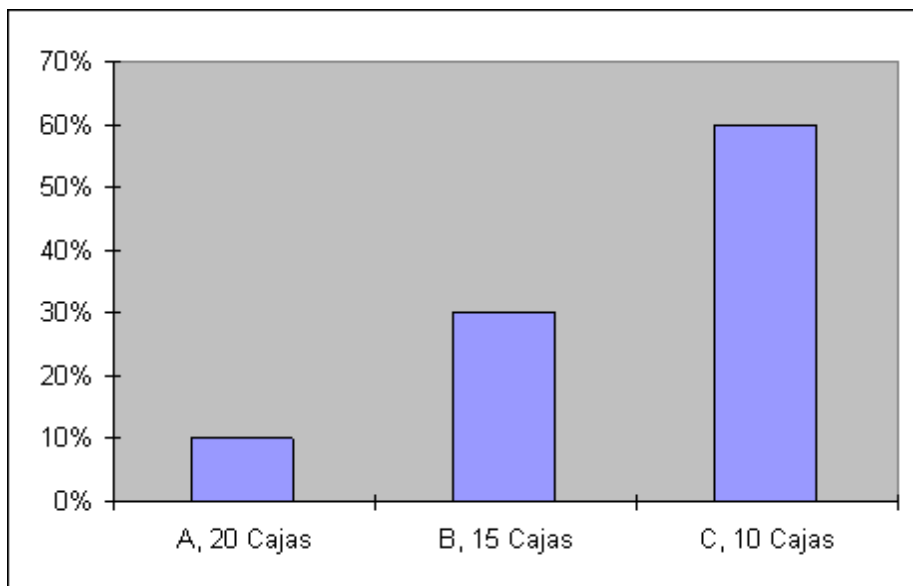
**Gráfico 3. Depósito mayorista**

ANÁLISIS: Es evidente que debido a la deficiencia en las entregas por parte de la Cervecería, los tenderos no satisfacen sus necesidades de producto, teniendo que recurrir a los servicios de los mayoristas.

**Tabla 04. Cantidad de compra**

4, ¿Cuántas cajas de cerveza compra?

FRECUENCIA	RTAS	%
A. 20 Cajas	31	10
B. 15 Cajas	95	30
C. 10 Cajas	190	60
TOTAL	316	100

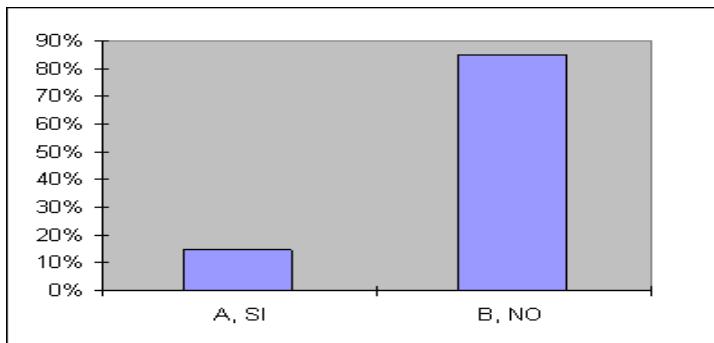
**Gráfico 4. Adquisición de cajas**

**ANÁLISIS:** Se encontró como novedad que las compras realizadas por los tenderos, están promediadas sobre las 10 cajas de cerveza, evidenciando que se debe mejorar la peridiosidad en las visitas.

**Tabla 05. Cantidad de Producto**

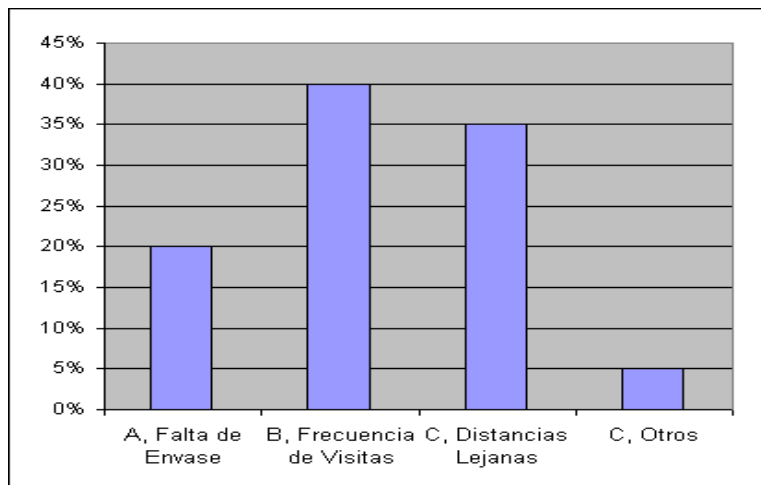
5, ¿La cantidad de producto que compra es suficiente para la venta?

RESPUESTA	RTAS	%
A, SI	48	15
B, NO	268	85
TOTAL	316	100

**Gráfico 5. Producto suficiente****Tabla 06. Respuestas**

De la Respuesta No,5 ¿por qué?

CAUSAL	RTAS	%
A. Falta de Envase	54	20
B. Frecuencia de Visitas	108	40
C Distancias Lejanas	94	35
C. Otros	13	5
TOTAL	268	100

**Gráfico 6. Frecuencia de visitas**

ANALISIS: Del resultado de esta pregunta se obtienen datos importantes en el estudio de mercados, tales como:

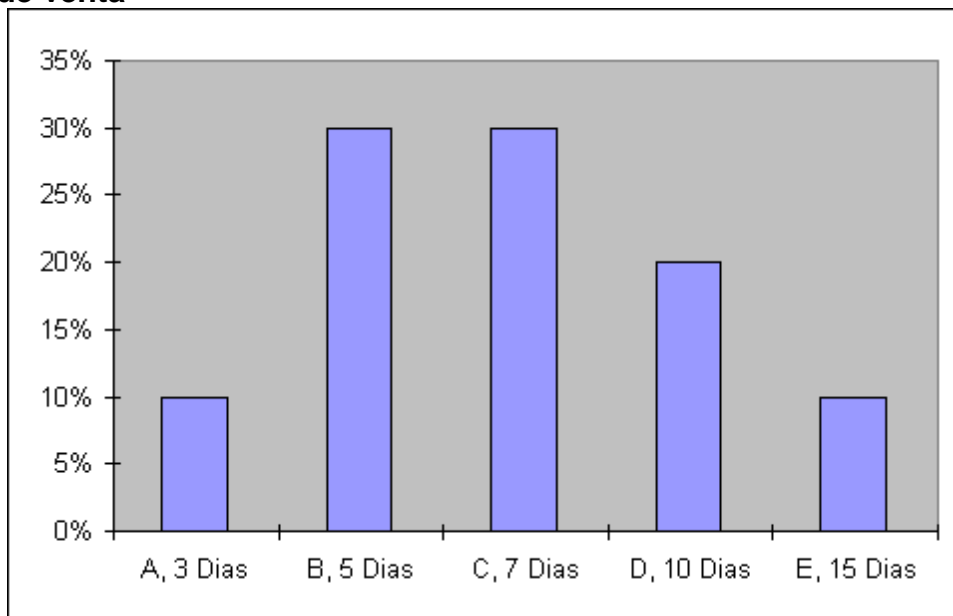
1. Que de los 316 tenderos encuestados, 268 no tienen stock suficiente para la venta.
2. De estos 268 tenderos insatisfechos, 54 de ellos no cuentan con el envase necesario.
3. 107 tenderos se quejan de la falta de visitas.
4. 94 tenderos argumentan que las distancias son un impedimento para la obtención del producto.
5. 13 tenderos presentan inconvenientes ajenos a la cervecería.

### Tabla 07. Venta

6, ¿En Cuantos días Vende la Cerveza que Compra?

TIEMPO	RTAS	%
A. 3 Días	32	10%
B. 5 Días	95	30%
C. 7 Días	95	30%
D. 10 Días	62	20%
E. 15 Días	32	10%
TOTAL	316	100

**Gráfico 7. Días de venta**



ANALISIS: Las ventas totales de los inventarios de cerveza se efectúan en un tiempo promedio de 5 a 7 días y si se retoma que el promedio de compra mas alto es de 10 cajas por tendero, podemos sacar una matriz de consumo de 1.6 caja diaria por tienda.

7. ¿A qué precio le suministra la caja de Cerveza el distribuidor?

\$ 21.000

8. ¿A qué precio debe comprar la caja de Cerveza al depósito mayorista?

\$ 24.000

ANALISIS: Las anteriores preguntas no requieren una gráfica comparativa, por que es una respuesta unificada, pero se determina el incremento del 14% en el precio de venta entre el distribuidor y el depósito mayorista.

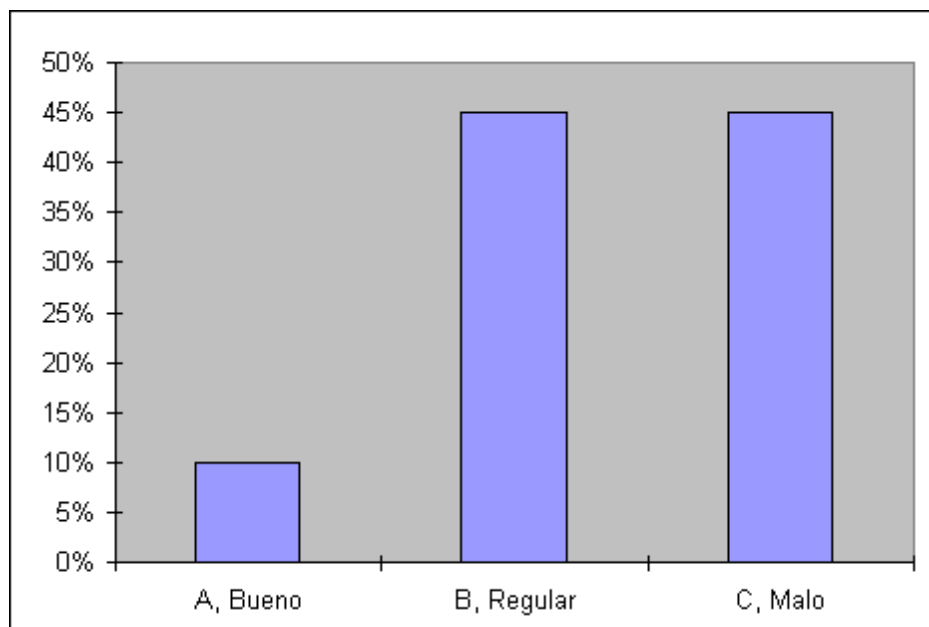


### Tabla 08. Servicio

9. Evalué el Servicio de su Proveedor así;

SERVICIO	RTAS	%
A. Bueno	32	10
B. Regular	142	45
C. Malo	142	45
TOTAL	316	100

### Gráfico 8. Evaluación

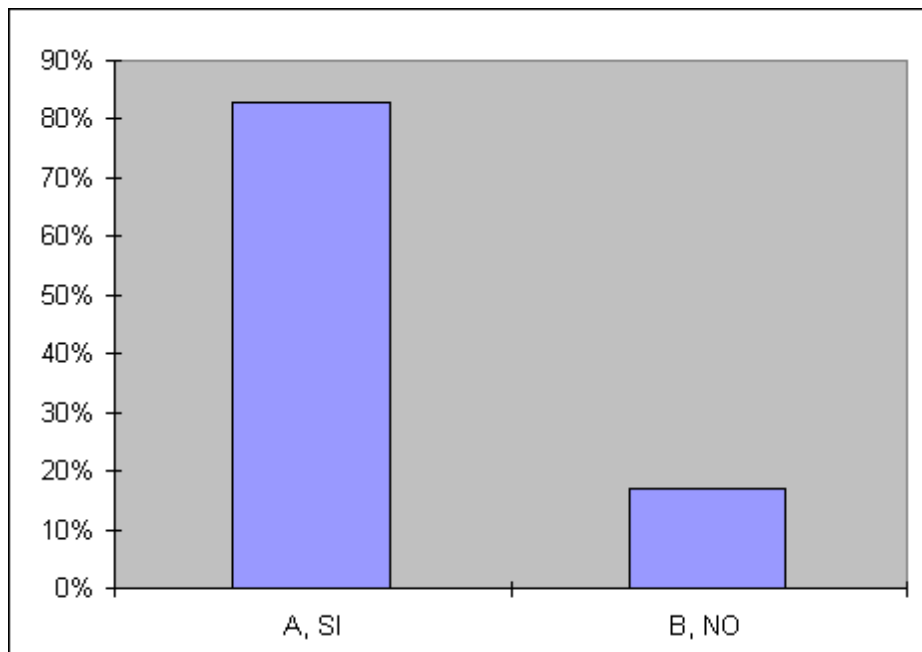


ANALISIS: Hay dos variables que arrojan resultados muy parejos a cerca de la evaluación del servicio prestado por el proveedor, dando oportunidad para incursionar en el mercado.

**Tabla 09. Opinión**

10, ¿Si existieran nuevos distribuidores, usted les compraría el producto?

RESPUESTAS	RTAS	%
A. SI	262	83 %
B. NO	54	17 %
TOTAL	316	100

**Gráfico 9. Opción de un nuevo distribuidor**

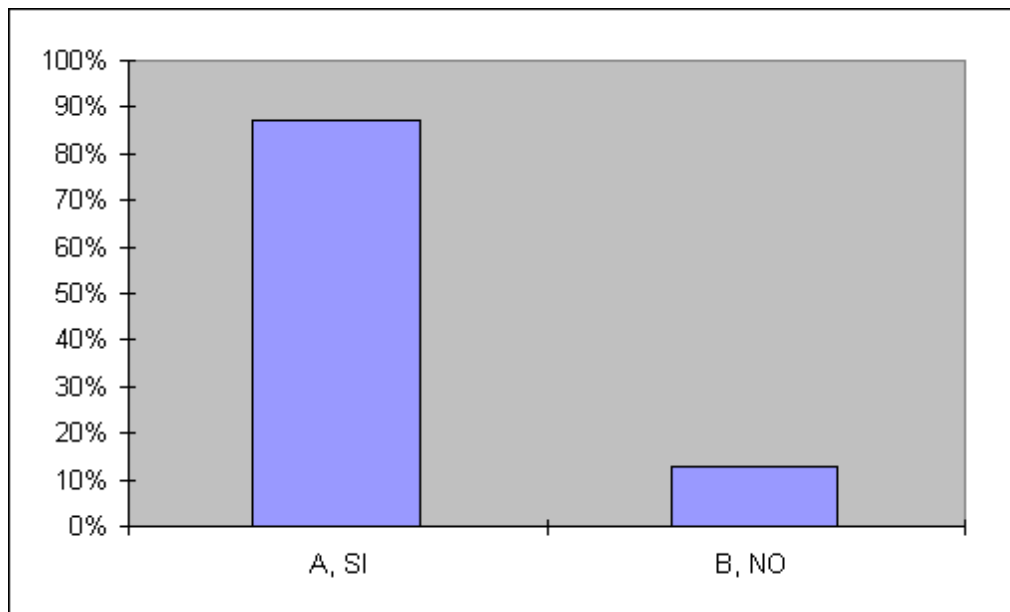
ANÁLISIS: Como se plantea en el análisis de la pregunta número 9, existe un 83% de probabilidad para la aceptación del servicio a ofrecer.

### Tabla 10. Concepto

11, ¿Se interesaría usted por mejorar los niveles de venta de los productos Cerveceros?

RESPUESTA	RTAS	%
A. SI	275	87
B. NO	41	13
TOTAL		100

### Gráfico 10. Mejorar ventas



ANALISIS: Se detecta que los tenderos están interesados en mejorar sus ingresos, la estrategia se fundamentaría en obtener una gana gana entre la Distribuidora y el Tendero, obteniendo beneficios por igual.

12. ¿Qué sugerencias tiene para la Empresa Distribuidora de Cerveza?

ANALISIS: Se encontraron las siguientes sugerencias:

1. Mayor apoyo a los pequeños tenderos (préstamos de envase).
2. Patrocinio a eventos deportivos y culturales.
3. Dotación de activos a los tenderos para brindar un mejor servicio.
4. Entregas en cada uno de los puntos de venta.
5. Cumplimiento en las promesas de entrega.
6. Abastecimiento permanente en las diferentes épocas del año.
7. Brindar material P. O. P. para la ambientación de los puntos de venta.

Según los datos obtenidos a través de la encuesta se determina que:

De 1800 tenderos que son el 100% de la Población, el 83 % según la encuesta está dispuesto a comprar el producto al nuevo distribuidor, esto equivale a 1.494 tenderos, de los cuales tienen una frecuencia de venta de 1.6 cajas diarias, según la respuesta de la pregunta N. 6, entonces al multiplicar el promedio de venta diario, por los 30 días del mes se determina que cada tienda vende en el mes 48 cajas de Cerveza y al multiplicarlos por los 12 meses se obtiene una venta anual de 576 cajas de cerveza por tienda.

$1.6 \times 30 = 48$       48 Cajas de Cerveza Mensual por tienda

$48 \times 12 = 576$       576 Cajas de Cerveza Anual por tienda

Al obtener los datos de ventas Mensual y Anual, se puede determinar la demanda de producto, multiplicando la cantidad de cajas vendidas en determinado periodo por el número de tenderos dispuestos a comprar el producto a los nuevos distribuidores (1.494).

$48 \times 1494 = 71.712$       71.712 Cajas de Cerveza vendidas al mes en la Región

$48 \times 576 = 860.544$       860.544 Cajas de Cerveza Vendidas al año.

## **3. 6 ALCANCES DEL PROYECTO**

### **3. 6. 1 PROYECCIONES**

Este proyecto es la propuesta a la actual Distribuidora, como una mejor opción de servicio, cumplimiento, atención y responsabilidad dentro de los canales de distribución ofrecidos en la actualidad. Busca además promover la creación de una nueva empresa que ayude a superar los problemas subyacentes que están afectando repetitivamente la participación de Bavaria, por falta de cubrimiento del mercado, ya que la Cervecería por causas de reestructuración, no está en capacidad de comercializar directamente sus productos.

### **3. 6. 2 LIMITACIONES**

La principal limitación que enfrenta el estudio es de carácter metodológico, ya que se presentan deficiencias en el diseño, porque faltan datos exactos de costos como el transporte y el marco legal.

## **4. ESTUDIO DE MERCADOS**

Este estudio, está dirigido a detectar las necesidades de la población en cuanto a surtido del producto, servicio al cliente, frecuencia de visitas, préstamo de envase, entre otros aspectos. De igual manera a establecer los canales de distribución, estrategias de promoción y publicidad, demanda y condiciones del proveedor, para así permitir estructurar un mercado potencial en la Región Occidente del Departamento de Boyacá.

### **4. 1 EL PRODUCTO**

#### **4. 1. 1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:**

La cerveza que se consume en Colombia es de color rubio, espumosa, de aroma a cebada fresca y rico sabor amargo.

Se fabrica en tres etapas así:

- a. La materia prima es la cebada y el arroz, se mezclan y se produce el “Aflecho” y el “Mosto Brillante”; el aflecho se descarta y se utiliza para comida de ganado y el mosto brillante es el elemento fundamental de la cerveza; para darle el sabor amargo se adiciona “flor de lúpulo” (entre más flor de lúpulo se adicione mayor será el sabor amargo de la cerveza).
- b. Se mezcla el mosto brillante con la levadura para fermentarla, esto da el nivel alcohólico, produciendo una cerveza verde hasta el momento; este proceso de fermentación dura siete (7) días.

- c. La mezcla verde entra en proceso y después de 8 ó 9 días se madura y en esta etapa adquiere sus características propias, posteriormente se mezcla con agua y queda lista para ser envasada.

**Presentaciones:**

Águila	:	Botella de 300 c.c. Envase Retornable
Costeña	:	Botella de 355 c.c. Envase Retornable
Leona	:	Botella de 350 c.c. Envase Retornable
Cachorra	:	Botella de 250 c.c. Envase Retornable

**No Retornable:**

Leona Twist Off de 250 c.c.

Águila lata de 300 c.c.

Costeña de 350 c.c.

Leona lata de 350 c.c.

Se cuenta con Cerveza en Barril para tabernas y consumo de eventos especiales.

**4. 1. 2 USOS DEL PRODUCTO**

- Suplir una necesidad básica (la sed).
- Festejar en reuniones y compartir con los amigos.
- Hábito de consumo.

**4. 1. 3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Generalmente cuando se trata de consumo de licor; se inicia con cerveza y se termina con Cerveza, pero en su defecto puede ser reemplazada por:

- Aguardiente,.
- Brandy.

- Ginebra.
- whisky.
- Fabricación casera (guarapo y chicha).

## 4.2 EL CONSUMIDOR

Es un producto que debe ser consumido únicamente por personas adultas, sin hacerle daño o enfermarlo (edades después de los 18 años)

- Hay consumidores “HEAVYS” es decir consumidores de gran cantidad de cerveza, por ejemplo de 25 unidades en adelante.
- Los consumidores “BUENO” están entre las 10 y 25 unidades de cerveza.
- Los consumidores “NORMALES” entre 1y 6 cervezas

El consumo de Cerveza en Boyacá es de los más altos del mundo, comparándole con países Europeos como Alemania, donde el consumo Per-Cápita por persona es de 14 cervezas diarias.

Las cerveza es el producto con alcohol más consumido en Boyacá, por encima del aguardiente, ron, brandy o whisky; se consume como un hábito de costumbre, para celebrar cualquier acontecimiento o para pasar un rato agradable en ferias y fiestas, reuniones familiares eventos, etc.

En todo el departamento se vende un promedio de millón cincuenta mil cajas mensuales de cerveza, cuyo impuesto es del cuarenta y ocho por ciento que se utiliza para pagar las deudas generadas por educación del departamento.



### 4.3 DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:

El área donde se va a distribuir la cerveza está ubicada en la población de Samaca, dividida en dos sectores así:

a.- La parte alta que limita con la ciudad de Tunja y que son las poblaciones de Chiquiza, y San Pedro de Iguaque “sector altamente cervecero”, compuesto en su mayoría por campesinos dedicados a la agricultura.

b.- Parte baja que limita con la ciudad de Chiquinquirá, compuesta por: Ráquira, Sutamarchán, Santa Sofía, Sáchica, Villa de Leyva, Cucaita y Sora. Región que depende en gran parte del “Turismo”.

Esta región cuenta con excelentes vías de acceso que facilitan atender personalmente a los clientes, las poblaciones poseen una gran infraestructura hotelera, ya que es una región turística; en cada población existen bancos y en términos generales desarrollan una buena actividad comercial.

Por otro lado los municipios de ésta zona, se caracterizan por tener aspectos representativos como:

**Educación:** Cuentan con colegios y escuelas para que sus habitantes se puedan preparar intelectualmente.

**Salud:** Gozan de hospitales o en algunos casos centros de salud para obtener asistencia inmediata.

**Economía:** Se desarrolla una economía estructurada y definida por población, además en su gran mayoría viven del Turismo y la Agricultura.

**Social:** Son gentes trabajadoras y humildes que luchan día a día por alcanzar su bienestar y cumplir sus metas.

**Político:** En este aspecto esta región está organizada por autoridades civiles, militares y religiosas, con un alcalde a su mando y un número considerable de colaboradores que luchan por sacar estas poblaciones adelante.

**Tecnológico:** En este aspecto aún no han avanzado mucho, la mano de obra se requiere en todas las actividades, lo cual es una ventaja considerable para el proyecto, en el sentido que los principales consumidores serán los trabajadores.

**Ecológico:** Aún no es una región que esta muy contaminada, todavía goza de hermosos paisajes, verdes suelos y un ambiente sin contaminación.

Como se puede observar se tienen muchas ventajas para el proyecto como:

Mano de obra (obreros), idiosincrasia, bases de la economía (agricultura y ganadería), población fiestera y alegre, población rural considerable, que consumen en grandes cantidades el producto a comercializar.

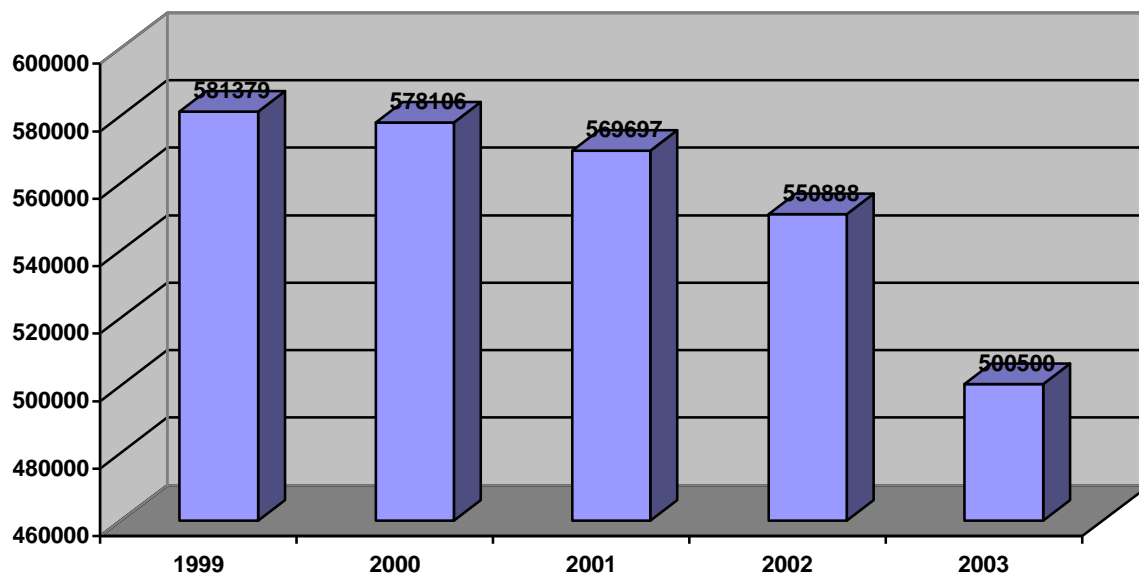
#### 4.4 DEMANDA HISTÓRICA

Tabla 11. Demanda

AÑO	DEMANDA HISTÓRICA (Cajas de Cerveza)
1.999	581.379
2.000	578.106
2.001	569.697
2.002	550.888
2.003	550.500

Fuente: Información Suministrada por el Supervisor de Ventas de la Región.

Gráfico 11. Demanda histórica



## ANALISIS

Según los datos suministrados por un supervisor de ventas de la Región, se observa que las ventas en el occidente de Boyacá para el año 1999, 2000 y 2001 fueron muy notorias de acuerdo al número de cajas vendidas en esta región.

De igual manera, se identifica un decrecimiento para los años posteriores, debido a que los primeros años en mención se encontraban en enfrentamiento promocional las dos cervecerías que competían en ese momento (Bavaria – Leona).

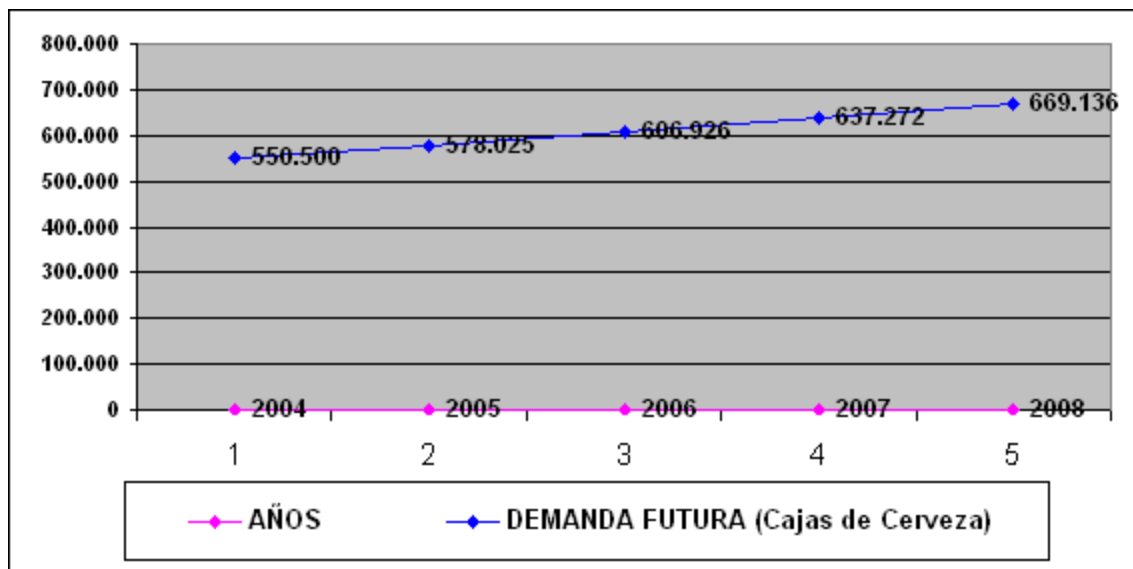
Ya para 2001 se fusionaron las cervecerías, Bavaria compra en su totalidad los derechos de la empresa LEONA, tomando así el monopolio para abarcar todo el mercado, descuidando los clientes y dejando de lado las promociones e incentivos hacia el producto, lo que generó una notoria baja en las ventas de los últimos años.

#### 4.5 DEMANDA FUTURA

Tabla 12. Demanda Futura

DEMANDA FUTURA (Cajas de Cerveza)	AÑOS
550.500	2004
578.025	2005
606.926	2006
637.272	2007
669.136	2008

Fuente: Proyecciones partiendo de la demanda actual.



ANÁLISIS: Según los datos suministrados por la Cervecería Bavaria, de un incremento del 5% en las ventas anuales, se puede proyectar la Demanda Futura y se obtiene que:

Las ventas aumentan progresivamente año a año, brindando así una seguridad para el proyecto dentro de sus proyecciones.

## NÚMERO DE HABITANTES POR CADA POBLACIÓN

**Tabla 13. Habitantes**

HABITANTES POR POBLACIÓN					
POBLACIÓN	HABITANTES	Área Rural	%	Área Urbana	%
Villa de Leiva	9316	4099	44%	2295	56%
Tinjacá	2484	994	40%	596	60%
Sutamarchán	7017	5614	80%	1123	20%
Santa Sofía	4315	3150	73%	850	27%
Sáchica	3755	2629	70%	789	30%
Sora	2887	2454	85%	368	15%
Ráquira	13900	9313	67%	3073	33%
Samacá	13320	9724	73%	2625	27%
Chiquiza	7702	7471	97%	224	3%
San Pedro de Iguaque	3150	2048	65%	717	35%
Cucaita	2519	1814	72%	508	28%
TOTAL	70365	49256	70%	14777	30%

Fuente: Revista (Así es mi Boyacá), del Semanario Boyacá 7 Días.

### ENTONCES:

Del total de Población, se encuentra que por cada 5 habitantes, 2 son mayores de edad, y por consiguiente están aptos para consumir el producto.

Se deduce que de los 70.365 habitantes, 28.146 son mayores de edad aptos para el consumo de Cerveza.

Y si retomamos que la cantidad de cerveza que se vende por tienda es de 1.6 cajas diarias, que es igual a 48 cervezas por tienda, multiplicadas por la cantidad de tenderos que desean adquirir su productos a la nueva distribuidora (1494 ), es igual (71.712) cervezas vendidas diarias, y se divide entre la cantidad de consumidores aptos ( 28.146 ), arroja como resultado:

$$71.712 / 28.146 = 2.54 \text{ Cervezas}$$

Se concluye que el promedio de consumo diario de Cerveza por habitante es de 3 Cervezas.

## PARTICIPACIÓN DE VENTAS EN EL MERCADO POR MES

**Tabla 14. Participación**

COMPARATIVO DE LAS VENTAS ACTUALES DE DISTRIBUIDORES			
CONTRA LAS VENTAS ACTUALES DE LA PROPUESTA			
VENTAS ACTUALES (EN CAJAS DE CERVEZA)		PARTICIPACION VENTAS DEL AÑO	VENTAS PROPUESTA (EN CAJAS DE CERVEZA)
MES	NUMERO DE CAJAS	%	NUMERO DE CAJAS
ENERO	35.000	7,0%	60.178
FEBRERO	18.500	3,7%	31.808
MARZO	42.000	8,4%	72.213
ABRIL	27.000	5,4%	46.423
MAYO	31.000	6,2%	53.300
JUNIO	46.000	9,2%	79.091
JULIO	53.000	10,6%	91.127
AGOSTO	55.000	11,0%	94.565
SEPTIEMBRE	32.000	6,4%	55.020
OCTUBRE	62.000	12,4%	106.601
NOVIEMBRE	27.000	5,4%	46.423
DICIEMBRE	72.000	14,4%	123.795
<b>TOTAL</b>	<b>500.500</b>	<b>100,0%</b>	<b>860.544</b>

Fuente: Información Suministrada por el Supervisor de Ventas de la Región, y los resultados arrojados por la encuesta.

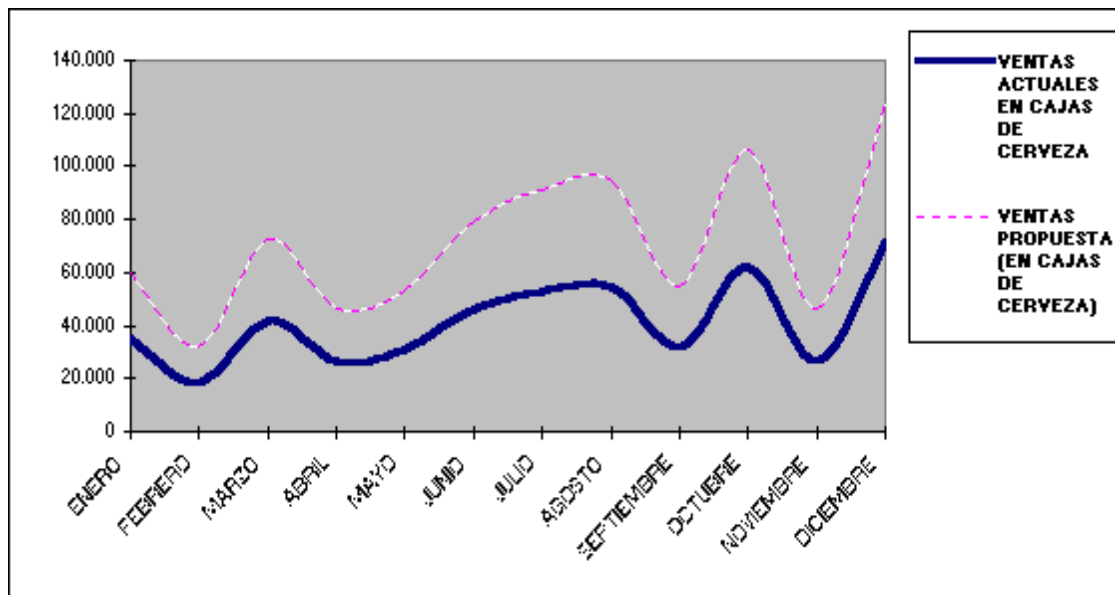
Tomando el dato de ventas del año anterior, y determinando la participación de cada uno de los meses sobre el total de ventas del año, se pueden proyectar las ventas que se aspiran tener para cada uno de los meses del año siguiente, con la propuesta presentada a la Cervecería



**Tabla 15. Comparativo**

<b>COMPARATIVO DE LAS VENTAS ACTUALES DE DISTRIBUIDORES CONTRA LAS VENTAS ACTUALES DE LA PROPUESTA</b>		
<b>MES</b>	<b>VENTAS ACTUALES EN CAJAS DE CERVEZA</b>	<b>VENTAS PROPUESTA (EN CAJAS DE CERVEZA)</b>
ENERO	35.000	60.178
FEBRERO	18.500	31.808
MARZO	42.000	72.213
ABRIL	27.000	46.423
MAYO	31.000	53.300
JUNIO	46.000	79.091
JULIO	53.000	91.127
AGOSTO	55.000	94.565
SEPTIEMBRE	32.000	55.020
OCTUBRE	62.000	106.601
NOVIEMBRE	27.000	46.423
DICIEMBRE	72.000	123.795
<b>TOTAL</b>	<b>500.500</b>	<b>860.544</b>

**Gráfico 13.**  
**GRAFICA COMPARATIVO DE VENTAS**



Fuente: Autores del Proyecto.

Se determina que existe una brecha de 360.044 cajas de cerveza, que se están dejando de vender en un año, la cual se aspira suplir con la propuesta hecha a la Cervecería, e implementando estrategias de mercados.

### **ESTRATEGIAS A IMPLANTAR**

1. Apoyo a los tenderos, con envase en calidad de préstamo, para que así puedan adquirir el producto con mayor facilidad.
2. Aumento en el número de visitas.
3. Entrega de material P. O .P, (afiches, almanaques, calcamonías, inflables) para que los tenderos se motiven hacia la publicidad).
4. Garantizar que no habrá recargo en el producto por distancias de recorrido
5. Mejoramiento en servicio mediante cumplimiento en las rutas definidas, para evitar trastornos en la venta del producto y evitar así la disminución en los ingresos del tendero.
6. Mantenerse en el concepto que la población rural también requiere del producto y que son ellos quienes en este momento se encuentran más descuidados.
7. Realizar un cronograma dentro del proceso de distribución, para que el personal que labora en la empresa, esté informado, evitando alteraciones en las rutas de venta.

## VENTAS REALIZADAS EN EL AÑO 2003

**Tabla 16. Ventas 2003**

VENTA DE CERVEZA ACTUAL EN LA REGION OCCIDENTE DE BOYACA			
MES	CANTIDAD EN CAJAS	FACTORES QUE INCIDEN	POBLACIÓN
ENERO	35.000	Ferias y Fiestas	San Pedro de Iguaque
FEBRERO	18.500	Festivales de Astronomía	Villa de Leiva
		Astronómico	Villa de Leiva
MARZO	42.000	Fiesta Semana Santa en Vivo	Sáchica
		Ferias y Fiestas de Tinjacá	Tinjacá
ABRIL	27.000	Ferias y Fiestas	Sutamarchán
MAYO	31.000		
JUNIO	46.000	Festividades Patronales	Ráquira
		La Feria Equina y Ganadera Grado A	Saboya
		Ferias y Fiestas en honor a San Pedro	Chiquiza
		Ferias y Fiestas de Sora	Sora
JULIO	53.000	Virgen del Carmen	Villa de Leiva
		Festival de Cometas	Villa de Leiva
		Concurso Nacional de Tracto mulas	Samaca
AGOSTO	55.000	Fiesta en honor a Santa Rosa de Lima	Sta Sofia
		Fiesta Agrícola, Equina, Bovina	Sta Sofia
		Reinado de la Curuba	Sta Sofia
		Fiestas al Señor Caido	Chiquiza
SEPTIEMBRE	32.000		
OCTUBRE	62.000	Fiesta del Árbol	Villa de Leiva
		Fiesta de la Virgen de la Salud	Sutamarchan
		Semana Cultural y Fiesta Patria	Sutamarchan
		Festival de Música Carranguera	Raquira
		Festival del Agua	Raquira
		Aniversario de Raquira	Raquira
		Día de la Cultura	Saboya
		Fiesta de la Virgen del Carmen	Chiquiza
Reinado de la Cebolla Cabezona	Sachica		
NOVIEMBRE	27.000		
DICIEMBRE	72.000	Festival de Luces	Villa de Leiva
		Aguinaldo Saboyano	Saboya
		Fiesta en Honor a Sta Bárbara	Sora
		Fiesta a San Agaton	Sora
		Aguinaldo Samaquense	Samaca
Ferias y Fiestas	Cucaita		
<b>VTAS TOTALES</b>	<b>500.500</b>		

Fuente: Revista "Así es mi Boyacá"

## 4.6 DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE PRECIOS

Los precios de la cerveza ya están determinados por la fábrica productora “Bavaria”, para esta región es de \$20.350 por caja de cerveza de 30 unidades, en envase retornable.

Los costos los fija la Cervecería Bavaria, quien paga a los distribuidores un margen de comercialización de \$1.330 por caja vendida y el transporte del producto de la fábrica hasta la bodega, que es la base del distribuidor y desde donde se va a comercializar para toda la región.

Sabiendo que una tonelada equivale a 45 cajas de cerveza, se multiplica el margen de comercialización por caja de cerveza vendida y el número de cajas que tiene una tonelada, así:

$$\$1.330 * 45\text{cajas} = \$59.850$$

Entonces el valor pagado por tonelada es de \$ 59.850.

El sobre costo autorizado por Bavaria para las distancias que existen entre la población donde esta ubicada la agencia y los demás municipios, oscila entre los \$ 200 y \$ 500 dependiendo de la distancia.

### 4.6.1 COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO:

Después de establecer dentro de éste estudio, las características del producto, consumidor, mercado y demanda, se analizan las diferentes opciones para transferir el producto al tendero, de la siguiente manera:

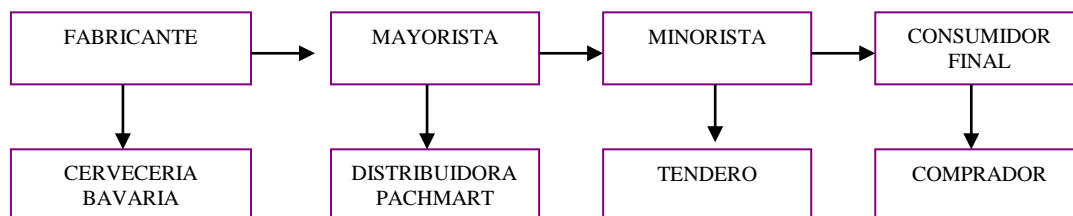
Desde una agencia ubicada en la población de Samacá, punto intermedio de todo el territorio, lo cual facilita el acceso en menor tiempo para la distribución, de acuerdo al promedio de ventas diarias que es de 2.758 cajas, se hace necesario mantener la disponibilidad de seis (06) vehículos con carrocerías a estacas, con capacidad para mover seis (6) toneladas, lo que equivale a 270 cajas de cerveza por vehículo.

#### 4.7 DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución a emplear pertenece al de dos etapas, que se representa de la siguiente manera:

#### CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico 14. Distribución



#### 4.8 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:

La publicidad es algo muy importante para afianzar la empresa y lograr un posicionamiento del mercado, constituyéndose en una estrategia que puede cambiar el gusto del consumidor.

En todo el país la publicidad está a cargo de Bavaria, quienes manejan radio, prensa, televisión, vallas publicitarias, porta calles, avisos, patrocina la selección

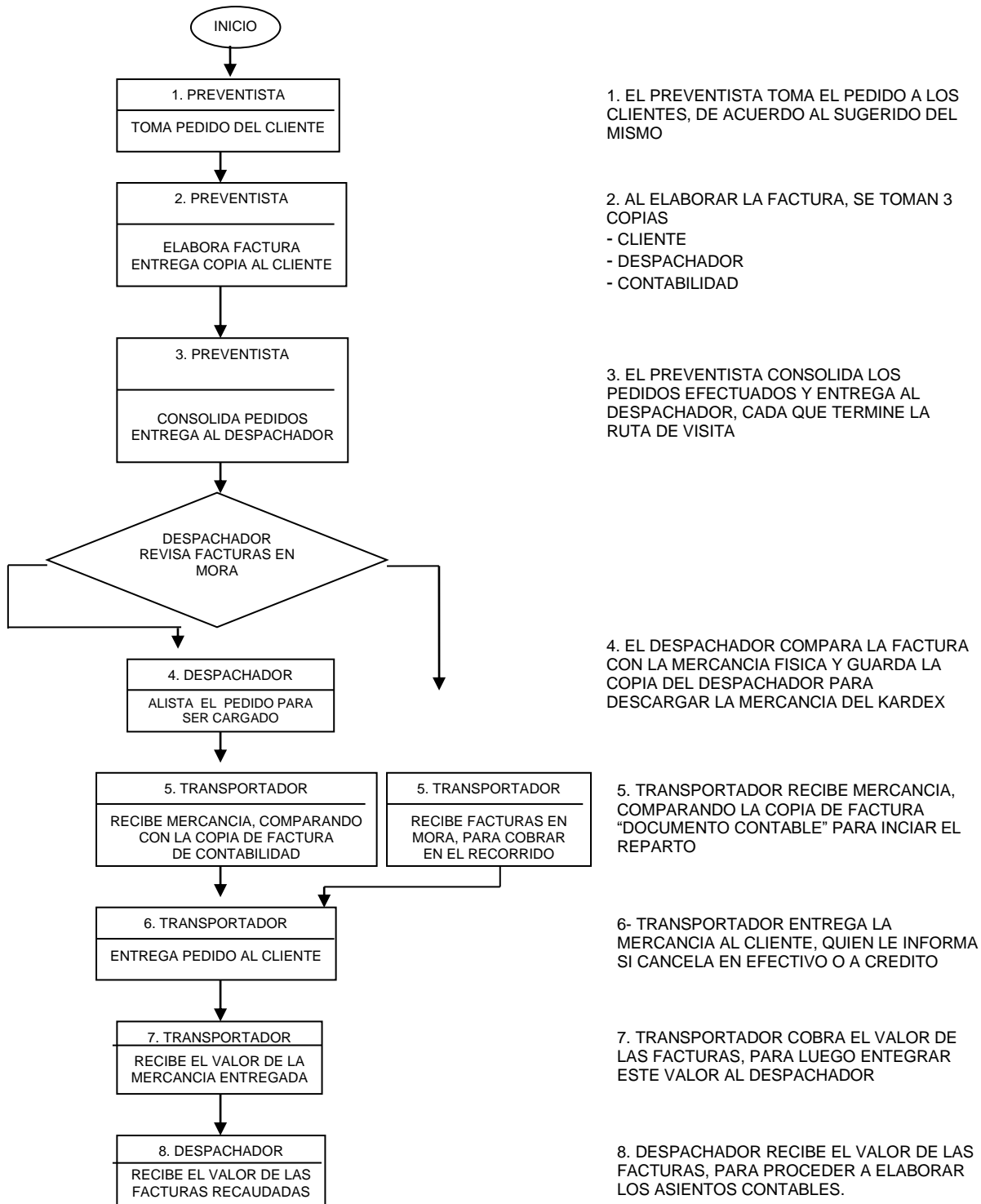
Colombia de fútbol, siendo de suma importancia el material P. O. P., el cual habla por si solo, por consiguiente es una opción de publicidad bastante acertada en cada una de las tiendas de la Región.

#### **4. 9 LA VENTA:**

Para desarrollar la venta, se cuenta con vendedores altamente capacitados en la ejecución del ejercicio en el punto de venta, así como el trato personalizado a cada cliente, ellos devengarán un salario fijo mensual, más una comisión por caja vendida, así se logrará satisfacer las necesidades de los clientes con objetivos claros como:

1. Atraer nuevos clientes, con rebajas temporales de precios buscando la compra repetitiva del producto, con otros clientes de diferentes estratos sociales o segmentos del mercado.
2. Aumentar el volumen de compra impulsiva: mediante exhibidores llamativos y puntos de góndola estratégicos.

**Gráfico 15. FLUJOGRAMA ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE VENTA**



## **5. ESTUDIO TÉCNICO**

El objetivo de este estudio es determinar el tamaño adecuado para la nueva empresa, teniendo en cuenta las variables que condicionan su desarrollo, como es la demanda del producto, necesidades primordiales que inciden en la localización con el fin de optimizar los recursos disponibles.

### **5.1 TAMAÑO:**

Está dado en la capacidad de cajas de cerveza, que se van a movilizar en la distribuidora.

Este dato es tomado del total de cajas de cerveza presupuestadas para vender, según el estudio de mercado, equivalente a 860.544 cajas de cerveza, las cuales la distribuidora esta en condiciones de entregar en los pueblos de Villa de Leyva, Sáchica, Sutamarchán, Tinjacá San Pedro de Iguaque, Chíquiza, Santa Sofía, Ráquira y Samacá, Cucaita y Sora.

Puesto que cuenta con una bodega con capacidad para almacenar 7.426 cajas de cerveza, se puede garantizar con este cálculo, se cuenta con un inventario suficiente para 9.5 días de venta, es decir que el inventario se rota tres (3) veces en el mes.

### **5.2 LOCALIZACIÓN:**

El estudio de localización permite seleccionar la ubicación más adecuada para el proyecto, mediante el análisis de alternativas y variables condicionales.



### **5. 2. 1 MACROLOCALIZACIÓN**

El proyecto se gestiona en el departamento de Boyacá específicamente en la zona de occidente donde se encuentra el mercado que se quiere cubrir. Después de analizar los resultados de los diferentes factores que condicionan la evaluación, se determina que la zona más conveniente para el proyecto en cuanto a macro localización es la población de Samacá, sitio estratégico por ubicación y desarrollo regional. Ver tabla 16.

### **5. 2. 2 MICROLOCALIZACION:**

Con el resultado obtenido en la macro localización, se tuvieron en cuenta tres sectores de la población de Samacá, estos son: sector Funza, Avenida San Rafael y sector fábricas, los cuales fueron escogidos después de un consenso con puntos a favor como: Zonas bien conocidas comercialmente, fáciles vías de acceso y espacio disponible. Ver tabla 17.

De acuerdo al análisis anterior, para la elaboración del proyecto se tiene ubicada una bodega en el sector de fábricas, con dirección calle 18 No. 13-52, esta construcción cuenta con zonas de almacenamiento y administrativa, dotada con todos los servicios públicos incluyendo línea telefónica.

Este sector es de bastante concurrencia y movimiento urbano, facilitando así las rutas de acceso, disponibilidad de mano de obra, adquisición de recursos (servicios, seguridad), cercanía con los diferentes proveedores de suministros de oficina y mantenimiento.

Tabla 17. ESTUDIO DE LOCALIZACION A NIVEL MICRO							
FACTORES RELEVANTES	PESO ASIGNADO	SECTOR FABRICAS		SECTOR FUNZA		AV. SAN RAFAEL	
		CALIF	CALIF	CALIF	CALIF	CALIF	CALIF
		0 - 100	PONDERADA	0 - 100	PONDERADA	0 - 100	PONDERADA
<b>ESPACIO DISPONIBLE PARA EXPANSION</b>							
Menor Grado de contaminación Auditiva	0,09	9	8,1	8	7,2	7,5	6,7
Disponibilidad de Servicios	0,09	8,5	7,6	7,5	6,7	7,2	6,4
Costo de Arrendamiento	0,1	8	8	8	8	8	8
Facilidad de Transporte	0,1	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Vías de Acceso	0,1	9	9	9	9	8,8	8,8
Espacio Apropiado	0,1	8,5	8,5	8	8	7	7
Nivel Estrato	0,08	6,5	5,2	6	4,8	6	4,8
Seguridad para Operar	0,1	8,2	8,2	7,8	7,8	7,2	7,2
Facilidad de Comunicación	0,09	9	8,1	9	8,1	8,8	7,9
zona de Parqueo	0,06	8,5	5,1	8,5	5,1	7	4,2
<b>TOTALES</b>	1		83		79,9		75,9

Tabla 18. ESTUDIO DE LOCALIZACION A NIVEL MACRO							
FACTORES RELEVANTES	PESO ASIGNADO	SAMACA		SUTAMARCHAN		VILLA DE LEIVA	
		CALIF 0-100	CALIF PONDERADA	CALIF 0-100	CALIF PONDERADA	CALIF 0-100	CALIF PONDERADA
<b>FACTORES GEOGRAFICOS</b>							
Ubicación del Cliente	0,07	9	6,3	8	5,6	8,5	5,9
Ubicación de Productos	0,07	9,9	6,9	7,5	5,2	8	5,6
Vías de Comunicación	0,06	8,9	5,3	8	4,8	8,2	4,9
Medios de Transporte	0,03	8,5	2,5	8,2	2,4	8,3	2,4
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>							
Perspectivas de Desarrollo	0,06	7,9	4,7	7	4,2	7,5	4,5
Actividades Empresariales Conex	0,04	8,5	3,4	7,5	3	8	3,2
Servicios Auxiliares	0,03	8,5	2,5	8,5	2,5	8,6	2,5
Costos Terrenos ( Arriendos )	0,05	8,2	4,1	8,5	4,2	7,6	3,8
Costos Mano de Obra	0,04	7,5	3	7,5	3	7,5	3
<b>SERVICIO PUBLICOS</b>							
Energia Electrica	0,05	8	4	7,9	3,9	8	4
Acueducto	0,05	0,9	4,5	8,7	4,3	7,5	3,7
Telefono	0,03	8,5	2,5	8,5	2,5	8,5	2,5
Fcilidades a Internet	0,02	7	1,4	7	1,4	7	1,4
<b>FACTORES GUBERNAMENTALES Y COMUNITARIOS</b>							
Regulaciones Especificas	0,03	7,8	2,3	7,8	2,3	7,8	2,3
Interes del Municipio	0,07	6,3	4,4	6,3	4,4	6,3	4,4
Actitud de la Comunidad	0,07	9,4	6,5	9,2	6,4	9	6,3
<b>FACTORES ESPECIFICOS</b>							
Oportunidad Ampliada del Mercad	0,07	8,5	5,9	8	5,6	8	5,6
Mayor Control Operativo	0,07	9	6,3	8,6	6	8,5	5,9
Conocimiento de la Localidad	0,05	9,6	4,8	8,7	4,3	8,1	4
Condiciones Ambientales	0,04	9,4	6,5	9,2	6,4	8,6	3,5
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>87,8</b>		<b>82,4</b>		<b>79,4</b>

### 5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS.

La empresa requiere los siguientes equipos para su correcto funcionamiento, de manera que se ejecuten las actividades correspondientes a todos los datos de forma eficiente para el buen movimiento de la distribuidora.

**Tabla 19. Equipos**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
1	COMPUTADOR	2.000.000	2.000.000
2	ESCRITORIOS EN MADERA	200.000	400.000
2	SILLAS PARA ESCRITORIO	70.000	140.000
3	SILLAS AUXILIARES	30.000	90.000
2	SUMADORAS	70.000	140.000
1	ARCHIVADOR	150.000	150.000
1	TELEFAX	200.000	200.000
70	ESTIBAS	30.000	2.100.000
2	DOLIS	250.000	500.000
2	MOTOS 175 EN DURO	4.000.000	8.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7.000.000</b>	<b>\$ 13.720.000</b>

FUENTE: ELABORADORES DEL PROYECTO, TENIENDO EN CUENTA COTIZACIONES.

#### 5.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA:

El propósito de la distribución en planta es asegurar las adecuadas condiciones de trabajo para permitir una operación eficiente del proyecto, teniendo en cuenta las normas de seguridad y bienestar, esto se logra mediante un empleo racional del espacio disponible, ubicación, disposición de trabajo en forma secuencial y continua, condiciones que garanticen la realización de un control efectivo de las actividades.

La distribución en planta, persigue en términos generales objetivos encaminados a racionalizar el proceso de comercialización.

Algunos como:

- Empleo racional del espacio disponible
- Instalación adecuada
- Secuencia continua y eficaz
- Adecuado control

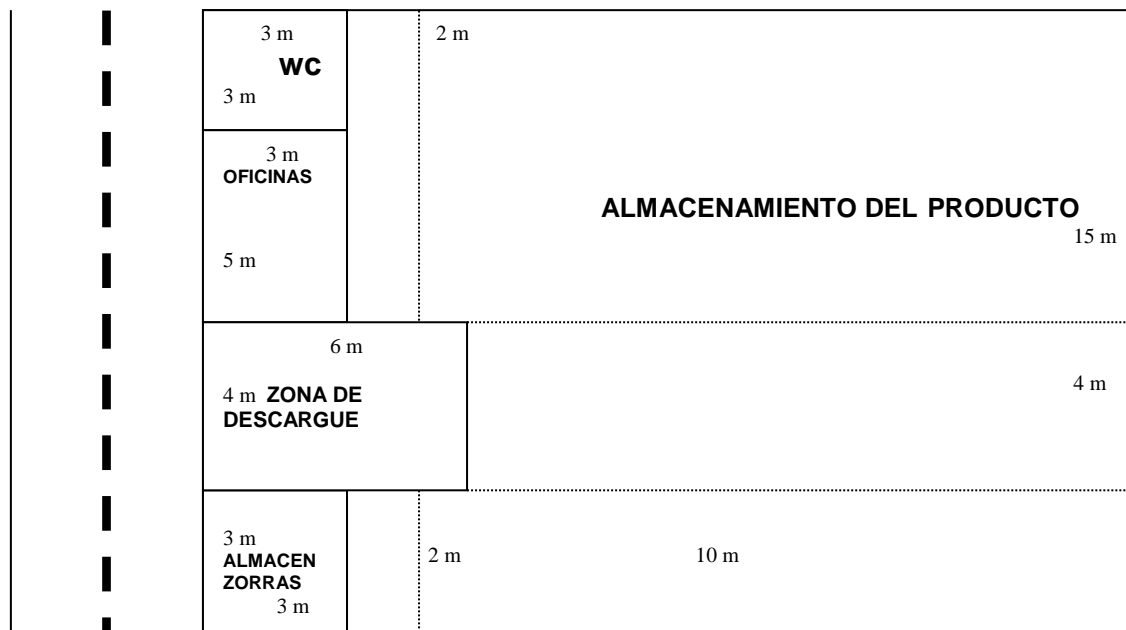
La planta física de la empresa consta de 2.25 m<sup>2</sup>, de los cuales 57 m<sup>2</sup> se toman para la organización de las oficinas del área administrativa, con un espacio restante de 168m<sup>2</sup> para el almacenamiento de productos.

Esta bodega se pretende tomar en arriendo, con una distribución que se puede apreciar en el plano.

## 5.5 ESTUDIO LAYOUT:

### DISTRIBUCION EN PLANTA

Tabla 20. Distribución en planta



Fuente: Estudio de mercados y estudio técnico

AREA                                    15 m X 15 m = 225 m<sup>2</sup>

ALTURA MAXIMA                    3 M

VOLUMEN                                675 m<sup>3</sup>

1- AREA ADMINISTRATIVA Y DESCARGUE                    57 m<sup>2</sup>

2- AREA DE ALMACENAMIENTO                                    168 m<sup>2</sup>

## 5. 6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO

Para conocer el espacio total del almacenamiento en la bodega situada en la población de Samacá, se valoran tres (3) medidas que son: largo, ancho y alto, por tal razón el patrón de medida que se va a emplear es el volumen ( $M^3$ ).

La capacidad utilizada, se halla teniendo presente, dos (2) variables:

- El espacio total de bodega que equivale a

VOLUMEN TOTAL ( $V_t$ ) = 12 m largo X 15m ancho X 2.50m alto

( $V_t$ ) =  $450m^3$  Espacio que queda luego de restar las  
Medidas de los pasillos

- El espacio total ocupado por el producto es de:

VOLUMEN PRODUCTO ( $V_p$ ) = 10 m largo X 11m ancho X 2.50 m alto

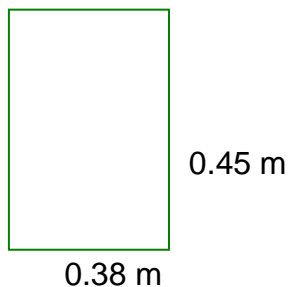
( $VP$ ) =  $275 M^3$

- El rendimiento volumétrico ( $RV$ ) de los productos, se halla mediante la relación

$$RV = \frac{(VP)}{(VT)} = \frac{275 M^3}{450 M^3} \quad RV = 0.61$$

$RV = 61\%$

VOLUMEN POR CAJA DE CERVEZA CAFÉ (POKER, AGUILA, COSTEÑA)

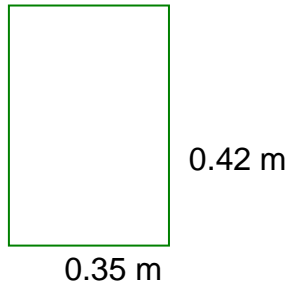


AREA             $0.171m^2$

ALTURA         $0.21 m$

VOLUMEN POR CAJA =  $0,03591 m^3$

## VOLUMEN POR CAJA DE CERVEZA VERDE (LEONA, CACHORRA, CRISTAL ORO)



AREA            0.147m<sup>2</sup>  
 ALTURA        0.26 m

VOLUMEN POR CAJA = 0,03822 m<sup>3</sup>

El rendimiento volumétrico, equivale al 61% ocupado por los productos, que están almacenados en 7.658 cajas de cerveza. Si estas fueran cajas cafés (Póker, Águila, Costeña) o 7.195 cajas de cerveza si fuera envase verde (Leona, Cachorra, Cristal Oro).

Este 61% corresponde a la capacidad utilizada, de 100% instalada:

Si se

Ocupara el 100% de la capacidad instalada, se podría almacenar:

- 12.531 cajas de cerveza café (Póker, Águila, Costeña)
- 11.773 cajas de cerveza verde (Leona, Cachorra, Cristal Oro)

### 5.7 COSTO POR M<sup>3</sup>

Para calcular costo por metro cúbico se toma el espacio total de la estructura que es de 675 m<sup>3</sup> de los cuales 450 m<sup>3</sup> son de la bodega; el valor que se paga por los 675 m<sup>3</sup> es de \$ 9.600.000 anuales, correspondiendo al espacio de la bodega \$6.400.000 anuales. Luego se halla el valor por metro cúbico de la bodega tomando los \$ 6.400.000 y dividiéndolos en 450 m<sup>3</sup> y se obtiene como resultado \$ 14.222, que es el valor que cuesta el m<sup>3</sup> anual.

Donde:

CB = Costo de la bodega x año

VB Volumen de la bodega



$$\text{Costo por m}^3 = \frac{\text{CB}}{\text{VB}}$$

$$\text{Costo por m}^3 = \frac{\$ 6.400.000}{450 \text{ m}^3} \quad \text{Costo por M}^3 = \$ 14.222 \text{ anuales}$$

Vale aclarar que el valor del metro cúbico no es otro costo, porque está contemplado dentro del arriendo.

## 5.8 RUTAS LOGÍSTICAS

Tabla 21. Rutas

RED LOGISTICA						
MUNICIPIO	VISITA PREVENTISTA	VISITA VEHICULO	DIA DE MERCADO	CANTIDAD DE PREVENTISTAS	CANTIDAD DE VEHICULOS	RANKING DE PROBLACION
Samacá	Viernes	Sábado	Domingo	1	3	2
San Pedro de Iguaque	Sábado	Lunes		1	2	8
Chíquiza	Jueves	Viernes	Sábado	2	5	4
Cucaita	Sábado	Lunes		1	1	10
Sora	Sábado	Lunes		1	2	9
Villa de Leyva	Jueves	Viernes	Sábado	2	5	3
Sáchica	Martes	Miércoles	Jueves	1	3	7
Sutamarchán	Miércoles	Jueves	Viernes	2	2	5
Santa Sofía	Viernes	Sábado	Domingo	1/2	1	6
Tinjaca	Viernes	Sábado		1	1	11
Ráquira	Viernes	Sábado	Domingo	1	4	1
Samacá	Miércoles	Jueves		1	3	2
San Pedro de Iguaque	Martes	Miércoles		1	3	8
Chíquiza	Lunes	Martes		1	3	4
Cucaita	Martes	Miércoles		1/2	1	10
Sora	Martes	Miércoles		1/2	2	9
Villa de Leyva	Lunes	Martes		1	4	3
Sáchica	Viernes	Sábado		1/2	1	7
Sutamarchán	Lunes	Martes		1	2	5
Santa Sofía	Lunes	Martes		1	1	6
Tinjacá	Martes	Miércoles		1	1	11
Ráquira	Miércoles	Jueves		1	5	1
Ráquira	Sábado	Lunes		1	5	1

Fuente: Revista "Así es mi tierra", Procesos logísticos.

La programación de las rutas logísticas, se elaboró teniendo en cuenta los días de mercado de cada población, y el ranking ocupado de acuerdo a su cantidad de habitantes.

De igual forma se programaron las visitas del personal de preventa, ocupando la capacidad total de personal disponible, al igual que los vehículos transportadores.

Es de aclarar que en algunos municipios aparece  $\frac{1}{2}$  visita por día para el preventista, indica que visita dos municipios en un día.

## **5.9 ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

### **5.9.1 CONSIDERACIONES DE CARÁCTER GENERAL**

El marco legal en el cual opera el proyecto hace parte fundamental de la constitución y puesta en marcha de la empresa, por lo tanto se debe tener en cuenta normas establecidas que regirán las disposiciones en el marco de operación.

#### **5.9.1.1 NATURALEZA DEL CONTRATO:**

El contrato a pactar con la cervecería Bavaria es de ejecución continua y de estricto cumplimiento, en caso contrario se podrá remitir al artículo 868 del código del comercio, mediante el cual la parte afectada exige una revisión y evaluación posterior a la celebración del contrato para lograr un acuerdo mutuo bajo parámetros positivos para las partes.

#### **5.9.1.2 PACTO DE DISTRIBUCIÓN:**

Para realizar este pacto se remite al código del comercio en el título III del contrato de suministro, artículos 974 y 975 que a la letra dice así: “El pacto por el cual la parte que recibe el suministro se obliga a preferir al proveedor para concluir un contrato posterior sobre el mismo objeto, se sujetará a lo dispuesto en el artículo 862, del pacto de preferencia donde las partes se obligan a preferir a la otra”.

(Ver anexo 03. Contrato de Distribución).

### **5. 9. 1. 3 CONSTITUCIÓN JURÍDICA:**

En la parte jurídica de la empresa se tuvo en cuenta la sociedad de naturaleza limitada, en el capítulo II de constitución y prueba de sociedad comercial, estipulada en el artículo 110 del código del comercio mediante escritura pública de constitución y posterior registro.

### **5. 9. 2 MISIÓN:**

La empresa debe obtener una rentabilidad considerable, excelente opción de compra de los productos cerveceros, para los consumidores de los diferentes segmentos a los cuales servimos, brindando satisfacción a nuestros clientes y promoviendo el bienestar y desarrollo de nuestros empleados y de la comunidad.

### **5. 9. 3 VISION:**

Para el año 2010 se va a llegar a ser una empresa dedicada con el compromiso de lograr la excelencia en el desempeño de todas sus actividades, constituyéndose en una organización sólida, comercialmente, posicionada como la mejor opción de adquisición de productos cerveceros, en la región occidente. Aprendiendo diariamente sobre el consumidor, producto, servicio y competencia, con un alto sentido estratégico en la administración.

**5.9.4 PRINCIPIOS:**

- Justicia
- Honestidad
- Respeto
- Cumplimiento

**5.9.5 VALORES:**

- Servicio
- Compromiso
- Lealtad
- Profesionalidad
- Perseverancia

**5.9.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:**

Es necesario ejercer un control por parte del sector administrativo hacia el operativo, a saber si el proceso se desarrolla de acuerdo con lo programado, detectando falencias entre el plan establecido de promoción y lo que realmente suceda en la ejecución; tomando decisiones de ajustes y verificaciones que garanticen los parámetros establecidos dentro de la competitividad.

Se debe optar por un seguimiento en las entradas y salidas de la mercancía apoyado en un programa de cómputo, visitas periódicas a los clientes utilizando facturas, un archivo independiente clasificando a cada cliente.

(Ver Anexo 04. Estructura Orgánica).

### **5. 9. 7 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO:**

#### **ARTICULO 1**

El presente es el reglamento interno de trabajo prescrito por la distribuidora de cerveza “.

#### **ARTICULO 2:**

Quien aspire a tener un puesto en la empresa debe hacer la solicitud por escrito para registrarlo como aspirante.

#### **ARTICULO 3:**

La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él, un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y las conveniencias de las condiciones de trabajo.

#### **ARTICULO 4:**

El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

#### **ARTICULO 5:**

El periodo de prueba no puede exceder de dos (2) meses.

En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior aun (1) año el periodo de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

#### **ARTICULO 6.**

El periodo de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba, el trabajador continuara al servicio del patrono con consentimiento expreso o tácito por ese sólo hecho, los servicios prestados por aquel a éste, se consideran regulados por

las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones.

#### ARTICULO 7:

No tienen el carácter de trabajadores propiamente dichos de la empresa, sino de meros trabajadores accidentales o transitorios los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes, de índole distinta a las actividades normales de la empresa.

#### ARTICULO 8:

Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan, teniendo en cuenta la naturaleza comercial de la empresa y la necesidad de mantener unos horarios que le permitan una adecuada atención a la clientela y operación natural del negocio.

#### ARTICULO 9:

La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana.

#### ARTICULO 10:

Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 y las 22:00 horas. Trabajo nocturno es el comprendido entre las 18:00 y las 6:00 horas.

#### ARTICULO 11:

El límite máximo de horas de trabajo previsto en el artículo puede ser elevado por orden del patrono y sin permiso del Ministerio del Trabajo, por razón de fuerza mayor, caso fortuito, de trabajos de urgencia que deban efectuarse en las máquinas o en la dotación de la empresa; pero únicamente se permite el trabajo en la medida necesaria para evitar que la marcha del establecimiento sufra perturbación grave.

**ARTICULO 12:**

El pago de trabajo suplementario o de horas extras y de recargo por trabajo nocturno, en su caso se efectuará junto con el salario del periodo siguiente.

**ARTICULO 13:**

La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice el jefe inmediato a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto.

**ARTICULO 14:**

Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral, salvo las excepciones previstas en la ley.

**ARTICULO 15:**

Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tiene derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. En los contratos a término fijo menores de un año los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado, cualquiera que éste sea.

**ARTICULO 16:**

La época de vacaciones debe ser señalado por la empresa a más tardar dentro del año siguiente a su causación y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El patrono tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.

**ARTICULO 17:**

Si se presente interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.



**ARTICULO 18:**

Se denomina jornal el salario estipulado por días y el sueldo estipulado por periodos mayores.

**ARTICULO 19**

Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar de trabajo, inmediatamente termine el turno correspondiente, o se consignará en la cuenta corriente o de ahorros del trabajador o de la persona por él autorizada.

**ARTICULO 20**

El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito.

**ARTICULO 21**

Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por la EPS en donde aquellos se hallen inscritos.

**ARTICULO 22**

Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamientos que ordene el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

**ARTICULO 23**

Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general y particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de

las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

#### ARTICULO 24

En caso de accidentes de trabajo, el jefe de la respectiva bodega o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada al médico si lo tuviere, o uno particular si fuera necesario. Tomará todas las demás medidas que se impongan y se consideren necesarias para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.

#### ARTICULO 25

##### **DEBERES.**

- a. Respeto y subordinación a los superiores.
- b. Respetar a sus compañeros de trabajo.
- c. Procurar completa armonía y compatibilidad con los superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores.
- d. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e. Ejecutar los trabajos que le confieren con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de la manera fundada, comedida y respetuosa.
- g. Ser verídico en todo caso
- h. Recibir, aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.

- i. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- j. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o el lugar en donde se debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.
- k. Comunicar a sus superiores sus ideas e iniciativas que tiendan a mejorar la eficiencia en el trabajo que puedan beneficiar a la empresa.
- l. Atender a las indicaciones que la empresa haga por medio de carteles o circulares, anuncios e instrucciones, procedimientos, etc. Relacionadas con el servicio.
- m. Mantener buenas relaciones y respetar a los clientes proveedores o contratistas de la empresa y a sus trabajadores.
- n. Desempeñar el cargo de acuerdo con las funciones señaladas en la descripción del oficio, así como las que sean conexas o complementarias de la labor principal, todo de acuerdo con los parámetros de calidad y eficiencia establecidos en la empresa.

## **ORDEN JERARQUICO**

### **ARTICULO 26**

El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:

- Gerente
- Jefe de despachos
- Preventista
- Auxiliar de Bodega

## **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES**

### **ARTICULO 27**

Son obligaciones especiales de la empresa:

- 1- Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materia primas necesarias para la realización de las labores.
- 2- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
- 3- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.
- 4- Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados.
- 5- Cumplir este reglamento y mantener el orden de moralidad y el respeto a las leyes. Suministrarle cada cuatro meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido para su labor.

### **ARTICULO 28**

Son obligaciones especiales del trabajador:

- 1- Realizar personalmente la labor en los términos estipulados, observar los preceptos de este reglamento y acatar y cumplir las ordene e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o su representantes, según el orden jerárquico establecido.
- 2- No comunicar a terceros, salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reserva y cuya divulgación puede ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

- 3- Guardar y rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- 4- Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estime conducentes a evitarle daño y perjuicios.
- 5- Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.
- 6- Someterse al control y supervigilancia para el cumplimiento de los horarios de la empresa, entrada y salida de las instalaciones y movimientos de personal dentro de las mismas.
- 7- Asistir puntualmente a las reuniones generales o de grupo organizadas por la empresa.
- 8- Evitar e impedir la pérdida o desperdicio de equipos, muebles, energía, lubricante y otros elementos materiales de la empresa.
- 9- Informar al Jefe inmediato cualquier anomalía o irregularidad que se presente u observen en el desempeño de las funciones
- 10-No presentar sobrantes ni faltantes en la recaudación de las ventas, pérdida o averiada de los artículos que están bajo su control, lo que de ocurrir equivale a negligencia grave en el cumplimiento de sus funciones.
- 11-Tratar a los clientes y público en general con excelente atención, cortesía e interés, atendéndolos con óptima calidad de servicio.
- 12-Cumplir con las demás obligaciones que resulten de la naturaleza del contrato, de las disposiciones legales, o de los reglamentos, instrucciones, procedimientos y normas de la empresa.

## ARTICULO 29

### SE PROHIBE AL TRABAJADOR:

1. Aplicar métodos incorrectos en el trabajo por descuido o por no solicitar información.
2. Disminuir el trabajo intencionalmente o aconsejar o instigar a otro para que lo logre.
3. Descuidos que ocasionen mala calidad en el trabajo o en el servicio prestado o desatención a la clientela.
4. Usar medios de distracción durante el trabajo, tales como: radios, revistas, libros, juegos o televisores.
5. Demorarse más del tiempo normal y necesario en cualquier acto o diligencia que la empresa le haya ordenado o para lo cual le haya concedido permiso, dentro o fuera de la empresa.
6. El no dar informes o darlos falsos o inexactos. Hacer que le anoten tiempo perdido o no trabajado.
7. Anotar trabajo no realizado, o trabajo extra no laborado.
8. Falta de colaboración que perjudique el rendimiento personal o de grupo.
9. Hacer manifestaciones falsas o inexactas a sus superiores para eludir responsabilidades, conseguir beneficios indebidos o perjudicar a otros.

**5. 9. 8 MANUAL DE FUNCIONES:****OFICIO:****CONTADOR**

RESPONSABLE ANTE EL GERENTE

FINALIDAD:

Diligenciar los libros contables, y rendir informes ante la gerencia, y entidades gubernamentales que así lo exigen.

FUNCIONES:

1. Recibir los consolidados de facturas despachadas a los diferentes clientes.
2. Dar entrada a los libros de las facturas despachadas por el proveedor cervecería Bavaria.
3. Efectuar revisiones periódicas a los kárdex (control de auditoria).
4. Brindar asesoría, en los diferentes requerimientos solicitados por los entes gubernamentales.

**OFICIO****SECRETARIA**

RESPONSABLE ANTE EL GERENTE

FINALIDAD

Es la de velar el orden de los archivos, y diligenciamiento de contratos de trabajo, y sus diferentes requisitos del personal de la empresa

FUNCIONES:

1. Estar atenta a los requerimientos solicitados por la gerencia.
2. Diligenciar la documentación necesaria y oportuna.
3. Brindar atención a los clientes visitantes.

4. Administrar la agenda del gerente.
5. Consolidar los tiempos laborados por cada trabajador, y liquidar el pago de la nómina.
6. Brindar apoyo y asesoría a los requerimientos hechos por los trabajadores

**OFICIO****DESPACHADOR**

RESPONSABLE ANTE EL GERENTE

FINALIDAD

Fiscalizar el ingreso y salida de mercancía del área de almacenamiento

FUNCIONES.

1. Recibir Las facturas con los pedidos previamente elaborados por el personal de preventa.
2. Hacer revisión de los clientes que se encuentran en mora.
3. Coordinar el almacenamiento de los diferentes pedidos, y asignación del carro transportador.
4. Verificar la rotación de la mercancía en el almacén.
5. Revisar de que el almacén permanezca ordenado.
6. Administrar los diferentes turnos de trabajo del personal a su cargo.
7. Elabora con oportunidad los diferentes pedidos para satisfacer las necesidades del almacén.
8. Controlar la promesa de entrega que se tiene para los diferentes pueblos, después de haberse elaborado el pedido.
9. Recibir los dineros recaudados por parte de los transportadores, después de entregar la mercancía.
10. Entregar los dineros recogidos durante el día, a la secretaria, para que diligencia la respectiva consignación.
11. Participar de los inventarios del almacén, programados por parte de la gerencia.



**OFICIO****AUXILIARES DE BODEGA**

RESPONSABLE ANTE EL DESPACHADOR

FINALIDAD

Realizar el transporte físico de la mercancía del almacén a los carros transportadores

FUNCIONES:

1. Recibir las instrucciones del despachador a cerca del pedido hacer alistado.
2. Alistar físicamente la mercancía en la zona de cargue.
3. Mantener el almacén en completo orden y aseo.
4. tener presente la mercancía que va llegando para que en el mismo orden se vaya evacuando, llevando una buena rotación de mercancía.
5. Informar con oportunidad si se encuentra mercancía averiada en el almacén.
6. Participar de los inventarios del almacén, programados por la gerencia.

**OFICIO****PREVENTISTA**

RESPONSABLE ANTE EL GERENTE

FINALIDAD

Brindar asesoría al cliente a cerca de los productos que se frecen, e inducir a una posible compra.

FUNCIONES

1. Visitar con oportunidad los diferentes clientes.
2. Ser atento con nuestros clientes, pues la carta de presentación.
3. Efectuar recorridos completos en los horarios previamente pactados.
4. Consolidar los pedidos elaborados durante el día, para hacer entregados al despachador.
5. Tener conocimiento de los diferentes productos que ofrece la distribuidora.

6. Gestionar los requerimientos hechos por los clientes, indiferente que se a o no una compra directa.
7. Estar actualizado en los diferentes eventos promocionales que ofrece la distribuidora.
8. Participar de los inventarios del almacén programados por parte de la gerencia.

### **PERSONAL CONTRATADO POR SUBCONTRATACION**

(Ver Anexo 04. Contrato de Transporte)

#### **OFICIO**

#### **TRANSPORTADOR**

RESPONSABLE ANTE EL GERENTE

#### FINALIDAD

Entregar con oportunidad los diferentes pedidos realizados

#### FUNCIONES

1. Recibir en el almacén, los pedidos de mercancía requeridos por los clientes, y velar por su custodia hasta la entrega de la mercancía.
2. Efectuar los recorridos de entrega en su totalidad.
3. De presentarse inconvenientes en las entregas, informar con oportunidad en la gerencia, para proceder a acatar el plan de contingencia.
4. Entregar el dinero recaudado a los clientes a diario, al despachador.
5. Devolver la mercancía al almacén que por una u otro motivo no fue posible entregarle a los clientes.
6. Administrarle el turno de trabajo de la persona a su cargo.
7. Participar de los inventarios del almacén, programados por parte de la gerencia.

**OFICIO****AUXILIAR DEL TRANSPORTADOR**

RESPONSABLE ANTE EL TRANSPORTADOR

**FINALIDAD**

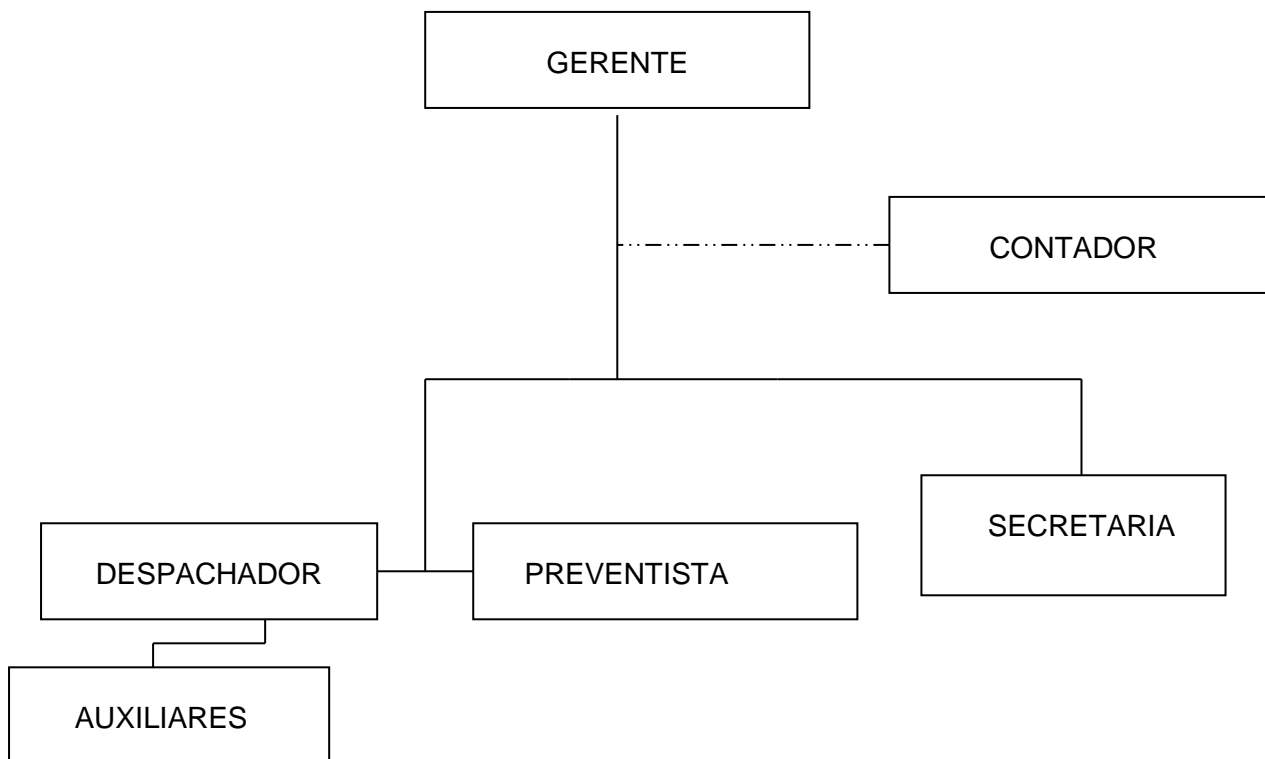
Entregar y recibir en forma organizada la mercancía a transportar en el vehículo asignado.

**FUNCIONES**

1. Transportar físicamente la mercancía del vehículo, a la trastienda de los clientes (tenderos).
2. Transportar físicamente el envase desocupado de la trastienda de los clientes, el vehículo transportador.
3. Verificar las cantidades de mercancía en las cajas, para así mismo recibir el envase.
4. Participar de los inventarios del almacén, programados por parte de la gerencia.

## ESTRUCTURA ORGANICA

Gráfico 17. Estructura orgánica



————— Línea de autoridad  
----- Línea de asesoría

**Nota:** Se propone una estructura sencilla de comunicación flexible. Para el mejor entendimiento.

## 6. ESTUDIO FINANCIERO

### 6.1 DETERMINACIÓN DE LAS INVERSIONES A PARTIR DE LAS VARIABLES TÉCNICAS:

**6.1.1 INVERSIONES:** Las inversiones para la realización y la puesta en marcha de la comercializadora de cerveza, son las siguientes.

**Tabla 22. Inversión en Maquinaria y Equipo**

ITEM	DETALLE DE INVERSIONES	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$	VIDA UTIL (AÑOS)
1	Estibas	70	\$ 30.000	\$ 2.100.000	10
2	Dolis	2	\$ 250.000	\$ 500.000	10
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 280.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	

Fuente: Estudio de procesos logísticos de la cervecería Bavaria

**Tabla 23. Inversiones en muebles**

ITEM	DETALLE DE INVERSIONES	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$	VIDA UTIL (AÑOS)
1	Archivador	1	\$ 150.000	\$ 150.000	10
2	Escritorio en madera	2	\$ 200.000	\$ 400.000	10
3	Sillas auxiliares	3	\$ 30.000	\$ 90.000	10
4	Sillas para escritorio	2	\$ 70.000	\$ 140.000	10
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 450.000</b>	<b>\$ 780.000</b>	

Fuente: Necesidad de inversión y cotizaciones

**Tabla 24. Inversión de equipo de cómputo**

ITEM	DETALLE DE INVERSIONES	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$	VIDA UTIL (AÑOS)
1	Computador	1	\$ 2.000000	\$ 2.000.000	5
2	Sumadora	2	\$ 70.000	\$ 140.000	5
3	Telefax	1	\$ 200.000	\$ 200.000	5
	<b>TOTAL</b>		<b>\$2.270.000</b>	<b>\$ 2.340.000</b>	

Fuente: Necesidad de inversión y cotizaciones

**Tabla 25. Inversión en Vehículos**

ITEM	DETALLE DE INVERSIONES	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL \$	VIDA UTIL (AÑOS)
1	Motos 175 en duro	2	\$ 4000.000	\$8.000.000	5
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4000.000</b>	<b>\$8.000.000</b>	

Fuente: Procesos de Distribución

**Tabla 26. Inversión en activos intangibles**

ITEMS DE INVERSIONES	COSTOS
Estudio de prefactibilidad	\$ 500.000
Gastos notariales	\$ 50.000
Gastos de Cámara de Comercio	\$ 150.000
Impuestos y otros	\$ 300.000
<b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>\$ 1.000.000</b>

Fuente: Estudio de mercados

**Tabla 27. Total Inversiones**

<b>INVERSIONES</b>	<b>COSTOS</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 2.600.000
Muebles	\$ 780.000
Equipo de cómputo	\$ 2.340.000
Intangibles	\$ 1.000.000
Vehículos	\$ 8.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14. 720.000</b>

Fuente: Tablas 22-23-24-25.

**Tabla 28. Flujo Neto de Inversión**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Inversión fija</b>	\$14.720.000				
<b>Capital de Trabajo</b>	\$1.249.477.561	\$59.498.931	\$59.498.931	\$59.498.931	\$59.498.931
<b>Valor Residual</b>					\$2.406.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.264.197.561</b>	<b>\$59.498.931</b>	<b>\$59.498.931</b>	<b>\$59.498.931</b>	<b>\$ 61.904.931</b>

Fuente: Tabla 27 y Proyecciones.

### 6. 1. 2 COSTOS OPERACIONALES

Los costos se calculan para el primer año de operación de la distribuidora y permitir su funcionamiento.

**Tabla 29. Costo de Mano de obra (primer año de operación)**

<b>Cargo</b>	<b>Remuneración mes</b>	<b>Remuneración anual</b>	<b>Prestaciones sociales (50,95%)</b>	<b>Costo total anual</b>
<b>Mano de obra directa</b>				
Despachador	\$ 740.000	\$ 8.880.000	\$ 4.524.360	\$ 13.404.360
Ayudante 1	\$ 390.000	\$ 4.680.000	\$ 2.384.460	\$ 7.064.460
Ayudante 2	\$ 390.000	\$ 4.680.000	\$ 2.384.460	\$ 7.064.460
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.520.000</b>	<b>\$ 18.240.000</b>	<b>\$ 9.293.280</b>	<b>\$ 27.533.280</b>

Fuente: Procesos logísticos cervecería Bavaria

**Tabla 30. Costo de producto para la venta (cajas de cerveza)**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Cajas de cerveza	860.544	\$20.350	\$ 17.512.070.400
<b>TOTAL</b>	860.544	\$20.350	<b>\$ 17.512.070.400</b>

Fuente: Cervecería Bavaria

V. M .D = Unidad mínima de despacho caja por 30 unidades

El costo unitario incluye fletes, arancel, impuestos.



**Tabla 31. Costo de servicios (primer año de operación)**

<b>SERVICIO</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Energía eléctrica	\$ 80.000	\$ 960.000
Agua potable	\$ 25.000	\$ 300.000
Teléfono	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Arriendo	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Servicio de celular	\$ 170.000	\$ 2.040.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.225.000</b>	<b>\$ 14.700.000</b>

Fuente: Gastos de operación

A continuación, se calculan los costos por depreciación mediante el método de línea recta:

Dividiendo el valor del activo entre su vida útil.

**Nota:**

Se deprecian los activos de ventas y los activos de administración.

Tabla 32. Depreciación

ACTIVO	Vida útil estimada	Costo Activo	Valor depreciación					Valor Residual
			1	2	3	4	5	
Archivador	10	\$ 150.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$75.000
Escritorio en madera (2)	10	\$ 400.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$200.000
Sillas auxiliares (3)	10	\$ 90.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$45.000
Sillas para escritorio (2)	10	\$ 140.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$14.000	\$70.000
Computador	5	\$2.000.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	0
Sumadora (2)	5	\$ 140.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	0
Telefax	5	\$ 200.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	0
Estibas (70)	10	\$2.100.000	\$ 210.000	\$210.000	\$210.000	\$210.000	\$210.000	\$1.050.000
Motos (2)	5	\$8.000.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	0
Dolis (2)	10	\$500.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$250.000
Total Depreciaciones		<b>\$13.720.000</b>	<b>\$2.406.000</b>	<b>\$2.406.000</b>	<b>\$2.406.000</b>	<b>\$2.406.000</b>	<b>\$2.406.000</b>	<b>\$1.690.000</b>

Fuente: Tablas 22-23-24

**Tabla 33. Total Costos Operacionales**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mano de obra (directa)	\$ 27.533.280
Costo del producto para la venta (cajas de cerveza)	\$ 17.512.070.400
Servicios	\$ 14.700.000
Depreciación	\$ 2.406.000
<b>Total Costos Operacionales</b>	<b>\$ 17.556.709.680</b>

Fuente: Tablas 29-30-31-32.

Los costos operacionales para el primer año son de \$ 17.556.709.680

**Gastos:**

Los gastos son por los siguientes conceptos:

- Personal Administrativo.
- Otros gastos de administración.
- Gastos de ventas.
- Pago de servicio a terceros.

Estos se calculan para el primer año de operación.

**Tabla 34. Gastos personal administrativos**

<b>Cargo</b>	<b>Remuneración mes</b>	<b>Remuneración Anual</b>	<b>Prestaciones Sociales (50,95%)</b>	<b>Remuneración Anual</b>
Preventista 1	\$ 390.000	\$ 4.680.000	\$ 2.384.460	\$ 7.064.460
Preventista 2	\$ 390.000	\$ 4.680.000	\$ 2.384.460	\$ 7.064.460
Gerente	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 7.336.800	\$ 21.736.800
Secretaria	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 3.057.000	\$ 9.057.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.480.000</b>	<b>\$ 29.760.000</b>	<b>\$ 15.162.720</b>	<b>\$ 44.922.720</b>

Fuente: Procesos logísticos de Bavaria.

**Tabla 35. Otros gastos administrativos**

<b>DETALLE</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Útiles papelería	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Elementos de oficina	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Póliza de seguro	\$ 100.000	\$ 1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 800.000</b>	<b>\$ 9.600.000</b>

Fuente: Gastos administrativos requeridos para el primer año.

**Tabla 36. Gastos de Venta**

<b>DETALLE</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO ANUAL</b>
Flete de seis vehículos	\$ 53.040.000	\$636.480.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$53.040.000</b>	<b>\$636.480.000</b>

Fuente: Cotizaciones de fletes.

**Tabla 37. Gastos en pago de servicio a terceros**

<b>DETALLE</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Contador	\$ 75.000	\$ 900.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 75.000</b>	<b>\$ 900.000</b>

Fuente: Costo de servicio

**Tabla 38. Amortización de diferidos**

<b>Activo Intangible</b>	<b>Plazo de amortización</b>	<b>Costo del activo</b>	<b>Valor de amortización anual</b>				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Estudios de prefactibilidad	5	\$700.000	\$ 140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000	\$140.000
Gastos notariales	5	\$ 50.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$10.000	\$10.000
Gastos de Cámara de Comercio	5	\$150.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$30.000	\$30.000
Imprevistos y otros	5	\$300.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$60.000	\$60.000
<b>TOTAL A AMORTIZAR</b>		<b>\$1.200.000</b>	<b>\$ 240.000</b>	<b>240.000</b>	<b>240.000</b>	<b>\$240.000</b>	<b>\$240.000</b>

Fuente: Estudios de mercados

**Tabla 39. Gastos de promoción y publicidad**

<b>DETALLE</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Gastos de promoción y publicidad	\$ 200.000	\$ 2.400.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 200.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>

Fuente: Gastos

**Tabla 40. Gastos**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Personal Administrativo	\$ 44.922.720
Otros gastos administrativos	\$ 9.600.000
Gastos de servicios a terceros	\$ 900.000
Gastos en promoción y publicidad	\$ 2.400.000
Gasto de venta	\$636.480.000
<b>Total Costos Administrativos</b>	<b>\$ 694.302.720</b>

Fuente: Tablas 34-35-36-37.

**Tabla 41. Costos**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Costos Operacionales	\$ 17.556.709.608
Costos Administrativos	\$ 694.302.720
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 18.251.012.400</b>

Fuente: Tablas 33-40.

costos operacionales para el primer año de operación de la distribuidora "PACHTMAR" equivalen a \$ 18.251.012.400.

**Tabla 42. Distribución de costos y gastos.**

<b>FIJOS</b>		<b>VARIABLES</b>	
Mano de obra directa	\$ 27.533.280	Costo de producto para la venta	\$17.512.070.400
Personal administrativo	\$ 44.922.720		
Pago de servicios a terceros	\$ 900.000		
Gastos de promoción y publicidad	\$ 2.400.000		
Cargo de energía eléctrica	\$ 960.000		
Cargo de agua	\$300.000		
Cargo de teléfono	\$ 1.800.000		
Arriendo	\$ 9.600.000		
Cargo de celular	\$ 2.040.000		
Depreciación	\$ 2.406.000		
Otros gastos	\$9.600.000		
Gastos de venta	\$636.480.000		
<b>Total</b>	<b>\$730.302.000</b>		<b>\$ 17.512.070.400</b>

Fuente: Tablas 29-31-32-33-34-35-36-37.

**TOTAL COSTOS FIJOS MAS COSOS VARIABLES \$ 18.242.372.400**

### 6. 1. 3 PUNTO DE EQUILIBRIO:

El punto de equilibrio es la cantidad de cajas de cerveza que se venden en un determinado tiempo para no perder ni ganar dinero.

Se calcula a partir de los costos fijos y variables, el costo variable unitario y el precio de venta del producto.

**Punto de equilibrio:**

$$P. E = \frac{C F}{(P V - C V U)}$$

Sabiendo que:

P. E = Punto de equilibrio

P V = Precio de venta

C V U = Costo variable unitario

C F = Costo fijo

### **COSTO VARIABLE UNITARIO**

Se obtiene de la siguiente manera: Dividiendo los costos variables entre el número de cajas a comercializar en un año se venden: 860.544 cajas.

Entonces:

$$C V U = \frac{17.512.070.400}{860.544}$$

$$C V U = \$20.350$$



**COSTO UNITARIO****C T**

$$C U = \frac{\text{-----}}{\text{Número de unidades a comercializar}}$$

**18.242.372.400**

$$C U = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

**860.544**

$$C U = \$21.199$$

**PRECIO DE VENTA:** Margen de comercialización 2% (Dato suministrado por Bavaria).

$$P V = C U ( 1 + M C )$$

$$P V = 21.199 (1+0.2)$$

$$P V = \$25.438$$

**PUNTO DE EQUILIBRIO:****C F**

$$P. E = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

**(P V – C V U)****730.302.000**

$$P. E = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

**(25.438 – 20.350)**

**P. E = 143.534**

Se lograra el punto de equilibrio de la Distribuidora "PACHTMAR" cuando se vendan 143.534 cajas de cerveza.

**VENTA**

$$I. V = 143.534 \times \$25.438$$

$$I. V = \$ 3.651.217.892$$

Para obtener el valor de la utilidad neta, se desarrollan las siguientes operaciones:  
Se toman los datos arrojados en el Estudio de Mercado, así, número de cajas a vender en el año y se multiplica por el valor de ganancia por caja vendida.

Entonces:

$860.544 * \$1.330 = \$ 1.144.523.520$  ingreso por venta, del anterior resultado se restan los costos fijos, dando como resultado la utilidad neta.

Así:

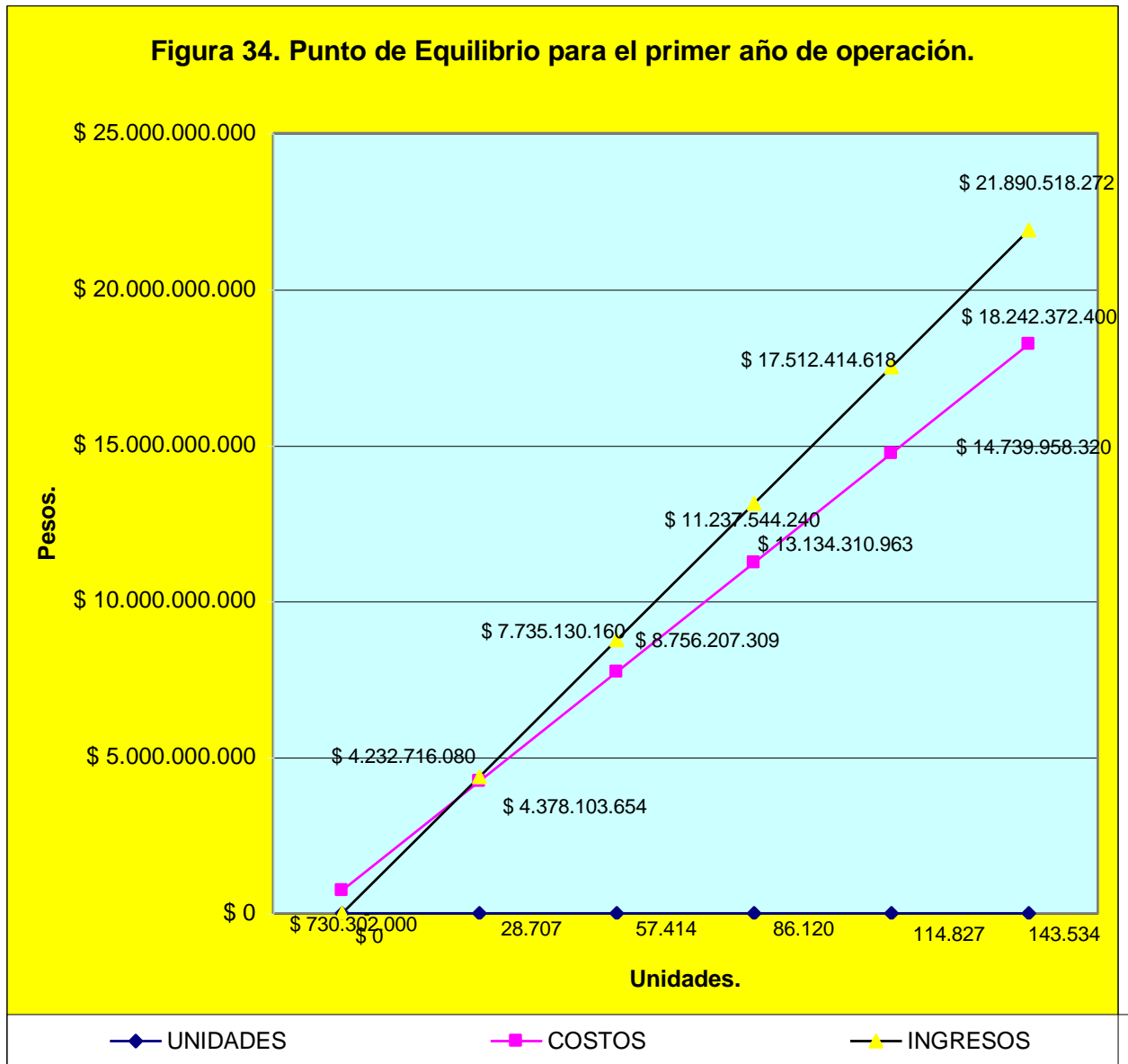
$1.144.523.520 - 730.302.000 = 414.221.520$  utilidad neta, que al dividir en el número de cajas vendidas en el año (860.544), arroja una utilidad por caja de cerveza \$ 481.35

De igual manera, se puede obtener el costo de una sola cerveza, de esta forma:

<b>GASTOS</b>	<b>CAJA</b>	<b>UNIDAD</b>
Mano de obra directa:	\$ 32	\$ 1.07
Mano de obra indirecta:	\$ 52.20	\$ 1.74
Servicios públicos:	\$ 17.08	\$ 0.57
Depreciaciones:	\$ 2.80	\$ 0.09
Otros gastos administrativos:	\$ 11.16	\$ 0.37
Pago a terceros:	\$ 1.05	\$ 0.03
Publicidad:	\$ 2.79	\$ 0.09
Transporte:	\$ 0.74	\$ 0.02

Entonces una cerveza tiene una utilidad neta de \$ 16,04

Gráfico18. Punto de Equilibrio



## 6. 2 PROYECCIONES FINANCIERAS:

Estas proyecciones son resultados económicos que tendrá el proyecto a 5 años, de igual forma se hacen presupuestos de costos, gastos y capital de trabajo.

Todas las proyecciones se realizan en términos constantes, sin tener en cuenta la inflación de cada año.

### 6. 2. 1 CALCULO DEL MONTO TOTAL DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA INVERSIÓN:

#### 6. 2. 1. 1 CAPITAL DE TRABAJO:

Hace referencia a los recursos necesarios para la operación de la bodega, esto se considera como una inversión.

Para hallar el capital de trabajo, se utiliza el método del ciclo productivo, teniendo en cuenta el monto para iniciar operaciones y el tiempo que se demora el pago de los bienes vendidos.

Se halla el costo de operación promedio diario (COPD) dividiendo el costo total de operación anual entre el año.

$$\text{C O P D} = \frac{18.242.372.400}{365 \text{ días}}$$

$$\text{COPD} = \$49.979.102$$

El ciclo operativo (CO) Se calcula en 25 días, que es el tiempo promedio desde la venta hasta que se recibe el dinero.

\$Inversión en capital de trabajo (ICT)

$$\text{ICT} = \text{CO (COPD)}$$

$$\text{ICT} = 25 (49.979.102 )$$

$$\text{ICT} = 1.249.477.561$$

Para iniciar operaciones se requiere de la inversión de capital de trabajo de \$1.249.477.561

#### PROYECCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO:

Proyectando el capital de trabajo para los demás años se hace deflactado este valor y se obtiene la diferencia, con proyección del 5%, así:

$$P = \frac{F}{(1 + I)}$$

$$P = \frac{1.249.477.561}{(1 + 0.05)}$$

$$P = 1.189.978.629$$

Entonces:

\$1.249.477.561 - \$ 1.189.978.629

\$59.498.931 de reserva del capital de trabajo.

**Tabla 43. Inversión en capital de trabajo**

Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	\$1.189.978.629	\$59.498.931	\$59.498.931	\$59.498.931	\$59.498.931	

Fuente: Operaciones anteriores de capital de trabajo.

Para el quinto año no se deja reserva porque la evaluación solamente es a 5 años.

#### 6. 2. 1. 2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES:

Las inversiones iniciales para el año cero son de \$ 14.720.000, correspondientes a los equipos, maquinaria, muebles, equipo de cómputo, vehículos y gastos preoperativos.

**Tabla 44. Programa de inversiones**

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión fija	-\$14.720.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	-1.189.978.629	-59.498.931	-59.498.931	-59.498.931	-59.498.931	\$0
Total	-1.204.698.629	-59.498.931	-59.498.931	-59.498.931	-59.498.931	\$0

Fuente: Tablas 27-44.

La inversión inicial es de: \$1. 204.698.629, los cuales son divididos así:

Aporte de socios: \$694.000.000

Crédito de \$510.698.629

### 6. 2. 3 PRESUPUESTO DE COSTOS OPERACIONALES:

#### 6.2. 3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS:

Para el primer año se planea vender 860.544 cajas de cerveza a un precio promedio de venta de \$25.438

Se calcula un incremento cada año de un 5% en las ventas, los precios se mantienen constantes.

Dato suministrado por la Cervecería Bavaria.

**Tabla 45. Presupuesto de ingresos**

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL INGRESO</b>
2005	860544	\$ 25.438	\$ 21.890.518.272
2006	903571	\$ 25.438	\$ 22.985.039.098
2007	948750	\$ 25.438	\$ 24.134.302.500
2008	996187	\$ 25.438	\$ 25.341.004.906
2009	1045996	\$ 25.438	\$ 26.608.046.248

Fuente: Cálculos de proyecciones

**Tabla 46. Presupuesto de costos**

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Costo mano de obra	\$ 27.533.280	\$ 27.533.280	\$ 27.533.280	\$ 27.533.280	\$ 27.533.280
Costo de producto para la venta (caja)	\$ 17.512.070.400	\$ 17.512.070.400	\$ 17.512.070.400	\$ 17.512.070.400	\$ 17.512.070.400
Costos de servicios	\$ 14.700.000	\$ 14.700.000	\$ 14.700.000	\$ 14.700.000	\$ 14.700.000
Depreciación	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.566.709.680</b>	<b>\$ 17.566.709.680</b>	<b>\$ 17.566.709.680</b>	<b>\$ 17.566.709.680</b>	<b>\$ 17.566.709.680</b>

Fuente: Cálculos y Tabla 33.

### 6.2.3.2 PRESUPUESTO DE GASTOS

Se trabaja constante para cada año

**Tabla 47. Presupuestos de gastos**

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal administrativo	\$44.922.720	\$44.922.720	\$44.922.720	\$44.922.720	\$44.922.720
Otros gastos administrativos	\$9.600.000	\$9.600.000	\$9.600.000	\$9.600.000	\$9.600.000
Gastos de venta	\$636.480.000	\$636.480.000	\$636.480.000	\$636.480.000	\$636.480.000
Servicios a Terceros	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
Promoción y publicidad	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
<b>TOTALES</b>	<b>\$694302.720</b>	<b>\$694302.720</b>	<b>\$694302.720</b>	<b>\$694302.720</b>	<b>\$694302.720</b>

Fuente: Tablas 34-35-37-39.



**Tabla 48. Programación costos operacionales**

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Presupuesto costos	\$17.566.709.680	\$18.434.545.160	\$19.356.272.420	\$20.324.408.604	\$21.340.629.930
Presupuestos gastos	694.302.720	729.017.856	765.468.748	803.742.186	843.929.295
<b>TOTAL</b>	\$18.261.012.400	\$19.163.563.016	\$20.121.741.168	\$21.128.150.790	\$22.184.559.225

Fuente: Tablas 48-49.

**6.3 FINANCIAMIENTO****6.3.1 FLUJOS DEL PROYECTO:****Tabla 49. Flujo neto de operación**

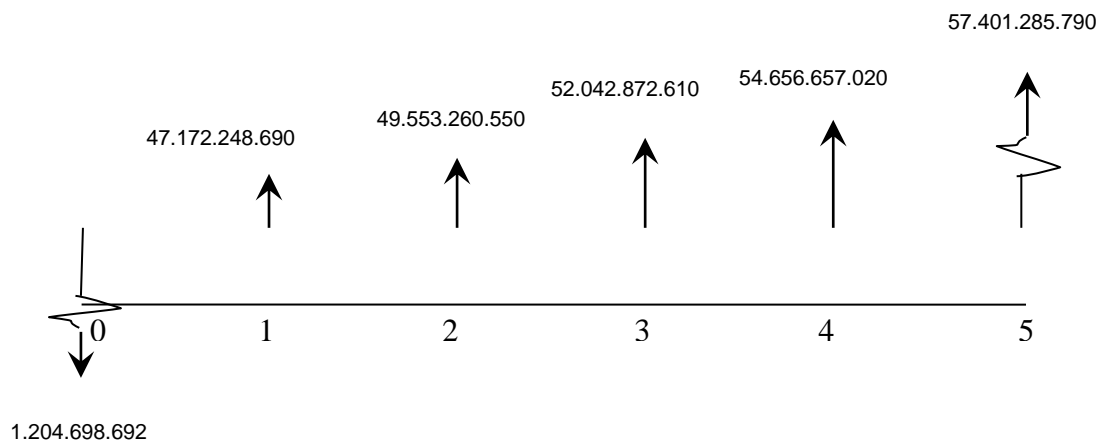
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Total ingresos	\$ 21.890.518.272	\$ 22.985.039.098	\$24.134.302.500	\$25.341.004.906	\$26.608.046.248
(-) Costos operacionales	\$18.261.012.400	\$19.163.563.016	\$20.121.741.168	\$21.128.150.790	\$22.184.559.225
(=) Utilidad operacional	\$ 3.629.505.872	\$ 3.821.476.082	\$ 4.012.561.332	\$ 4.212.854.116	\$ 4.423.487.023
Menos impuestos (30,5%)	\$ 1.397.359.761	\$ 1.471.268.292	\$ 1.544.836.113	\$ 1.621.948.835	\$ 1.703.042.504
(=) Utilidad neta	\$ 2.232.146.111	\$ 2.350.207.790	\$ 2.467.725.219	\$ 2.590.905.281	\$ 2.720.444.519
(+) Depreciación	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000	\$ 2.406.000
(+) Amortización	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
(=) Flujo neto de operación	\$ 47.413.188.416	\$ 49.794.200.278	\$ 52.283.812.332	\$ 54.897.509.928	\$ 57.642.225.519

Fuente: Tablas 32-33-38-46.

**Tabla 50. Flujo financiero neto del proyecto**

CONCEPTO	AÑO					5
	0	1	2	3	4	
Flujo neto de inversión	\$-1.204.698.629	\$-240.939.725	\$-240.939.725	\$-240.939.725	\$-240.939.725	240.939.725
Flujo neto de operación		\$ 47.413.188.416	\$ 49.794.200.278	\$ 52.283.812.332	\$ 54.897.509.928	\$ 57.642.225.519
Flujo financiero neto	\$1.204.698.629	\$47.172.248.690	\$49.553.260.550	\$52.042.872.610	\$54.656.657.020	\$57.401.285.790

Fuente: Tabla 26-50.

**DIAGRAMA ECONOMICO SIN FINANCIAMIENTO:**

## 6.4 ESTADOS FINANCIEROS

### 6.4.1

#### BALANCE GENERAL INICIAL COMERCIALIZADORA "PACHTMAR"

<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
BANCOS	\$510.698.629	
<b>SUBTOTAL CORRIENTES</b>		<b>\$510.698.629</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
EQUIPOS	\$2.600.000	
COMPUTO	\$2.340.000	
VEHÍCULOS	\$8.000.000	
MUEBLES	\$780.000	
<b>SUBTOTAL FIJOS</b>		<b>\$13.720.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 1.000.000	
PREOPERATIVOS		\$ 1.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$524.418.629</b>
<b>PASIVOS</b>		
A LARGO PLAZO	\$510.698.629	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$510.698.629</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL		
APORTES SOCIALES	\$694.000.000	
<b>SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL</b>		<b>\$694.000.000</b>
PATRIMONIO		\$694.000.000
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>\$1.218.418.629</b>

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**DISTRIBUIDORA "PACHMART"**

VENTAS	\$21.890.518.272
- COSTO DE VENTAS	\$17.512.070.400
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$4.378.447.870
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$58.062.720
GASTO DE VENTA	\$636.480.000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$3.683.905.150
GASTOS FINANCIEROS	\$97.428.772
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$3.586.476.378
IMPUESTO 38.5%	\$1.380.793.406
UTILIDAD NETA	\$2.205.682.972

## 7. EVALUACION FINANCIERA

VPN = Valor presente neto

TIR= Tasa interna de rentabilidad

VALOR PRESENTE NETO: Representa el valor en pesos de hoy de la diferencia de los ingresos obtenidos menos la inversión realizada. Para eso de los valores de cada año. Se toma una tasa de oportunidades (TIO) de 7.8% que es la D.T.F de los Bancos.

El V PN del proyecto es de \$ 16.663.653, como el V P N es mayor de 1, el proyecto es viable financieramente, quiere decir que en los cinco años de operación se recibe una ganancia de \$ 16.663.653 a precios de hoy.

La T I R para el proyecto, se logra cuando los valores de V P N sean iguales a cero, por aproximación y al tanteo, hasta lograr un valor positivo y uno negativo consecutivos y se ajustan hasta lograr T I R.

El análisis de Sensibilidad, permite proyectar las ventas con un incremento y disminución del 5%, para obtener resultados de sostenimiento.

A continuación, se demuestran los cálculos mencionados anteriormente:

## 7.1 VALOR PRESENTE NETO:

V.P.N = (i=7,8%=D.T.F. Bancaria)

T.I.O.= Oportunidad de invertir el capital en una u otra alternativa

El V.P.N. se halla según la T.I.O.

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

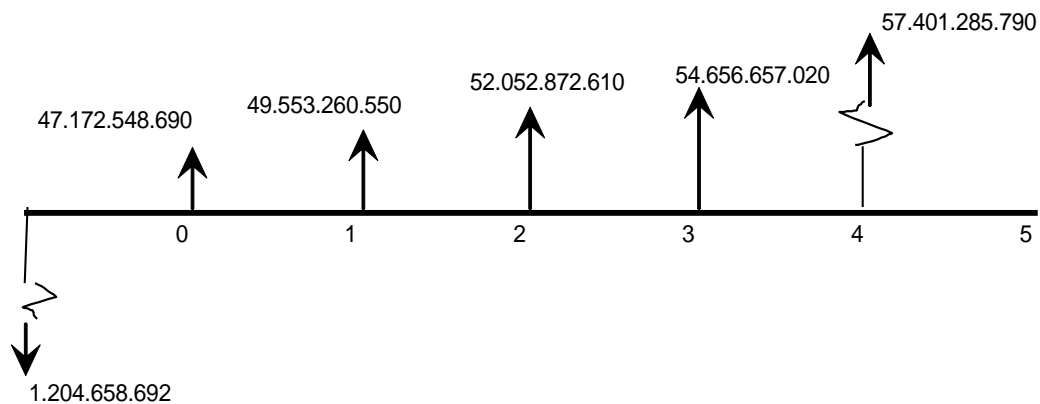
V.P.N. = $\Sigma$	INGRESOS		EGRESOS			
	F	-	F			
	$(1+i)^n$		$(1+i)^n$			
VPN( i=0,078)=	$\frac{47.172.248.690}{(1+0,078)^1}$	$\frac{49.553.260.550}{(1+0,078)^2}$	$\frac{52.042.872.610}{(1+0,078)^3}$	$\frac{54.656.657.020}{(1+0,078)^4}$	$\frac{57.401.285.790}{(1+0,078)^5}$	$\frac{1.204.698.692}{(1+0,078)^0}$
VPN( i=0,078)=	$\frac{47.172.248.690}{1,08}$	$\frac{49.553.260.550}{1,16}$	$\frac{52.042.872.610}{1,25}$	$\frac{54.656.657.020}{1,35}$	$\frac{57.401.285.790}{1,46}$	$\frac{1.204.698.692}{1,00}$
VPN( i=0,078)=	43.759.043.312	42.641.720.005	41.543.681.282	40.473.244.621	39.430.094.367	1.204.698.692
VPN( i=0,078)=	207.847.783.586	1.204.698.692				
VPN( i=0,078)=	206.643.084.894					
VPN( i=0,387)=	$\frac{47.172.248.690}{(1+0,393)^1}$	$\frac{49.553.260.550}{(1+0,393)^2}$	$\frac{52.042.872.610}{(1+0,393)^3}$	$\frac{54.656.657.020}{(1+0,393)^4}$	$\frac{57.401.285.790}{(1+0,393)^5}$	$\frac{1.204.698.692}{(1+0,393)^6} = 0$
VPN( i=0,387)=	$\frac{47.172.248.690}{38,7}$	$\frac{49.553.260.550}{20449}$	$\frac{52.042.872.610}{2924207}$	$\frac{54.656.657.020}{418161601}$	$\frac{57.401.285.790}{59797108943}$	$\frac{1.204.698.692}{1} = 0$
VPN( i=0,387)=	1.218.921.155	2.423.261	17.797	131	1	1.204.698.692 = 0
VPN( i=0,387)=	1.221.362.345	1.204.698.692				
VPN( i=0,387)=	16.663.653					

Los cálculos indican que la TIR tiene un valor entre el 39.30% y 38.70%

DIFERENCIA ENTRE TASAS UTILIZADAS	SUMA DE VPN (Valores Absolutos)	% DEL TOTAL	AJUSTE AL 1% DE DIFERENCIA DE TASAS	TASAS UTILIZADAS
39.30%	-1.979.742	-13,48%	-0,1348	142,4996
38.70%	16.663.653	113,48%	1,1348	142,4996
1%	14.683.910	100%	1	

## 7.2 TIR:

### CALCULO DE LA T.I.R.



Analizamos:

$$VPN(i=0.393) = \frac{47.172.248.690}{(1+0,393)^1} + \frac{49.553.260.550}{(1+0,393)^2} + \frac{52.042.872.610}{(1+0,393)^3} + \frac{54.656.657.020}{(1+0,393)^4} + \frac{57.401.285.790}{(1+0,393)^5} - \frac{1.204.698.692}{(1+0,393)^6} = 0$$

$$VPN(i=0.393) = \frac{47.172.248.690}{39,3} + \frac{49.553.260.550}{20736} + \frac{52.042.872.610}{2985984} + \frac{54.656.657.020}{429981696} + \frac{57.401.285.790}{61917364224} - \frac{1.204.698.692}{1} = 0$$

$$VPN(i=0.393) = 1.200.311.672 + 2.389.721 + 17.429 + 127 + 1 - 1.204.698.692 = 0$$

$$VPN(i=0.393) = -1.979.742$$

### 7.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

#### PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTA DE ANTE UNA DISMINUCION DEL 5% EN EL PRECIO DE LAS VENTAS

**Tabla 53.**

AÑO	INGRESOS ORIGINALES			NUEVOS INGRESOS		DIFERENCIA INGRESOS
	Cantidad	P. Unitario	Total	P. Unitario	Total	
1	860544	25.438	21.890.518.272	25.438	21.890.518.272	-
2	903571	25.438	22.985.039.098	24.166	21.835.787.143	1.149.251.955
3	948750	25.438	24.134.302.500	24.166	22.927.587.375	1.206.715.125
4	996187	25.438	25.341.004.906	24.166	24.073.954.661	1.267.050.245
5	1045996	25.438	26.608.046.248	24.166	25.277.643.936	1.330.402.312

Fuente: Autores del proyecto.

#### FLUJO NETO DE OPERACIÓN SIN FINANCIAMIENTO CON DISMINUCIÓN DEL 5% EN EL PRECIO DE VENTA

**Tabla 54.**

CONCEPTO	ANOS				
	1	2	3	4	5
Total Ingresos		0	0	0	0
Menos Costos Operacionales	21890518272	19161883020	20119977170	21125976030	22182274830
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>3641105872</b>	<b>-19161883020</b>	<b>-20119977170</b>	<b>-21125976030</b>	<b>-22182274830</b>
Menos Impuestos 30.5%		-5844374321	-6136593037	-6443422689	-6765593823
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2530568581</b>	<b>-13317508699</b>	<b>-13983384133</b>	<b>-14682553341</b>	<b>-15416681007</b>
Más Depreciación	806000	806000	806000	806000	806000
Más Amortización	240000	240000	240000	240000	240000
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>		<b>-13316462699</b>	<b>-13982338133</b>	<b>-14681507341</b>	<b>-15415635007</b>

Fuente: Autores del proyecto.



**FLUJO FINANCIERO NETO DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO CON  
DISMINUCION DEL 5% EN EL PRECIO DE VENTA DE**

**Tabla 55.**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de Inversión	-\$ 1.204.698.629	-\$ 240.939.725	-\$ 240.939.725	-\$ 240.939.725	-\$ 240.939.725	240.939.725
Flujo neto Operación		2531614581	-13316462699	-13982338133	-14681507341	-15415635007
Flujo Financiero Neto	-1204698629	2772554306	-13075522974	-13741398408	-14440567616	-15174695282

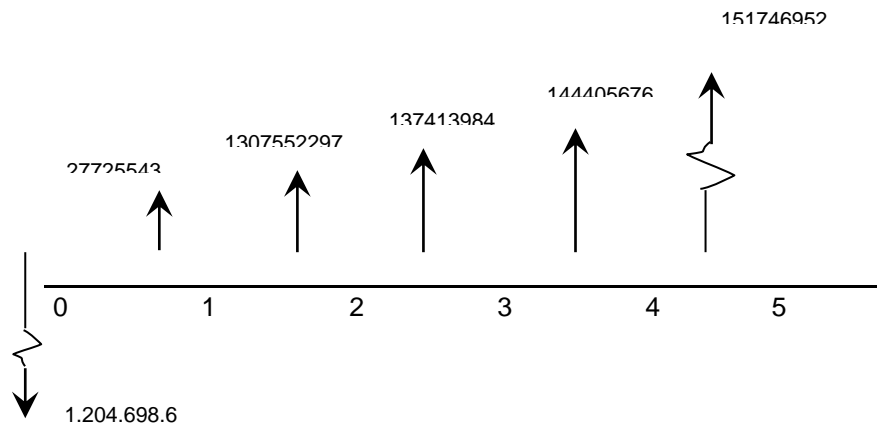


TABLA 56

Programa de amortización del crédito. Precios corrientes de 2005.

MONTO DEL CREDITO BANCARIO: \$ 510.698.629			TASA EFECTIVA 0,018	
NUMERO DE PERIODOS 36			PORC. CRECIMIENTO CUOTA 0	
PERIODO (MES)	PAGO MENSUAL.	INTERES SOBRE SALDOS.	VALOR DISP. PARA AMORTIZ.	SALDO AL FINAL PERIODO
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 510.698.629
1	\$ 19.398.291	\$ 9.192.575	\$ 10.205.716	\$ 500.492.913
2	\$ 19.398.291	\$ 9.008.872	\$ 10.389.418	\$ 490.103.495
3	\$ 19.398.291	\$ 8.821.863	\$ 10.576.428	\$ 479.527.067
4	\$ 19.398.291	\$ 8.631.487	\$ 10.766.804	\$ 468.760.264
5	\$ 19.398.291	\$ 8.437.685	\$ 10.960.606	\$ 457.799.657
6	\$ 19.398.291	\$ 8.240.394	\$ 11.157.897	\$ 446.641.760
7	\$ 19.398.291	\$ 8.039.552	\$ 11.358.739	\$ 435.283.021
8	\$ 19.398.291	\$ 7.835.094	\$ 11.563.196	\$ 423.719.825
9	\$ 19.398.291	\$ 7.626.957	\$ 11.771.334	\$ 411.948.491
10	\$ 19.398.291	\$ 7.415.073	\$ 11.983.218	\$ 399.965.273
11	\$ 19.398.291	\$ 7.199.375	\$ 12.198.916	\$ 387.766.357
12	\$ 19.398.291	\$ 6.979.794	\$ 12.418.496	\$ 375.347.860
<b>AÑO 1.</b>	<b>\$ 232.779.490</b>	<b>\$ 97.428.722</b>	<b>\$ 135.350.769</b>	
13	\$ 19.398.291	\$ 6.756.261	\$ 12.642.029	\$ 362.705.831
14	\$ 19.398.291	\$ 6.528.705	\$ 12.869.586	\$ 349.836.245
15	\$ 19.398.291	\$ 6.297.052	\$ 13.101.238	\$ 336.735.007
16	\$ 19.398.291	\$ 6.061.230	\$ 13.337.061	\$ 323.397.946
17	\$ 19.398.291	\$ 5.821.163	\$ 13.577.128	\$ 309.820.818
18	\$ 19.398.291	\$ 5.576.775	\$ 13.821.516	\$ 295.999.302
19	\$ 19.398.291	\$ 5.327.987	\$ 14.070.303	\$ 281.928.999
20	\$ 19.398.291	\$ 5.074.722	\$ 14.323.569	\$ 267.605.430
21	\$ 19.398.291	\$ 4.816.898	\$ 14.581.393	\$ 253.024.037
22	\$ 19.398.291	\$ 4.554.433	\$ 14.843.858	\$ 238.180.178
23	\$ 19.398.291	\$ 4.287.243	\$ 15.111.048	\$ 223.069.131
24	\$ 19.398.291	\$ 4.015.244	\$ 15.383.046	\$ 207.686.084
<b>AÑO 2.</b>	<b>\$ 232.779.490</b>	<b>\$ 65.117.714</b>	<b>\$ 167.661.776</b>	
25	\$ 19.398.291	\$ 3.738.350	\$ 15.659.941	\$ 192.026.143
26	\$ 19.398.291	\$ 3.456.471	\$ 15.941.820	\$ 176.084.323
27	\$ 19.398.291	\$ 3.169.518	\$ 16.228.773	\$ 159.855.550
28	\$ 19.398.291	\$ 2.877.400	\$ 16.520.891	\$ 143.334.659
29	\$ 19.398.291	\$ 2.580.024	\$ 16.818.267	\$ 126.516.392
30	\$ 19.398.291	\$ 2.277.295	\$ 17.120.996	\$ 109.395.396
31	\$ 19.398.291	\$ 1.969.117	\$ 17.429.174	\$ 91.966.222
32	\$ 19.398.291	\$ 1.655.392	\$ 17.742.899	\$ 74.223.323
33	\$ 19.398.291	\$ 1.336.020	\$ 18.062.271	\$ 56.161.052
34	\$ 19.398.291	\$ 1.010.899	\$ 18.387.392	\$ 37.773.660
35	\$ 19.398.291	\$ 679.926	\$ 18.718.365	\$ 19.055.296
36	\$ 19.398.291	\$ 342.995	\$ 19.055.296	\$ 0
<b>AÑO 3.</b>	<b>\$ 232.779.490</b>	<b>\$ 25.093.406</b>	<b>\$ 207.686.084</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 698.338.470</b>	<b>\$ 187.639.841</b>	<b>\$ 510.698.629</b>	

Fuente. Cálculos realizados por las Autoras. 2004.

## CONCLUSIONES

Con la elaboración del Estudio de Mercado, se determinó la demanda real para el consumo de productos cerveceros en la Región Occidente del Departamento de Boyacá, mediante un análisis estadístico que mostró que con servicio y mejoramiento en la atención y visitas a los tenderos se logrará incursionar en este mercado.

Mediante el Estudio Técnico, se obtuvieron datos de infraestructura, distribución en planta por medio del Layout, requerimientos en equipos para el funcionamiento de la Empresa y canales de distribución de entrega del producto.

Esta propuesta se planteó directamente hacia la Cervecería Bavaria, puntualizando el estudio básicamente en la Logística, Distribución, Servicio y Rutas.

La Evaluación Financiera, describe el V P N de 16.663.653, con una T I R que se encuentra entre el 39.30% y el 38.70% y una rentabilidad de \$ 2.205.682.972, que hace que el proyecto sea financieramente flexible.

## **RECOMENDACIONES**

Son imprescindibles los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera para el proceso de desarrollo y creación de Empresa, siendo un factor importante para la formación integral y profesional de cada estudiante, reflejando su importancia en el mercado laboral.

Para la ejecución de esta propuesta, es imprescindible tomar como punto de partida, la selección de rutas, el proceso de distribución, la incrementación logística, las entregas pactadas y el cumplimiento al cliente.

Este proyecto, se encuentra sustentado en la Logística y las rutas de distribución, lo cual hace la diferencia entre los distribuidores actuales y los proyectistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- CONTRERAS BUITRAGO MARCO ELÍAS, Formulación y Evaluación de Proyectos, UNAD. 1998.
- ARBONES EDUARDO, Logística Comercial, ALFAOMEGA.
- KOHNS STONE HARRIS MEYER, Ventas al por Menor, MAC GRAW HILL,.
- SCHUSTER Y SIMON, Mercadotecnia del Servicio, PRENTICE HALL.
-

**LISTADO DE ANEXOS**

A. 01. Mapa de la Región.	127
A. 02. Encuesta.	128
A. 03. Contrato de Distribución	130

## Anexo 01. MAPA DE LA REGIÓN



**Anexo 02. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
UNAD – CREAD DUITAMA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ENCUESTA PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UNA COMERCIALIZADORA DE  
CERVEZA EN LA REGIÓN OCCIDENTE DEL DEPARTAMENTO**

1. ¿Quién es su actual proveedor de cerveza?
  - a. Distribuidor de Bavaria \_\_\_\_\_
  - b. Depósito mayorista independiente \_\_\_\_\_
2. ¿Con qué frecuencia compra?
  - a. Cada tercer día \_\_\_\_\_
  - b. Cada Semana \_\_\_\_\_
  - c. Cada Quincena \_\_\_\_\_
  - d. Cada Mes \_\_\_\_\_
3. ¿Debe recurrir a los depósitos mayoristas?
  - a. Siempre \_\_\_\_\_
  - b. Algunas veces \_\_\_\_\_
  - c. Nunca \_\_\_\_\_
4. ¿Cuántas cajas de cerveza compra? \_\_\_\_\_
5. ¿La cantidad de producto que compra es suficiente para la venta?
  - a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
6. ¿En cuántos días vende la cerveza que compra? \_\_\_\_\_
7. ¿A qué precio le suministra la caja de cerveza el distribuidor? \_\_\_\_\_
8. ¿A qué precio debe comprar la caja al depósito mayorista? \_\_\_\_\_
9. Evalúe el servicio de su proveedor, así:
  - a. Bueno \_\_\_\_\_
  - b. Regular \_\_\_\_\_
  - c. Malo \_\_\_\_\_
10. ¿Sí existieran nuevos distribuidores, usted les compraría el producto?
  - a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
11. ¿Se interesaría usted por mejorar los niveles de venta de los productos cerveceros?
  - a. Sí \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
12. ¿Qué sugerencias tiene para la empresa Bavaria? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Anexo 03. Contrato.**

**CONTRATO COMERCIAL DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN**  
**( Para Personas de Auto venta y Entregadores de Preventa)**

Entre los suscritos.....mayor de edad, vecino de....., identificado con cedula de ciudadanía N.....expedida en....., obrando en este acto en nombre y en representación legal de, .....sociedad con domicilio principal en.....que en este documento se denominara, EL FABRICANTE VENDEDOR, de una parte y de la otra....., también mayor de edad, vecino de.....identificado con cedula de ciudadanía N.....de....., quien obra en nombre y representación.....y debidamente facultado para el efecto, quien en este documento se denominara EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, hemos celebrado el presente contrato comercial de compraventa y distribución, contenido en las siguientes cláusulas. PRIMERA: El objeto del presente contrato es la venta por parte del FABRICANTE VENDEDOR, a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR de los productos fabricados y o distribuidos por el con el fin de que EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR lo revenda siguiendo para efecto todas las instrucciones que aquí determine, teniendo presente que la política comercial para la producción, distribución y colocación de los productos objeto de este contrato le corresponde determinarla en forma unilateral y privativa a EL FABRICANTE VENDEDOR, quien podrá impartir las instrucciones y directrices necesarias a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR para la cabal ejecución de la misma. EL FABRICANTE VENDEDOR, decidirá e informara igualmente a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR por escrito, con la periodicidad que requiera sobre las marcas, tamaños, presentaciones, que este en condiciones de vender a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, en desarrollo del

presente contrato, EL FABRICANTE VENDEDOR se reserva el derecho de instalar o retirar los activos. SEGUNDA para el desarrollo del presente contrato y teniendo en cuenta que uno de los propósitos del mismo es desarrollar la máxima capacidad de ventas, así como la presentación sus marcas y a creditamiento de sus productos en el mercado, EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR debe utilizar vehículos adecuados a satisfacción de EL FABRICANTE VENDEDOR para la venta y distribución de los productos de este contrato, los cuales pueden ser de entera propiedad de EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, o que este tenga a cualquier título que lo faculte para su uso. Si el COMPRADOR DISTRIBUIDOR, no tuviere vehículo o en determinado momento el o los que tenga no fueran utilizables, o no cumplieren los requisitos establecidos por EL FABRICANTE VENDEDOR, este podrá facilitarle uno o varios vehículos. Se requerirá que el conductor tenga licencia de conducción vigente y de la categoría correspondiente, y que respete todas las normas fijadas por EL FABRICANTE VENDEDOR para preservación de sus marcas PARÁGRAFO: EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, será el único responsable por los daños y perjuicios que pueda ocasionar por sus acciones u omisiones culposas o dudosas en el uso o manejo del vehículo, por el riesgo que su explotación implica. Para el cumplimiento de esta disposición todos los vehículos deberán estar asegurados para cubrir los riesgos aquí previstos, ante una aseguradora legalmente autorizada. TERCERA cuando el vehículo sea facilitado por EL FABRICANTE VENDEDOR, EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, asumirá por su exclusiva cuenta los gastos de combustible, reparación de neumáticos y llantas, peajes y multas, así como los daños ocasionados al vehículo, salvo el deterioro natural proveniente del uso, y goce legítimos. La reparaciones y mantenimiento de los vehículos facilitados por EL FABRICANTE VENDEDOR deberán hacerse siempre en los talleres de este o en los que sea expresamente autorizados por el. Dichos vehículos, además deberán ser guardados en las instalaciones de EL FABRICANTE VENDEDOR, durante los horas que no sean utilizados para los propósitos previstos en el presente contrato. Cuando no sea EL FABRICANTE VENDEDOR el que facilite el vehículo, todos los gastos

relacionados con este serán por cuenta y riesgo de EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR. CUARTO queda entendido que en ningún caso EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, podrá obrar por cuenta o en representación de EL FABRICANTE VENDEDOR, ni podrá utilizar emblemas logotipos o cualquier otro medio de identificación o presentación al público, utilizado por EL FABRICANTE VENDEDOR salvo los estrictamente necesarios a juicio de EL FABRICANTE VENDEDOR, para la comercialización de los productos de que trata el presente contrato. QUINTA los productos materia de este contrato serán entregados por EL FABRICANTE VENDEDOR a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, en la bodega, obligándose EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR a devolver a EL FABRICANTE VENDEDOR en perfectas condiciones en el mismo sitio, envases y cajas vacías. Pero el FABRICANTE VENDEDOR, según la disponibilidad de sus productos podrá efectuar las entregas en cualquier otro lugar del país, avisando por escrito a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR sobre su determinación con anticipación prudencial. SEXTA el suministro de los productos objeto de este contrato, por parte de EL FABRICANTE VENDEDOR a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, esta sujeto a la producción de la correspondiente fábrica de EL FABRICANTE VENDEDOR y este no asume responsabilidad alguna cuando por causas ajenas a su voluntad, y tales como limitaciones en la fabricación, aumento imprevistos en la demanda, daños a la planta productora, se ve obligado a restringir o a suspender total o parcialmente dichos suministros a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, PARÁGRAFO tampoco EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR podrá deducir responsabilidad ni exigir indemnización alguna a EL FABRICANTE VENDEDOR, cuando este opte por la suspensión temporal u ocasional o la determinación definitiva en la fabricación de los productos. SÉPTIMA el comprador distribuidor pagara por su cuenta cualquier clase de impuestos o contribuciones que se llegare a establecer sobre el comercio y distribución de los productos objeto del contrato a partir de la entrega de ellos por el EL FABRICANTE VENDEDOR. OCTAVA el FABRICANTE VENDEDOR continuara asumiendo por los medios que considere del caso, el acreditamiento de las marcas y líneas de sus productos y fijara las

normas y sistemas al respecto NOVENA EL FABRICANTE VENDEDOR se reserva el derecho de supervisar la atención a la clientela, con el fin de asegurar un oportuno y eficiente servicio de reventa de los productos. DECIMA el comprador distribuidor se obliga a no ejecutar directamente o indirectamente actos o celebrar convenios con terceros que impliquen la venta o distribución de productos similares, elaborados por otros fabricantes. DECIMA PRIMERA el COMPRADOR DISTRIBUIDOR debe cumplir directamente las obligaciones que contrae por este contrato y no podrá cederlo en ningún caso sin previa autorización escrita de el FABRICANTE VENDEDOR. DECIMA SEGUNDA las ventas de los productos de EL FABRICANTE VENDEDOR a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR serán de contado, no obstante EL FABRICANTE VENDEDOR podrá otorgar a el COIMPRADOR DISTRIBUIDOR, un cupo de crédito representados por liquido, envases y cajas, cuya cuantía y en términos de amortización se establecerán a juicio de el fabricante vendedor previa constitución de la correspondiente garantía a entera satisfacción de aquel. Queda entendido que la anterior estipulación, por tratarse de una simple posibilidad no es entraña compromiso alguno para EL FABRICANTE VENDEDOR en cuanto a el otorgamiento de crédito a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR. DECIMA TERCERA los créditos, préstamos, etc. Que conceda o llegare a conceder EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, a terceros serán exclusivamente por su cuenta y riesgo. DECIMA CUARTA: el COMPRADOR DISTRIBUIDOR, pagara previamente a EL FABRICANTE VENDEDOR, en la forma que este le indique por escrito de las especies que adquiriera. En todo caso EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR deberá acreditar en el momento de formalizar el pedido, el pago correspondiente mediante entrega del comprobante de pago respectivo. PARÁGRAFO Cuando las ventas por parte de EL FABRICANTE VENDEDOR a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR se efectúen a crédito en el desarrollo de la posibilidad de que trata la cláusula décima segunda, vencido el termino que concede a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR para el pago de los créditos, el cual se determinara en las respectivas facturas, este reconocerá a EL FABRICANTE

VENDEDOR el interés máximo autorizado legalmente sobre los salarios insolutos a su cargo, a partir de la fecha en que causen tales saldos DECIMA QUINTA es obligación de EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR confirmar a EL FABRICANTE VENDEDOR por escrito los abonos y cargos por los créditos que se hayan concedido por este a aquel dentro de las veinticuatro horas siguientes a la fecha en que solicite DECIMA SEXTA: la duración del presente contrato será de una año a partir de la fecha de su firma, prorrogable a voluntad de ambas partes, mediante acuerdo manifestado por escrito por un mes de anticipación a su vencimiento. Si las partes no manifestaren en la forma anotada, su deseo de prorrogar el contrato, este se entenderá terminado automáticamente sin embargo, las partes se reservan el derecho de darlo por terminado unilateralmente en cualquier momento mediante aviso previos de cinco días solares de anterioridad sustituibles por dinero o razón de un SMDLV máximo por cada uno de estos cinco días. El FABRICANTE VENDEDOR podrá dar por terminado unilateralmente y a su juicio este contrato, total o parcialmente con responsabilidad alguna de su parte en cualquier tiempo, por cualquiera de las siguientes causas: A La falta de cumplimiento oportuno por parte de el COMPRADOR DISTRIBUIDOR, de sus obligaciones para con el FABRICANTE VENDEDOR. B La emisión o transferencia por parte del COMPRADOR DISTRIBUIDOR de cheques sin suficiente provisión de fondos o que luego de emitirlo dieren orden injustificado de no pago, o contra cuenta cancelada, embargos o correspondiente a una chequera robada uno cualquiera de los estados de liquidez, insolvencia, dilución concordato, o liquidación de EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR. D el embargo o las acciones judiciales de cualquier índole incisa en contra de EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR. E las deficiencias que a juicio de EL FABRICANTE VENDEDOR acuse EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR en la venta de los productos materia de este contrato y en la atención a los clientes. F el desconocimiento de las leyes, derechos y reglamentos contratos o compromisos a que este sometido EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, G el incumplimiento de obligaciones fiscales o comerciales de cualquier tipo a cargo de EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR, H la

constitución y/o renovación oportuna por parte de EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR de las garantías adecuadas que respalden el cumplimiento de sus obligaciones a favor de EL FABRICANTE VENDEDOR. I el incumplimiento por parte del COMPRADOR DISTRIBUIDOR de cualquiera de las cláusulas determinadas en los literales anteriores, el FABRICANTE VENDEDDOR podrá optar por la cancelación de este contrato y/o por asumir directamente o a través de terceros la venta de los productos materia del mismo según el criterio del FABRICANTE VENDEDOR sin que por ello pueda EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR hacerle reclamación alguna, bastando para el caso la comprobación sumaria del hecho de que se trata PARÁGRAFO PRIMERO: en todo caso, cuando el EL FABRICANTE VENDEDOR declare terminado el contrato por alguna de las causales antes dichas, bien podrá iniciar las acciones que sean del caso para resaciarse de los perjuicios que por su conducta u omisión le haya causado EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR. PARÁGRAFO SEGUNDO: a la terminación de este contrato por cualquier causa, EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR deberá en buen estado de inmediato todos los elementos que el FABRICANTE VENDEDOR hubiese entregado o facilitado para ejecución del mismo. DECIMA SÉPTIMA las diferencias que ocurran entre EL FABRICANTE VENDEDOR y el COMPRADOR DISTRIBUIDOR por el presente convenio o su liquidación y que puedan arreglarse en forma directa, serán sometidas a un tribunal de arbitramento nombrado por las partes de común acuerdo según las normas legales vigentes. El fallo que dicte el tribunal le será en derecho y los gastos que determine el arbitramento serán pagados por la parte vencida. DECIMA OCTAVA: el valor de los impuestos y demás gastos que se ocasionen por el otorgamiento legalización del presente contrato serán cubiertos en su totalidad por el COMPRADOR DISTRIBUIDOR. DECIMA NOVENA el FABRICANTE VENDEDOR con abonos diarios para conformar un fondo de garantía con destino a cubrir todas las obligaciones que llegare a contraer a cualquier título en desarrollo de este contrato y autoriza a EL FABRICANTE VENDEDOR para que con cargo a este fondo efectúa los pagos correspondientes.

VIGÉSIMA en caso de incumplimiento total o parcial del presente contrato imputable a EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR este pagara a EL FABRICANTE VENDEDOR a titulo de indemnización de perjuicios veinte SMLV.

Para constancia se firma el presente documento por el representa legal de EL FABRICANTE VENDEDOR, así como por el representante legal del COMPRADOR DISTRIBUIDOR, en tres ejemplares de un mismo tenor, de .....de.....de.....

....

FABRICANTE VENDEDOR

EL COMPRADOR DISTRIBUIDOR

CC

CC

TESTIGO

TESTIGO

CC

CC