

**DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR LA CERVEZA
POLAR EN PUNTOS DE VENTAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**ISABEL CRISTINA NAVARRO CARREÑO
AURA SIERRA TARRÁ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA
2007**

**DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR LA CERVEZA
POLAR EN PUNTOS DE VENTAS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**ISABEL CRISTINA NAVARRO CARREÑO
AURA SIERRA TARRÁ**

**Plan de negocios como requisito parcial para optar el título de Ingeniero
Industrial y Finanzas y Negocios Internacionales.**

**Director
ORLANDO DEL RIO PAJARO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA
2007**

Nota de aceptación

Firma de Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ciudad y Fecha

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
0 PROPUESTA DE MONOGRAFÍA	1
0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	1
0.2 OBJETIVOS	4
0.2.1 OBJETIVO GENERAL	4
0.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	4
0.3 JUSTIFICACIÓN	5
0.4 METODOLOGÍA DEL TRABAJO	7
1 NATURALEZA DEL PLAN	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN	11
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	14
2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	20
2.1.1 Tipo De Empresa	20
2.1.2 Ubicación	20
2.1.3 Tamaño	20
2.2 IMAGEN CORPORATIVA	21
2.2.1 MISIÓN	21
2.2.2 VISIÓN	21
2.3 OBJETIVOS	22
3 ANÁLISIS DEL CONTEXTO	23
3.1 MODELO DE CRUZ DE POTER	23
3.1.1 Proveedores	23
3.2 NUESTROS CLIENTES	25

Pág.

3.2.1	Competencia Interna	26
3.2.2	Competidores Sustitutos	27
3.2.3	Competidores Potenciales	27
3.2.4	Barreras De Entrada	28
3.2.5	Barreras De Salida	29
4	ANÁLISIS DE ENTORNO DE LA EMPRESA	31
4.1	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	32
4.1.1	Tamaño Del Mercado	32
4.2	POBLACIÓN	39
4.3	MUESTRA	39
4.4	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
4.4.1	Fuentes Primarias	44
4.4.2	Fuentes Secundarias	44
4.4.3	Técnicas De Recolección	45
4.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45
4.6	IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN	45
5	DEMANDA Y OFERTA DEL MERCADO	64
6	DEMANDA	67
6.1	DEMANDA POTENCIAL	71
6.2	OFERTA DEL MERCADO	73
6.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	80
6.4	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	88
7	ESTUDIO DEL MERCADO	93
7.1	RESULTADO DEL ESTUDIO (Sobre Punto De Venta Polo)	93
7.2	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO	94
8	ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO	96
8.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	96
8.2	DISEÑO DE LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA	99
		Pág.

8.3	DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS, MUEBLES E IMPLEMENTOS	99
8.3.1	Equipos	100
8.3.2	Muebles	102
8.3.3	Implementos	103
8.4	DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA	103
8.4.1	Necesidades De Materia Prima	103
8.4.2	Identificación De Proveedores	104
8.4.3	Compras E Inventarios	104
8.5	DESCRIPCIÓN DE LA MANO DE OBRA REQUERIDA	104
8.5.1	Mano De Obra Directa	104
8.5.2	Mano De Obra Indirecta	104
9	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO	105
9.1	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO (Punto De Venta)	105
9.2	ESPECIFICACIONES Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO	107
9.3	FIJACIÓN Y POLÍTICAS DEL PRECIO	108
10	PLAN DE MERCADOTECNIA DEL PROYECTO	109
10.1	PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO	109
11	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	112
11.1	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	112
11.2	ÁREAS O DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA	112
11.3	DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE LOS CARGOS	113
11.4	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	114
11.5	MARCO LEGAL DE LA EMPRESA	116
12	PRESUPUESTO INTEGRADO	119
12.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS	120
12.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS	122
12.2.1	PRESUPUESTO DE INVERSIONES	123
12.2.2	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	124

Pág.

12.2.3	PRESUPUESTO COSTO DE VENTAS	124
12.2.4	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA	126
12.2.5	PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES	126
12.3	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN	127
12.4	CONCLUSIONES DEL ESTADO FINANCIERO	128
13	CONCLUSIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Participación de Principales Empresas Cerveceras en los Mercados de América Latina	33
Tabla 2.	Consumo Per Capita de Cerveza (litros/habitantes)	34
Tabla 3.	Fusiones en el Sector Cervecerero	36
Tabla 4.	Características del Mercado del Plan de Negocio Club-Bar de la cerveza Polar en Cartagena	65
Tabla 5.	Desarrollo del Mercado Cervecerero en los últimos 15 años	67
Tabla 6.	Pronostico de Mercado para la cerveza Polar en Cartagena	68
Tabla 7.	Pronostico de Ventas en el Club-Bar de la cerveza Polar en Cartagena	70
Tabla 8.	Demanda Potencial Estimada del Club-Bar de la cerveza Polar en Cartagena	71
Tabla 9.	Estimación de la Demanda Futura del Establecimiento Club-Bar de la cerveza Polar en Cartagena	73
Tabla 10.	Establecimientos de cervezas Ubicados en el centro de Cartagena	75
Tabla 11.	Establecimientos de Cerveza Ubicados en Bocagrande y Laguito en Cartagena	76

Pág.

Tabla 12.	Establecimientos de Cerveza Ubicados en la Castellana, las Gaviotas, los Ejecutivos, El Amparo Zonas Aledañas y.	78
Tabla 13.	Características de los Competidores	81
Tabla 14.	Análisis Comparativo por Factores de los Competidores	82
Tabla 15.	Distribución del Mercado Cervecerero de las Marcas Nacionales en Cartagena	89
Tabla 16.	Distribución del Mercado Cervecerero de las Marcas Extranjeras en Cartagena	90
Tabla 17.	Análisis Comparativo por Factores Claves de Éxito de los Posibles Lugares para la Ubicación del Club-Bar de la Cerveza Polar en Cartagena	97
Tabla 18.	Especificaciones del Refrigerador	101
Tabla 19.	Especificaciones de la Nevera	102

LISTA DE GRAFICOS

		Pág.
Grafico 1.	Ubicación	20
Grafico 2.	Modelo de la Cruz de Porter	23
Grafico 3.	Clasificación Sexual de los posibles Clientes	47
Grafico 4.	Distribución por edades de la Población de Clientes	47
Grafico 5.	Distribución de Gustos por la Cerveza de la Población de Cartagena	48
Grafico 6.	Lugares Habituales de Consumo de la Cerveza Preferida por la Población en Cartagena	49
Grafico 7.	Preferencias de Cerveza de la Población en Cartagena	50
Grafico 8.	Factores Preferenciales de la población cartagenera por la cerveza nacional	51
Grafico 9.	Factores de Preferencia de los Consumidores de Cartagena por la cerveza extranjero	51
Grafico 10.	Recordación de Marcas y Preferencias de los Consumidores de Cartagena por la Cerveza nacionales	52
Grafico 11.	Recordación de Marca y Preferencia de los consumidores cartageneros por las Cervezas Extranjeras	53
Grafico 12.	Preferencias por las Características de las Cervezas por la población de Cartagena.	53
Grafico 13.	Factores que intervienen en los Cambios de Hábito de Consumo Tradicional de Marca de Cerveza en la población de Cartagena.	54

Pág.

Grafico 14	Frecuencia de Consumo de Cerveza de la Población Cartagenera.	55
Grafico 15.	Zonas Preferidas por los Consumidores para Asistir a tomar Cervezas en Cartagena.	57
Grafico16.	Cantidad de Dinero que Acostumbran Gastar los Consumidores de Cartagena en las Salidas Sociales de Diversión.	58
Grafico 17.	Conformación de los Grupos que con Frecuencia Conforman los Consumidores al Salir de Diversión.	59
Grafico 18.	Características Locativas que Prefieren los Consumidores a la Hora de Preferir un Sitio para Consumir Cervezas y Divertirse.	60
Grafico 19.	Consumo de Cerveza Polar entre la Población de Consumidores de Cartagena.	61
Grafico 20.	Atributos Especiales por los cuales los Consumidores Recuerdan la Cerveza Polar	61
Grafico 21	Calificación Dada por los Consumidores a la Cerveza Polar	62
Grafico 22.	Cantidad de Dinero que Estaría Dispuesta a Pagar un Consumidor de Cerveza por la Cerveza Polar, si sale nuevamente al mercado local.	63
Grafico 23.	Distribución del Mercado Cervecerero de las Marcas Nacionales y Extranjeras en Cartagena	91

INTRODUCCION

En Colombia, la cerveza fue inicialmente una bebida muy difundida en el altiplano cundí boyacense, en donde la costumbre era el consumo de “chicha de maíz” fermentada y el “guarapo” de piña con panela también fermentado, fue prohibida por las autoridades por ser una bebida que producía malestar en la salud. Por esta razón, la cerveza pasó a reemplazar a la chicha y el guarapo.

Rápidamente el consumo de cerveza se hizo popular, quienes veían en esta bebida, un excelente reemplazo de la popular chicha indígena consumida por sus ancestros.

Mas tarde, el consumo de cerveza se extendió hacia el resto del territorio nacional, llegando así a la Costa Atlántica colombiana, posesionándose en firme en poblaciones como Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Valledupar y Riohacha.

Revisando la historia de la cerveza y estudiando los hábitos de consumo, para los alemanes, ingleses e irlandeses, la preferencia está en el consumo de la cerveza negra, también conocida como cerveza de barril, bebida con un alto grado de alcohol y cebada, pero con baja cantidad de lúpulo, que merma los embates del frío. Igualmente, se consume la cerveza rubia, la cual está fermentada con una alta concentración de lúpulo y alcohol, pero con bajo grado de cebada, la cual es utilizada ampliamente como aperitivo en las residencias antes de cada comida

En Colombia, la preferencia está en el consumo de la cerveza rubia y clara, esta última producida igualmente, con una alta concentración de lúpulo y con un grado de alcohol moderado, la cual es consumida en cualquier ocasión y a cualquier hora del día.

Traer un producto que estuvo en el mercado Colombiano, que tuvo como base principal la ciudad de Cartagena, una cerveza que tuvo aceptación por sus características, es un gran reto para nosotros, mostrarle a locales y foráneos que la Cerveza Polar se estará distribuyendo en la costa Caribe Colombiana en puntos de venta directos, un bar. innovador en servicio, imagen y ambiente.

En nuestro bar. Club de la cerveza Polar encontrarán noches bohemias, música crossover, noches de salsa, rock en vivo... cada día de la semana tendrá su encanto a mostrar. Promociones como 2x1, día de descuentos para mujeres...Trataremos de sembrar recordación en la mente de cada uno de ellos.

El sitio será totalmente innovador en la ciudad de Cartagena no solo por ser un punto exclusivo de cerveza polar sino por su ambiente ya que encontrara una cerveza bien fría a bajos costos buena [calidad](#) y [precios](#) asequibles al [consumidor](#), donde se tendrá presente los siguientes ítems:

- ¥ Diseñar un ambiente propicio en los puntos de venta donde se tendrá presente la decoración del establecimiento y distribución del producto al cliente final.
- ¥ Obtener la satisfacción del cliente
- ¥ Mantener una mejora continua del servicio para buscar el factor diferenciador con los diferentes establecimientos de la ciudad.
- ¥ Cumplir las medidas de seguridad dentro del establecimiento comercial los puntos Polar
- ¥ Capacitar continuamente al personal, desarrollando sus habilidades y promover el trabajo en equipo
- ¥ Administrar efectivamente los recursos, generando utilidades y flujo efectivo y mantener una estructura organizativa general
- ¥ Diagnosticar a través de un estudio de mercado el nivel de aceptación de la cerveza polar teniendo encuesta su presentación, envase si en botella, lata

¥ Establecer las características específicas del producto, establecerlas políticas para la fijación de los precios, fijar la estrategia publicitaria a tomar

Venderemos a los clientes un muy buen servicio; trabajando de la mano de jóvenes emprendedores, estudiantes mayores de edad, encargados de atender y brindar un servicio oportuno a cada consumidor o clientes que nos visite.

0. PROPUESTA DE MONOGRAFIA

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La imagen que la Cervecería Polar ha dejado en la Costa Atlántica y en especial, en la ciudad de Cartagena, su incidencia en los hábitos de los consumidores y su larga trayectoria como alternativa de cerveza, es lo que permite indagar y lograr suficiente información que conlleve a entender cómo se presenta en consumo de esta cerveza en toda la Región Caribe Colombiana, de tal manera que permita, a través de una franquicia como estrategia comercial, proponer la viabilidad de puntos de ventas de cervezas Polar en la ciudad y toda la Costa, a la Empresa Cervecería Polar de Venezuela.

Como franquicia comercial, permite crear puntos de ventas especializados en donde además de la venta de cerveza, el cliente encuentre diversión y distracción. Esto, hace que la empresa Cervecería Polar penetre en el mercado nacional de manera indirecta, ya que gracias a la figura de la franquicia, sólo penetraría con la marca y el producto, es decir, la inversión de la empresa es menor, ya que estaría encargada en su totalidad, a los propietarios de la idea de negocio quienes pagarían por dicha franquicia.

Dentro del convenio de franquicia, la empresa Cervecería Polar y los gestores de la idea, pactarán las condiciones comerciales de dicho trato, en las cuales deberá quedar bien definido, el tiempo de explotación de la marca, las inversiones, las utilidades, los riesgos y los impuestos entre otros.

Como estrategia comercial, se propone la creación de un centro de acopio o bodega general, en donde se irá almacenando el producto traído desde Venezuela y distribuirlo en los puntos de ventas en toda la región caribe.

La Franquicia permitirá además, ir penetrando poco a poco en el mercado nacional con poco riesgo de inversión, ya que esto obliga a no realizar grandes inversiones en infraestructuras físicas para la comercialización de esta cerveza en el país.

Es importante tener en cuenta, que esta cerveza tuvo buena acogida en la región caribe colombiana, muy a pesar de que existe en la región, una competencia dura como lo es Cervecería Águila en la ciudad de Barranquilla. Pero la clave del negocio está, en que esta cerveza es diferente a la nacional, su sabor es mucho más seco y pertenece al grupo de cervezas fuertes, con amplia aceptación del consumidor costeño.

Otro de los factores importantes a tener en cuenta es, que gracias a la apertura económica, al país han entrado otras marcas de cervezas, provenientes de USA y Europa, que se convierten en un momento dado, en competidores potenciales a la hora de consumir cerveza. A pesar de esto, la cerveza Polar marcó una buena pauta en el consumidor costeño, ya que entró primero que esas marcas y la población pudo saborearla antes. Es bueno tener en consideración, que cuando la propia Cervecería Polar comercializaba el producto, llegó a muchos rincones de la costa caribe colombiana, dejando un legado que aún es recordado por los consumidores cerveceros.

La idea básicamente consiste en crear puntos de ventas de cerveza Polar, no como puntos de comercialización, sino como puntos de consumo. Amplios establecimientos decorados en donde se expendan y consuma cerveza Polar, en lugares agradables provistos de toda clase de comodidades en donde los clientes

se sentirán tranquilos y agradables para consumir sus cervezas bien frías, escuchando música y observando videos musicales, departiendo con seguridad con sus amigos. Todo ampliamente decorado con emblemas corporativos de la marca Polar.

Los Puntos de Ventas de cerveza Polar, estarán distribuidos en las principales ciudades de la Costa Caribe Colombiana, ubicados en puntos estratégicos, en donde el nivel de consumo de cerveza es mayor.

Así mismo, la ambientación de los Puntos de Ventas dependerá de la estratificación del lugar en donde se colocará el punto, pero siempre conservando un ambiente agradable en todos. La diferenciación de los puntos, estará marcada por la atención, decoración y ambientación en general, destacándose así, que los puntos serán ampliamente reconocidos con facilidad por el consumidor.

Como estrategia final se tiene, que el precio de la cerveza será el mismo en todos los puntos, así se logrará captar mucho más clientes.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General.

Diseñar un Plan de Negocio para establecer la viabilidad a través de una franquicia de crear puntos de consumo de cerveza Polar en la ciudad de Cartagena, con el fin de determinar la factibilidad comercial y económica del negocio.

0.2.2 Objetivos Específicos

- ↪ Identificar claramente los acuerdos comerciales del gobierno entre Colombia y Venezuela en el sector de importaciones, reglamentación aduanera, parte jurídica, entre otros
- ↪ Examinar las rutas por las cuales se transportara el producto de Venezuela hacia Colombia para encontrar la mejor vía para la comercialización del producto.
- ↪ Proponer un centro de acopio donde los costos se reduzcan y faciliten el traslado del producto a los puntos de venta.
- ↪ Conocer y caracterizar el comportamiento del consumidor que tuvo la cerveza Polar en la Costa Caribe Colombiana.
- ↪ Poseer una visión clara del producto y los puntos de venta siendo esos diferenciadores a los que se encuentran en la ciudad por su imagen corporativa y su buen servicio.
- ↪ Diseñar un esquema organizacional donde se revelen de forma clara la parte jerárquica del negocio.

- ↪ Identificar la segmentación de mercado que tiene el consumo de cerveza en la Costa Caribe, y establecer la participación de cada uno de los comercializadores y productores de cervezas existentes en la región.
- ↪ Mediante un DOFA, analizar la viabilidad de los puntos de ventas de cerveza Polar, con respecto a la competencia.
- ↪ Establecer las estrategias comerciales, financieras y económicas, que se implementaran en los puntos de ventas de cerveza Polar en las ciudades costeñas.

0.3 JUSTIFICACIÓN

La cerveza es quizás, uno de los productos más consumidos en la Costa Caribe. En la variedad de este producto está la posibilidad de disfrutar diferentes tipos y sabores, pues sirve en algunos casos como aperitivo, o como medio de producir felicidad y esparcimiento. Este producto es consumido por una amplia población caribeña, y hace parte obligada, de aquellos que practican deportes como el softball y béisbol.

Siendo la cerveza un producto de amplio consumo en la Costa Caribe Colombiana, su comercialización y venta está reducido a unas cuantas marcas, no permitiendo la variedad de la misma.

Además, las cervezas que actualmente se consumen, no presentan un sabor tan amargo como la Polar. A esto se le suma el hecho de que, la variedad de presentación está limitada, es decir, no en todas partes se consiguen todas las presentaciones de las cervezas que existen.

Por otra parte, la venta de cerveza está limitada a tiendas, bares y restaurantes, en donde no sólo se expenden éstas sino que ofertan otras clases de productos. No existen locales comerciales que se dediquen exclusivamente a la venta de cerveza fuera de las tiendas o bares de barrios, los cuales no presentan amplias comodidades para los consumidores y son vistos como lugares de “mala muerte”.

El consumo de cerveza se ha popularizado tanto en la Costa, que hoy día vemos como es consumida por jóvenes de todas las clases sociales, quienes ven en esta bebida, un aliciente a sus preocupaciones y un medio para lograr buscar un rato de esparcimiento con los amigos.

Debido a lo anterior, se justifica este Plan de Negocio sobre Puntos de Ventas de Cerveza Polar, ya que esta marca fue muy bien acogida por la población costeña, además por que es una oportunidad de expandir la oferta de estos productos mediante una serie de Puntos de Ventas exclusivos para su consumo y deleite.

El Plan de Negocio permitirá medir el potencial de consumo existente entre la población, además permitirá ver la viabilidad de ocurrencia para este tipo de negocio, el cual va dirigido a una población específica de consumidores, sobre todo aquellos que les gusta la cerveza con sabor fuerte.

La franquicia como estrategia de negocio, permitirá una oportunidad menos riesgosa de poder desarrollar este tipo de negocio, debido a que con ella no sólo se puede acceder a la marca con facilidad, sino que a través de posicionamiento de la empresa se podrá comercializar y vender mucho mejor el producto.

La franquicia como estrategia comercial permite además, realizar inversiones bajas y con bajos índices de riesgo, y permitirá a la Cervecería Polar, mostrar su producto nuevamente en la Costa Caribe Colombiana, a través de empresario colombianos sin necesidad de invertir en infraestructuras.

Este Plan de Negocio está encaminado a desarrollar investigaciones que apunten a conocer con claridad, la demanda de este producto, su hábito de consumo y su potencial de mercado. Además, muestra cómo sería la participación de la marca en el mercado regional de cervezas y las posibilidades de desarrollo que tendría con respecto a los demás competidores.

El Plan de Negocio busca explorar en el mercado de cerveza de la Costa Atlántica, una oportunidad para dar cabida a la idea de los Puntos de Ventas de Cerveza Polar

0.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO

De acuerdo a las características del Plan de Negocio, el diseño de la investigación será el de la **observación directa y participante**, el cual compromete el lugar y población en donde se desarrollará la investigación, elección del grado de viabilidad del observador y el uso de técnicas de información y otras estrategias de acercamiento.

Con relación a las estrategias de acercamiento, el grupo investigador asumirá el rol de **observador directo y participante**, ya que entrará en contacto directo con la población objeto de esta investigación. Este acercamiento directo y participativo, permitirá conocer de cerca, la realidad de los consumidores de cerveza, su contexto y necesidades comerciales. Esta estrategia, requiere de un trabajo de campo, en el cual se le explicará a la población objeto de esta investigación, los objetivos del proyecto, se determinará la participación de los mismos, el lenguaje utilizado, las preguntas y entrevistas realizadas, el registro de las observaciones y las notas de campo.

La forma como se abordará la investigación, partirá de lo **general** a lo **particular**, de ahí entonces, que se hará necesario el método con características **deductivas – inductivas**. La deducción, permitirá una forma de razonamiento, mediante el cual se pasará del conocimiento general, al de menor nivel o popular de generalidades por medio de fundamentos y principios teóricos. La inducción es la forma de razonar por medio del cual, el conocimiento parte de los casos particulares, a un conocimiento mucho más general, pero común, el cual refleja lo que hay de general en los fenómenos individuales, para detectar así, las debilidades y fortalezas particulares, y partiendo de ahí, se construirá las estrategias pertinentes al Plan de Negocio, que permitirán desarrollar en los consumidores objetos de esta investigación.

Debido a las características que se evaluarán dentro de esta investigación y en las cuales se desenvuelven la población consumidora de cerveza objeto de este estudio, se hace necesario la aplicación de una investigación de tipo **descriptivo**, ya que la principal tarea consistirá en captar las formas y hábitos de consumo y costumbre comerciales en este grupo determinado de personas. De igual forma, será una investigación del tipo **exploratorio**, porque indagará sobre la situación sociocultural de estos consumidores, sus necesidades de consumo requeridas por el contexto actual.

La muestra de esta investigación, está caracterizada por la población de consumidores de cervezas, de cualquier actividad económica, estratificación social y cultural, nivel económico y laboral, personas de ambos sexos que se encuentren entre los 18 y 55 años, y que residan en la ciudad de Cartagena.

Como procedimiento para desarrollar el Plan de Negocio, se realizará por etapas, las cuales irán marcando la pauta de viabilidad de dicho Plan. Estas etapas son:

1. Se realizará un **Análisis del Entorno**, para establecer las condiciones actuales en que se encuentra con respecto al consumo y aceptación de la cerveza Polar. De este análisis podremos destacar las ventajas competitivas y los distinguos competitivos del Plan de Negocio.
2. Luego haremos una **Investigación de Mercado**, con la cual obtendremos información necesaria que permita conocer de cerca el comportamiento del mercado que se abordará. En esta investigación de mercado, se tocarán aspectos como; Tamaño del mercado, Demanda potencial, Oferta del mercado y la Competencia. Luego, mediante la aplicación de las encuestas, se realizará el **Estudio de Mercado** como medio para recopilar, registrar y analizar, información necesaria que permita conocer de cerca al cliente, especialmente en aspectos relacionados con las características y atributos del producto y servicio, precio, disponibilidad, presentación, disponibilidad, y demás condiciones locativas que tendrían los Puntos de Ventas a los que se refiere el Plan de Negocio.
3. Después, se procede a realizar el **Estudio Técnico** del Plan de Negocio, el cual permitirá tener una idea mucho más clara, de cómo serían los Puntos de Ventas, su distribución locativa y sus dotaciones en equipos, muebles y maquinarias.
4. Se procede a realizar una descripción amplia del **Servicio** que se prestará en los Puntos de Ventas.
5. Se realiza la **Estructura de la Organización**, en donde se detallará los componentes administrativos del Plan de Negocio.

6. Por último, se desarrollará la **Viabilidad Económica o Financiera** del Plan de Negocio, la cual permitirá ver con claridad, cuál sería la inversión inicial y total, así como la factibilidad económica de recuperación de la inversión.

Como estrategia investigativa sobre el diseño de la técnica de recolección de la información, se partirá de la idea de la participación directa, de involucrarse con la población objeto de esta investigación, de tal manera que se recogerá de primera mano la información requerida. Para esto, se utilizará el diario de campo, en donde se irá anotando de forma minuciosa, detallada y periódica, las vivencias y experiencias recogidas. Es importante destacar, que esta estrategia permitirá consignar las apreciaciones del investigador vividas dentro del grupo, las cuales son comparadas con la realidad.

En cuanto al instrumento que se utilizará para recoger la información sobre la situación objeto de este estudio, se hará mediante la aplicación de encuestas, las cuales estarán constituidas por cuestionarios formalizados y ampliamente utilizados, que contemplen preguntas sencillas y directas, de opción de respuesta tanto múltiple como única, y que pretendan recoger, descubrir y explorar los aspectos de consumo de esta población

1. NATURALEZA DEL PLAN

1.1 DESCRIPCION DEL PLAN

La idea básicamente consiste en crear un Punto de Consumo al estilo Club-Bar de la cerveza Polar, amplios establecimientos decorados en donde se expendan y consuma cerveza Polar, en lugares agradables y vistosos, provistos de toda clase de comodidades en donde los clientes se sentirán tranquilos y agradables para consumir sus cervezas bien frías, escuchando música y observando videos musicales, departiendo con seguridad con sus amigos. Todo ampliamente decorado con emblemas corporativos de la marca Polar.

Un lugar diferente a los ya existentes, para gente bohemia, un sitio donde nuestros clientes pasen un rato maravilloso, donde la cerveza sea un complemento de la buena música, de las agrupaciones en vivo, de un servicio calido, de las promociones y de un establecimiento comercial diseñado primordialmente para crear un ambiente propicio para el descanso y la sana distracción de los clientes.

Una cerveza de talla mundial, meseros jóvenes prestando un excelente servicio, juegos de mesa a disposición, tapas variadas y una decoración casual pero basada en los parámetros de la marca, hacen parte del "Club de la cerveza Polar". Así mismo, la ambientación de nuestro club de la cerveza Polar siempre conservará un ambiente agradable en todos.

Como estrategia de apertura, estaremos presentes inicialmente en los principales puntos de diversión de la ciudad de Cartagena, en donde el nivel de consumo de cerveza y el poder adquisitivo de cada uno de los clientes es mayor. Luego, se irá

instalando puntos de consumo en las principales ciudades de la Costa Atlántica Colombiana, con la misma estrategia de ubicación.

La idea de un nuevo negocio de venta de cerveza es cambiar la concepción que se tiene por costumbre que solo sirve para emborracharse, que se encuentren en sitios no confortables ni agradables para su consumo. Nuestra propuesta es cambiar estos paradigmas haciendo posible la idea de negocio de colocar un punto Polar en la ciudad de Cartagena. Nuestro Club-Bar de la Cerveza Polar contará con una ambientación locativa como ya lo mencionamos anteriormente, principalmente con los logotipos de la cerveza polar que va desde los uniformes del personal que trabaja a disposición del establecimiento, hasta los accesorios como vasos, hieleras, bandejas, silletería en general y parasoles, ya que cada cliente que nos visite llevará en su memoria que no sólo estuvo consumiendo cerveza sino que estuvo en un sitio donde lo atendieron bien; en donde podrá escoger su música de preferencia y además encontrará un sitio para la buena recreación, en el cual podrá entre otras actividades, organizar eventos sociales como: reuniones familiares, cumpleaños, integraciones empresariales entre otros. Será un establecimiento cómodo y confortable, en donde el cliente, si desea estar al aire libre lo podrá hacer en la terraza mirador, o si prefiere un sitio más íntimo, contará con salones con aire acondicionado en el interior del establecimiento. Además, se tendrán en cuenta las sugerencias de cada cliente, las cuales permitirán realizar una pronta retroalimentación e ir mejorando tanto el servicio como las condiciones locativas de estos puntos de consumo.

El personal de trabajo contará con una dotación en uniformes con los colores básicos de la cerveza polar; azul y blancos, con el respectivo logo corporativo “el oso polar”, lo cual creará en la mente de los clientes, un sentido de pertenencia y referencia con los puntos. Además, el personal de atención y servicio, serán jóvenes entre los 20-25 años preferiblemente estudiantes universitarios, esto dará reconocimiento y prestigio, ya que solamente no será un lugar para tomar cerveza,

sino para realizar cualquier tipo de actividades, el cual se diferenciará de los demás sitios similares de la ciudad por su servicio, atención, ya que el personal que lo conformará, serán personas bien capacitadas, con amplio conocimiento de la historia de la cerveza, sus antecedentes, su elaboración, grados de alcohol y los diferentes productos POLAR tales como; **Polar Básica, Polar ICE, Polar Light, Solera** (Verde), **Solera Light** (Azul), y la Malta **Martín Polar**, que nos hace diferenciador respecto a las diferentes cervezas que encontramos en el mercado.

En cuanto a la competencia, ésta no sólo está conformada con por la cerveza Águila, también están las demás cervezas tanto nacionales como extranjeras que se encuentran en el mercado de Cartagena y la costa caribe colombiana. Nuestros clientes, no sólo conocerán las variedades de productos de la marca Polar, sino que conocerán cómo se elabora una buena cerveza, ya que en cada rincón de los establecimientos, se encontrará la historia de la Cervecería, y como plan de posicionamiento en la mente del consumidor, los disjockys harán comentarios permanentes a manera de “clichés”, de las características y bondades de cada producto que se ofrecen en los establecimientos. En ocasiones programadas, se realizaran concursos entre nuestros clientes presentes, donde aprenderán a conocer qué es la cerveza de barril, y qué la diferencia de la cerveza en lata. El buen servicio será la carta de presentación en el mercado local.

Como estrategias adicionales, a los clientes fieles, primero se les dará un carnet que los identifique como tal y cada vez que visite un punto, se les obsequiará la cerveza que se llamará “*la cerveza de arranque*”. Se realizaran programas ofertivos como el 2X1, y para los más amantes y apegados al producto, se les ofrecerá cerveza en jarras, denominadas “jirafa”, para que deguste mucho más de ella, siempre captando las sugerencias de nuestros clientes.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

En la ciudad de Cartagena por ser un lugar turístico, se encuentran sitios de todas las características; sitio de rumba fuerte y suave, lugares para consumir comidas típicas, nacionales e internacionales, así como expendios de cervezas y otras bebidas. Estos últimos son lugares referenciados por ser, por un lado, “estancos” en donde además de cerveza, se vende licor, por otro lado, son estaderos rústicos de barrios mal llamados “cerveceros”, los cuales no cuentan con las comodidades reales y exclusivas que definan su nombre. Esto es, son lugares provistos de un congelador marcado por la empresa cervecera patrocinante, sillas con la misma marca y algunos adicionan mesas de billar como medio para implementar el servicio, pues culturalmente este juego en la Costa Atlántica se practica bajo el consumo de cerveza, así como el Tejo hace lo propio en el interior del país. Los otros lugares en donde se consume cervezas están referenciados por; tiendas de barrios provistas de sillas y música estridente para el consumo, y “tiendas de estadios”, ya que la práctica deportiva en la ciudad, culmina con el alto consumo de cerveza por parte de deportistas y acompañantes. Se encuentran tiendas de este tipo en estadios de softball, béisbol, football, entre otros.

No existen en la ciudad, lugares definidos sólo para el consumo de cerveza en donde además de expendirla, se pueda pasar un rato de recreación y diversión sana, que no sea una tienda popular de barrio o estanco. Un lugar ambientado con la marca, amplio y cómodo, en donde además, se pueda departir con los amigos sin estorbar la tranquilidad pública, con música estridente. Un lugar en donde la atención esté a cargo de personal bien presentado y dispuesto para realizar un excelente servicio, fuera del típico tendero paisa o el nativo descamisado o mal vestido que se ve en las tiendas de barrios. Un lugar exclusivo de cerveza, tipo “Club – Bar” en donde se presenten grupos musicales vivo, música crossover, boleros entre otras, para gente de todo tipo de gusto y distinguida, que deseen tomar una buena cerveza y charlar un poco.

La imagen que la Cervecería Polar ha dejado en la Costa Atlántica y en especial, en la ciudad de Cartagena, su incidencia en los hábitos de los consumidores y su larga trayectoria como alternativa de cerveza, es lo que permite indagar y lograr suficiente información que conlleve a entender cómo se presenta el consumo de esta cerveza en toda la Región de tal manera que permita, a través de una franquicia como estrategia comercial, proponer la viabilidad de puntos de ventas de cervezas Polar en la ciudad y en un futuro en toda la Costa caribe colombiana. Como franquicia comercial, permite crear Club-Bar de la cerveza polar como puntos de ventas especializados en donde además de la venta de cerveza, el cliente encuentre diversión y distracción. Esto hace que la empresa Cervecería Polar penetre en el mercado nacional de manera indirecta, ya que gracias a la figura de la franquicia, sólo penetraría con la marca y el producto.

Dentro del convenio de franquicia, la empresa Cervecería Polar y los gestores de la idea, pactarán las condiciones comerciales de dicho trato, en las cuales deberá quedar bien definido, el tiempo de explotación de la marca, las inversiones, las utilidades, los riesgos y los impuestos entre otros.

Como estrategia comercial, se propone la creación de un centro de acopio o bodega general, en donde se irá almacenando el producto traído desde Venezuela y distribuirlo en los puntos de ventas en toda la región caribe. Es importante tener en cuenta, que esta cerveza tuvo buena acogida en la región caribe colombiana, muy a pesar de que existe en la región, una competencia dura como lo es Cervecería Águila en la ciudad de Barranquilla. Pero la clave del negocio está, en que esta cerveza es diferente a la nacional, su sabor es mucho más seco y pertenece al grupo de cervezas fuertes, con amplia aceptación del consumidor costeño.

Otro de los factores importantes a tener en cuenta es, que gracias a la apertura económica, han entrado al país otras marcas de cervezas, provenientes de USA y

Europa, que se convierten en un momento dado en competidores potenciales a la hora de consumir cerveza. A pesar de esto, la cerveza Polar marcó una buena pauta en el consumidor costeño, ya que entró primero que esas marcas y la población pudo saborearla antes. Es bueno tener en consideración, que cuando la propia Cervecería Polar comercializaba el producto, llegó a muchos rincones de la costa caribe colombiana, dejando un legado que aún es recordado por los consumidores cerveceros.

Siendo la cerveza un producto de amplio consumo en la Costa Caribe Colombiana, su comercialización y venta está reducido a unas cuantas marcas, no permitiendo la variedad de la misma.

Además, las cervezas que actualmente se consumen, no presentan un sabor tan amargo como la Polar. A esto se le suma el hecho de que, la variedad de presentación está limitada, es decir, no en todas partes se consiguen todas las presentaciones de las cervezas que existen.

Por otra parte, la venta de cerveza está limitada a tiendas, bares y restaurantes, en donde no sólo se expenden éstas sino que ofertan otras clases de productos. No existen locales comerciales que se dediquen exclusivamente a la venta de cerveza fuera de las tiendas o bares de barrios, los cuales no presentan amplias comodidades para los consumidores y son vistos como lugares de “mala muerte”.

El consumo de cerveza se ha popularizado tanto en la Costa, que hoy día vemos como es consumida por jóvenes de todas las clases sociales, quienes ven en esta bebida, un aliciente a sus preocupaciones y un medio para lograr buscar un rato de esparcimiento con los amigos.

Debido a lo anterior, se justifica este Plan de Negocio sobre Puntos de Ventas de Cerveza Polar, ya que esta marca fue muy bien acogida por la población costeña,

además por que es una oportunidad de expandir la oferta de estos productos mediante una serie de Puntos de Ventas exclusivos para su consumo y deleite.

El Plan de Negocio permitirá medir el potencial de consumo existente entre la población, además; la aceptación de un buen Club-Bar de la Cerveza Polar innovador para disfrutar de una buena cerveza con los demás atributos que encontrara en nuestra club de la cerveza. ver la viabilidad de ocurrencia para este tipo de negocio, el cual va dirigido a una población específica de consumidores, sobre todo aquellos que les gusta la cerveza con sabor fuerte.

Con una forma diferenciador de establecer un nuevo negocio. La franquicia como estrategia comercial permite además, realizar inversiones bajas y con bajos índices de riesgo, y permitirá a la Cervecería Polar, mostrar su producto nuevamente en la Costa Caribe Colombiana, a través de empresarios colombianos sin necesidad de invertir en infraestructuras.

El Plan de Negocio busca explorar en el mercado de cerveza de la Costa Atlántica, una oportunidad para dar cabida a la idea de los Puntos de Ventas de Cerveza Polar.

La historia de la cerveza en Colombia fue inicialmente una bebida muy difundida en el altiplano cundí boyacense, donde la costumbre de la chicha y el guarapo se desvaneció con la llegada de la cerveza, pronto el consumidor se fue extendiendo a la costa Atlántica, Cauca y Nariño; donde poco a poco se posesiono como una bebida nacional.

Revisando la historia de la cerveza y estudiando los hábitos de los alemanes, ingleses e irlandeses; donde la cerveza negra compite con la rubia, la preferencia de los Colombinos es una cerveza clara producida con mayor concentración de lúpulo y un gran grado de alcohol. De acuerdo a los estudios realizados a nivel de

Cartagena el consumo de la cerveza puede ser cualquier día pero se empieza a consumir con mayor movimiento desde el día miércoles.

Los hábitos de los colombianos en especial los cartageneros, señalan que el día viernes es el día que más se consume cerveza, seguidos del sábado que no dejan de incidir los domingos playeros propios de sus costumbres.

En la costa en especial en Cartagena se posesiona como una bebida RELAJANTE, que se consume a cualquier hora del día, haciendo apelación que en Colombia también se consume cerveza importada de acuerdo con los datos que suministró la empresa polar que en tan solo 4 años de participación en el mercado la empresa creció un 20% en la Costa Atlántica, 189% en los Santanderes, para la Empresa Polar Colombia fue un mercado atractivo con grandes expectativas ya que es mercado numeroso y con características muy parecidas a los Venezolanos.

En los dos primeros años de exportación alcanzo 500 mil cajas mensuales (alrededor de 3 millones de hectolitros), eso los llevo a pensar que el mercado Colombiano tenia oportunidades y que su producto no tenia ninguna desventaja con el producto regional (cerveza águila), donde diseñaron una estrategia que tenia como objetivo consolidar la participación en el mercado donde estima la construcción de planta envasadora que bajara los costo de transporte. Cuando Polar entra a Colombia su distribución era terrestre ya que los productos que traían para la costa eran envasados desde Maracaibo pero eso incurría en riesgos y perdidas ya que en ese entonces las carreteras no contaban con seguridad alguna y las perdidas eran considerables.

Como llega la empresa Venezolana Polar a distribuir sus productos hacia el territorio Colombiano. Para la ciudad de Bogota solo transportaban envases en lata para evitar perdidas que ocasionarían el transporte de envase de vidrio

mientras en la costa eran enviados desde Maracaibo y su producto tenía las dos presentaciones lata y envase en vidrio en las ciudades de Medellín y Cali cerveza polar no tuvo presencia. Para establecer la cerveza polar en Cartagena con la presencia de sus tres presentaciones, ya que el consumo de la cerveza en botella posee un costo más bajo a la competencia y estaba dirigida a las clases sociales de menores recursos. En la ciudad de Cartagena presenta un mercado prometedor si se tiene en cuenta que la cerveza no solamente ha sido la bebida alcohólica preferida por tradición sino que las condiciones climáticas proporcionan su consumo presentando así unas grandes oportunidades en el mercado.

Observando el mercado de la ciudad de Cartagena nos muestra como importantes cervezas internacionales como Heineken, Corona, Brama entre otras están buscando ventajas de competir con nuestro producto estas empresas se enfrentan a entrar al mercado por sí mismas o buscando fusiones con los productos que están ya consolidados.

La cerveza Polar tiene más de seis décadas de liderazgo en el mercado internacional indiscutiblemente en los países de Guatemala, Honduras, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Argentina e islas como Curazao etc. donde se posesiona como una cerveza clara y amarga cumpliendo con las expectativas del consumidor, ya que cada día el consumidor se hace más exigente a la hora de satisfacer sus necesidades por lo que cerveza Polar se adapta a estos cambios.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

KING BEER (PUNTOS POLAR) El Club Bar de la Cerveza Polar es un lugar con ambiente propicio para cada ocasión, decorados con la imagen corporativas de la cerveza polar Distribución de cerveza Polar en puntos de venta decorados con la imagen corporativa de la cervecería Polar.

2.1.1 Tipo de Empresa. La Empresa **KING BEER**, el Club-Bar de la cerveza polar será del tipo Comercial, dedicada a la venta y distribución de cervezas POLAR, en los PUNTOS DEL SABOR POLAR.

2.1.2 Ubicación. Inicialmente se tiene como referencia, la avenida Pedro de Heredia el sector La Castellana, estaremos atentos a las exigencias del mercado donde se tiene como meta estar ubicados en los tres sectores claves de la ciudad siendo ellos el sector turístico, la ciudad amurallada y nuestro punto de origen.



Grafico 1. Ubicación

2.1.3 Tamaño. En cuanto a su tamaño, se considera una empresa pequeña, ya que cuenta con 6 personas laborando en toda la empresa, de las cuales 1 persona

integra el nivel de dirección, 1 persona en el nivel de ventas y 4 personas en el nivel operacional.

2.2 IMAGEN CORPORATIVA

2.2.1 MISIÓN.

KING BEER (Club-Bar de la cerveza polar), es una empresa creada para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, cuyo objetivo es darle un valor agregado a sus productos y servicios con costos competitivos, donde el cliente no solo tomará una buena cerveza sino que contara con un ambiente propicio para la recreación sana, donde encontrara buena música y la podrá escoger a su preferencia, donde le daremos a conocer la historia de la cerveza en Colombia y específicamente en la ciudad de Cartagena.

Pretendemos llegar a aquellas personas que buscan sofisticación, esparcimiento, diversión en un grupo de personas selectas que valoren lo mencionado.

2.2.2 VISIÓN.

Aspiramos a convertirnos en un espacio referente e innovador en nuestra ciudad que muestre que nuestro Club-Bar de la cerveza Polar es un sitio que marca la diferencia donde encuentre en lugar propicio para la diversión y el consumo de una buena cerveza que la gente se lleve un buen recuerdo del lugar para cuando piense en tomar una cerveza piense en nosotros y lo asocie con la mejor alternativa para pasar un buen momento original, distinto y agradable. En donde se sienta cómodo y a gusto.

Ser la mejor opción a nivel regional, en la prestación de servicio como es la venta de cerveza establecimientos comerciales, en un mercado competitivo, comprometiéndonos con nuestros clientes, proveedores y con todo el personal que esta involucrado en el proceso, con miras a futuras exportaciones.

2.3 OBJETIVOS

- Diseñar un ambiente propicio en los puntos de venta donde se tendrá presente la decoración del establecimiento y distribución del producto al cliente final.
- Obtener la satisfacción del cliente, y lograr el crecimiento del negocio.
- Mantener una mejora continua del servicio para buscar el factor diferenciador con los diferentes establecimientos de la ciudad.
- Cumplir las medidas de seguridad dentro del establecimiento comercial los puntos Polar.
- Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de clientes, ofreciendo un producto de calidad, oportunidad y precios competitivos.
- Inducir la toma de decisiones en el área de trabajo orientado al servicio del cliente externo para lograr su aceptación en el producto como en el punto de venta.
- Crear y operar sistemas de trabajo oriente los esfuerzos a la mejora continua.
- Fomentar y recocer los valores de honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad en los empleados.
- Capacitar continuamente al personal, desarrollando sus habilidades y promover el trabajó en equipo.
- Administrar efectivamente los recursos, generando utilidades y flujo efectivo y mantener una estructura organizativa general.

3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

3.1 MODELO DE CRUZ DE PORTER

El análisis del entorno lo haremos basándonos en el modelo de la cruz de Porter. Detallaremos cada punto de ella y tendremos un panorama de cuál es el medio que nos rodea al analizar las cinco fuerzas competitivas que lo integran.

Gráfico 2. Modelo de Cruz de Porter



3.1.1 Proveedores. Esta fuerza está representada por aquellas organizaciones que nos proveen de los insumos necesarios para llevar adelante nuestro proyecto. En este caso podremos encontrar que esta fuerza está representada por dos grandes grupos:

Proveedores Primarios. Aquellos que suministrarán el producto principal del negocio. En este grupo encontramos a:

- Los proveedores de la Cerveza Polar en sus diferentes presentaciones (botella, lata y barril).

Proveedores Secundarios. Aquellos que suministrarán productos alimenticios, bebidas gaseosas y otros licores que se ofrecerán como alternativa complementaria al servicio principal. En este grupo encontramos a:

- Los proveedores de licor como; rones, aguardientes, wiscky, entre otros.
- Los proveedores de alimentos, ya sean para la elaboración de picadas como crispetas algunas bolsas de pasabocas como papas entre otros.
- Los proveedores de alimentos utilizados en la preparación de los platos diarios que se ofrecerán tienen mayor poder de negociación que los anteriores ya que cuentan con grandes carteras de clientes y pueden imponer precios y condiciones de venta a quienes demanden sus servicios.

En cuanto a los proveedores de bebidas alcohólicas encontramos a empresas como Polar, una cervecera Premium que se dedica a la venta de cerveza negra tradicional y que apunta a la cerveza tirada (draught) y busca el desarrollo de puntos tradicionales, para posicionar su marca. Desde 1997 la misma pertenece al grupo Polar que es una de las empresas de consumo más reconocida a nivel de Latinoamérica cuenta con una facturación a escala mundial de US\$ 22.500 millones anuales y antes de introducir el producto en nuestro país se hicieron estudios de mercado, los cuales arrojaron la conclusión que lo más conveniente era desarrollar la cerveza tirada, que es la variedad más Premium y que solo se produce en Dublín y Londres que se distribuye, sobre todo, en bares tradicionales al estilo irlandés.

El primer paso para comercializar los productos es venderlos en latas en los distintos puntos, cuando éstos alcanzan una venta de veinticinco cajas mensuales Polar les ofrece el barril para vender directamente la cerveza tirada.

Hoy la empresa trabaja en forma exclusiva con 12 puntos ubicados mayoritariamente en el micro centro porteño. Estos bares tienen un promedio de 30 barriles mensuales de Polar.

Por todo lo expuesto hasta ahora podemos deducir que el poder de negociación que tiene cerveza Polar es muy fuerte, imponiendo precios y cantidades a vender. Además no se nos debe pasar por alto que la empresa lleva a cabo un proyecto llamado franquiciados que consiste en imponer pautas a puntos locales para que se desarrollen como auténticos Puntos en Venezuela para su distribución interna y externa fuera de Venezuela.

3.2 NUESTROS CLIENTES

Son los consumidores finales, que se divide a su vez en dos grandes grupos. Uno de ellos está representado por los consumidores vespertinos y de la hora de la tarde, y el otro por los asistentes a la versión nocturna de nuestro bar.

En ambos casos los clientes tienen el poder en tanto y en cuanto deciden a qué hora desean ir al **Club Bar de la Cerveza Polar**. La oferta de bares cerveceros actualmente es bastante amplia y por ello se debe tener en cuenta innovar siempre para que la propuesta que se realice no pase de moda o su ciclo de vida sea demasiado corto. El cliente buscará una diferenciación y algo de diferenciación un buen estilo que no se pueda reproducir en otro recinto similar, desde esa óptica, esta fuerza juega unos de los roles más importantes de nuestro Club-Bar de la Cerveza Polar.

3.2.1 Competencia Interna. Dentro de esta fuerza ubicamos a todos aquellos bares cerveceros desarrollados en los últimos tiempos, sobre todo tenemos en cuenta a los puntos de la Cerveza Águila, Palos de Moguer ubicado en el centro de ciudad exactamente el arsenal y un Bar Alemán en el mismo sitio, ya que su propuesta es muy similar a la nuestra, con la diferenciación de precios y atención.

La tendencia es innovar, ofrecer algo siempre distinto y que no haya sido desarrollado antes, atendiendo a lo que se perciben son las necesidades de los consumidores finales. Así tenemos varias características ubicados en la zona de mas afluencia como lo esta haciendo en estos momentos la Castellana, donde se captaría gente con gusto y con un buen poder adquisitivo.

Ejemplo de competencia hay muchos, pero aquí señalaremos los que creemos que tienen más empuje y que representan una fuerza bastante poderosa a la hora de analizar a nuestros competidores.

Los puntos que está abriendo la Cervecería Águila en la ciudad que se encuentran ubicados en la zona residencial del Campestre donde se puede observar que maneja otro tipo de propuesta no son exclusivos. Por otro lado, encontramos a Palos de Moguer que es una propuesta más exclusiva por el tipo de persona que concurre sus precios elevados y otra variedad de licor y el Bar Alemán que es más bien una taberna donde no solo se encuentra cerveza sino variedad de licor.

La idea de este Plan, fue crear un show permanente y diferenciar los días que de la semana para presentar una programación variada, que desde el miércoles sea un día bohemio, el jueves de boleros, el viernes de salsa y el fin de semana show variado, un donde se vea la versatilidad de nuestro Club-Bar de la cerveza Polar.

3.2.2 Competidores Sustitutos. Ésta fuerza está integrada por aquellos comercios que pueden llegar a desempeñar, en mayor o menor medida, funciones parecidas a las que pretendemos llevar adelante con nuestro proyecto. Tienden a satisfacer la misma necesidad que intentamos complacer desde nuestro Club-Bar de la Cerveza Polar. En este caso, no se encontró propuestas que sustituyan totalmente el servicio que brindamos, pero sí existen aquellas que se apoderan de una parte de la masa que conforman nuestros consumidores.

Así es el caso de bares, casas de té y restaurantes tradicionales, como también de discotecas y bares de la ciudad o los distintos cafés.

Siguiendo con el análisis de esta fuerza competitiva, se hace necesario resaltar una propuesta que ha surgido desde que nacieron los bares y que estimamos es un punto a favor de nuestros competidores sustitutos. Unos 19 bares se plegaron a la propuesta de la secretaría de cultura costeña y ofrecerán sus tragos más característicos, en determinada franja horaria, a un costo menor a lo habitual. La promoción 2x1 no es más que algo llamativo "happy hour", promocionado aquí en la ciudad de Cartagena por algunos puntos de tipo bares, cada dos tragos sólo se paga uno.

3.2.3 Competidores Potenciales. Los competidores potenciales están representados por empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. Éstas ingresan al mercado con un producto o servicio similar o igual que nosotros proponemos.

Lo interesante de ésta fuerza es tratar de prever cómo ingresará el competidor al mercado, con qué estrategia viene, cuándo viene, con qué precios, con qué publicidad, con qué producto, etc. Para ello se debe proyectar, tener capacidad de anticiparse a los hechos y no solo reaccionar a ellos. Se debe llevar adelante una

actitud proactiva más que una reactiva y así poder imaginar distintos escenarios que puedan presentarse.

En el tipo de negocio que queremos, es importante anticiparse, ya que según los datos a los que pudimos acceder el ritmo al que acceden nuevos competidores al mercado es bastante acelerado. Sin embargo, no todos sobreviven. Las propuestas son muchas y siempre se trata de innovar y sorprender al cliente, pero en ocasiones la estrategia está mal planteada.

Por todas las razones expuestas creemos que esta fuerza no debe ser subestimada ni librada al azar, siempre tenemos que intentar anticiparnos a los hechos que se están por suceder.

3.2.4 Barreras de Entrada. La principal barrera de entrada que encontramos es la inversión inicial en un local, la puesta a punto para comenzar a operar. En un establecimiento con las mismas características que planteamos son de vital importancia varios rasgos que presenta a saber.

En un Club-Bar de la Cerveza Polar, es sumamente importante y tiene que estar coordinada con el resto de las propuestas del bar. No se puede ofrecer lo que un bar tradicional tiene que disponer de servicios y elementos que lo distingan del resto, sobre todo si se espera que la concurrencia sienta el impulso de visitar nuestro bar; percibir que se pone en contacto con ambiente diferente, que sólo no tomará una buena cerveza sino que escuchará la música de su preferencia, y en fin, se sentirá en un sitio cómodo para su gusto.

Muchos de ellos debieron restaurar viejas casonas y comercios para darles aire de nostalgia. Éste tipo de refacciones es bastante costoso, pero los créditos que se otorgan son bastante altos si se ha sabido encarar correctamente la actividad

comercial. No se debe descuidar el hecho de que los precios de los inmuebles en las zonas mencionadas son muy elevados, aprovechando la creciente demanda de los mismos y haciendo uso del beneficio representado por el hecho de que la ubicación es estratégica, ya que estas zonas se encuentran en constante expansión y son visitadas asiduamente por los consumidores, puesto que se trata de zonas en las que se reúnen varias propuestas, similares y distintas, que son las preferidas a la hora de salir con amigos, compañeros de trabajo, pareja, etc.

Otro punto por el cual consideramos a la inversión inicial de gran importancia, es el precio de las franquicias y las inversiones que han realizado otros bares, en muchos casos de cientos de miles de peso. Es el caso de "Palos de Moguer" por ejemplo cuyas franquicias se ofrecen a 200.000 millones. Cabe señalar que en casos como este, la inversión de dinero en la instalación de local franquiciado tiene el apoyo y es respaldado de una marca ya posicionada en el mercado. Como se podrá apreciar, este punto representa una barrera que dificulta el ingreso de nuevos competidores al mercado y al mismo tiempo protege a quienes ya participan del mismo.

Otra barrera de entrada que pudimos encontrar al analizar este tipo de mercado, fueron aspectos legales referidos a las habilitaciones y permisos municipales. La legislación vigente.

3.2.5 Barreras de Salida. Las barreras de salida son aquellos elementos que le dificultan a una empresa el abandono del mercado determinado. Las mismas barreras de entrada incluso, cuando son demasiado estáticas pueden convertirse en barreras de salida.

En este caso no consideramos que nuestras principales barreras de entrada se puedan llegar a convertir en barreras de salida. Si bien nuestra inversión inicial

sería bastante importante, no creemos que llegado el caso, el local y las instalaciones serían de difícil liquidación, ya que se encuentra ubicado en una zona estratégica y contaría con los elementos requeridos para la implementación de otro recinto de similares características y la misma explotación.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Una de las variables más importantes en todo proceso de generación de idea de negocio, es la de tener un conocimiento sólido del sitio donde vamos a establecernos. En esta idea de negocio se tiene como referencia de localización en la avenida Pedro de Heredia en el sector de La Castellana, lugar que por estar ubicado en un centro comercial cuyo entorno esta rodeado de vías rápidas y de gran afluencia de personas, es de fácil acceso para todos los clientes.

Un aspecto muy importante por considerar en esta idea de negocio, es el elemento poblacional, ya que este es quien en últimas dará el visto bueno y refrendara el negocio en toda la comunidad. En nuestro caso este elemento es de una gran diversidad debido a que por ser un sitio bastante concurrido en el cual existe toda clase de negocios, goza de gran preferencia por los habitantes no solo de los sitios circunvecinos, si no de todos aquellos distantes de toda la ciudad.

En cuanto hace referencia a nuestra competencia, podemos afirmar que en el momento, no existe negocio igual al nuestro que cuente con todas las especificaciones de calidad, atención al cliente (atención personalizada), diversidad de productos, comodidad, buenos precios, buen ambiente interno y externo (actualidad en cuanto a videos musicales, espectáculos musicales y deportivos en vivo).

Por ser un lugar ubicado en la principal arteria vehicular de la ciudad, gozaremos de la garantía de tener el producto a disposición oportunamente, además de contar con la mejor panorámica para publicitar el negocio y de paso, emplear toda la infraestructura que los adelantos tecnológicos ponen a nuestra disposición.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podemos manifestar que el sitio seleccionado para llevar a cabo el Plan de Negocio, es un sitio que goza de gran prestigio comercial, rodeado de sectores urbanísticos muy bien establecidos desde el punto de vista, social, ambiental, legal, cultural y económico, convirtiéndose de esta manera en una gran ventaja para nuestro negocio.

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1.1 Tamaño del Mercado. En lo que respecta al tamaño de nuestro emprendimiento "Club-Bar Cerveza Polar", dentro de las diferentes posibles ubicaciones, los barrios son lugares de gran afluencia turística y se encuentra actualmente en expansión. Luego de analizar con profundidad las distintas opciones, llegamos a la conclusión de que el lugar óptimo para localizar el bar, es el sector de la Castellana. El mismo posee las características de ser un tradicional y reconocido lugar de encuentro tanto para el público joven como para el de edad más avanzada, posee la ventaja de concentrar clientes a lo largo de las franjas horarias diurna y nocturna, mientras que las otras dos opciones solo gozan de un gran afluente de clientes por la noche.

La costa Atlántica y en especial Cartagena, presentan un mercado prometedor si se tiene en cuenta que la cerveza no solo ha sido una bebida alcohólica preferida para reuniones y festividades sociales por tradición, sino que también dadas las condiciones climáticas de la ciudad y la región, proporcionan un consumo masivo.

De acuerdo con las investigaciones adelantadas por la Cervecería Águila en la Costa Atlántica y en la ciudad de Cartagena, el consumo de cerveza significa un 48% del consumo nacional, representado en un 65% en las cervezas nacionales y un 35% en las cervezas importadas. La empresa Bavaria controla el 92% del

mercado cervecero costeño con sus productos Águila, Costeñita, Costeña, Bavaria y Leona, esta última adquirida al grupo Ardila Lule en el año 2002.

El bar tendrá un escenario dotado de un equipo de sonido y pantalla gigante de última generación que se utilizará todas las noches ya sea para proyectar videos musicales o como soporte de los distintos eventos y bandas que se presenten en el bar. El local también estará equipado con televisores en la planta superior para transmitir los eventos que se realicen en la planta baja y para proyectar durante el resto del tiempo videos e imágenes.

Del total de cervezas importadas que se consumen en la Costa Atlántica y en especial en la ciudad de Cartagena, la participación está distribuidas así; Heinekeng 25%, Budweiser 22%, Miller con un 17%, Corona 15%, Polar 12%, el 9% restante está repartido entre Brahmán, Quilmes, Modelo, Imperial del Ecuador, Dab, Bucker y Tecate¹. A pesar de la baja participación en el mercado de la cerveza Polar, desde que entró al mercado local en 1995, se convirtió en el dolor de cabeza para la empresa Águila y Bavaria.

Tabla 1. Participación de Principales Empresas Cerveceras en los Mercados de América Latina

EMPRESA	PARTICIPACION %
Brama (Brasil)	18
Grupo Modelo (México)	14
Bavaria (Colombia)	13
FEMSA (México)	11
Antártica (Brasil)	10
Polar (Venezuela)	8
Quilmes (Argentina)	6
Otras	20

Fuente Revista Dinero Edición 2005

¹ Estudio de Mercado de Cervezas Importadas. Cámara de Comercio de Cartagena 2003

Tabla 2. Consumo Per Capita de Cerveza. (Litros/habitantes)

PAIS	1998	1999	2000
AMERICA LATINA			
Argentina	33,77	32,81	31
Brasil	50,2	46,91	47
Chile	27,35	25,68	30
Colombia	40,68	33,15	32,9
México	49,05	50,34	50
Panamá	52,28	52,81	52
Perú	27,57	24,6	32
Venezuela	82,06	72,46	80

UNION EUROPEA			
Alemania	131,1	127,4	
Dinamarca	116,7	107,7	
España	66,4	68,76	
Francia	37	38,6	
Holanda	86,4	84,3	
Italia	25,4	26,9	
Portugal	63,6	65,3	
Reino Unido	10,6	99,4	

Fuente: Revista Dinero. Ed. 2005

Como lo muestra la tabla 1 en el ranking Latinoamericano, la empresa que ocupa el primer lugar es Brama con un porcentaje de 18%, seguida por el grupo Modelo con el 14%, seguidas de las demás empresas cerveceras del Latinoamérica.

En la tabla 2, se puede observar que Venezuela lidera en términos de mayores niveles de consumo per.-capita y que los niveles de Colombia están por debajo del promedio de América Latina. De acuerdo con fuentes del Grupo Empresarial Bavaria en el año 2002, los niveles de consumo per.-capita en 33.1, Perú 22., y Panamá 47.5 crecieron frente a 2001 en 8.1%, 11%,6.2% y 2.7% respectivamente. Durante el año 2001 se realizaron 10 importantes compras de cervecería en el mundo y de estas, la mitad fueron en América Latina. La primera que se posiciono como líder fue la compañía Souht African Breweries.

Durante la ultima década los productores de cerveza se han visto obligados a realizar ajustes importantes en sus escalas de producción como respuesta a las tendencias internacionales que han movido esta industria de acuerdo con el Doctor Patiño de la Empresa Polar “básicamente adquisición son de tipo de movidas que están haciendo las grandes cerveceras mundiales por lo que es de esperas que en el mediano plazo el mercado latinoamericano sea controlado por un máximo de tres empresas. Los cerveceros como Bavaria o Polar, emulan dichas tendencias Ellos entienden que son jugadores de mas trascendencia o necesariamente en algún momento serán absorbidos.”

Tabla 3. Fusiones en el Sector Cervecerero

COMPAÑÍA ADQUIRIDA	PAIS	PRINCIPAL ADQUIRIENTE	PAIS	VALOR millones US\$
Embotelladora Argos (79%)	México	Embotelladora Arca	México	578,8
Cervecería Hondureña	honduras	South African Breweries	Reino Unido	537
Bevco	Honduras	South African BreweriesPLC	Reino Unido	500
CIA. Cervecería Unidas	Chile	Anheuser Bush	Estados Unidos	224
Embotelladora Argos (21%)	México	Embotelladora Arca	México	151
Backus y Johnston (12,8%)	Perú	Empresa Polar	Venezuela	110
Backus y Johnston (2,2%)	Perú	Empresa Polar	Venezuela	105

Fuente: Revista Dinero, Ed. 2005

De acuerdo con información estadística de la UITA, la producción mundial de cerveza es de 1.300 millones de hectolitros, el primer productor mundial es Estados Unidos con 230 millones de hectolitros (17%); le sigue China con una participación del 21%, Alemania 9%, Brasil 7% y Japón con un porcentaje muy cercano al de Brasil; Colombia con su empresa Bavaria que controla el 95% del mercado local, ocupa el puesto once en la producción mundial. América Latina representa un mercado prometedor, si se tiene en cuenta que la cerveza no solamente ha sido la bebida alcohólica preferida por tradición en la mayoría de estos países sino por condiciones climatológicas propician su consumo.

El mercado latino tiene grandes atractivos por su potencial de crecimiento por los niveles de consumo per-cápita representando así una interesante oportunidad de mercado, debido a la cercanía de la planta productora y a las facilidades de importación y bajo costo de movilización y fletes, sumado a los bajos precios del producto, la hizo muy competitiva, ocasionando con esto, que la empresa

Hoy día los colombianos beben cerca de catorce millones de hectolitros de cerveza al año, algo así como 30 litros por persona es decir 44 litros menos que el vecino país de Venezuela y esa cifra es 18 litros menos que el consumo per.-capita nacional de mediados de los años noventa.

El negocio de los jugos, aguas y gaseosas (que supera los 20 millones de hectolitros por año), ha sido el que mayor tajada le ha quitado a un mercado que en Colombia ha caído un 30% en los últimos cinco años, mientras que a escala mundial ha crecido en un 20%.

Como podemos observar, el tamaño del mercado de la cerveza aun con las fluctuaciones que ha tenido en los últimos años sigue siendo significativo. La demanda por las cervezas es de gran importancia para la población en general, siendo bastante representativa en la costa caribe.

Al igual que el resto de marcas cerveceras cuya participación es menor en el mercado local y regional, tanto como Cervecería Polar, Brahmán, Corona, Quilmes y Modelo, buscan estrategias para competir con nuestros productos y así poder enfrentar la competencia, buscando fusiones o alianzas con empresas ya consolidadas que les permita ampliar su participación en el mercado local y regional de la cerveza.

El local en general se encuentra en buenas condiciones lo que implica que las modificaciones estarán orientadas al diseño redecoración y no serán necesarias refacciones de otro tipo.

Cervecería Polar es una empresa que tiene como visión para el año 2006, ser la líder en el negocio de cervezas y malta, ofreciendo productos de calidad en los distintos segmentos del mercado para ubicarse así, dentro de las cinco primeras compañías cerveceras a nivel mundial.

En la actualidad cuenta con diferentes plantas y distribuidores a nivel mundial ha realizado alianzas estratégicas con empresas cerveceras importantes en Brasil, Argentina, Chile, Ecuador, Panamá, Republica Dominicana, Costa Rica, Jamaica y las importantes islas del Caribe, que le han permitido desplegar sus productos en estos países y apoderarse de un segmento importante del mercado cervecero. En Colombia cuenta con grandes distribuidores en Barranquilla y Cúcuta, para realizar la distribución directa de sus productos por todo el territorio colombiano y poder competir con la industrias cerveceras nacionales, buscando apoderarse de un significativo segmento del mercado².

Por todo lo anterior, el trabajo se justifica como importante, ya que busca mediante el estudio de mercado, resaltar las oportunidades que tendría la Cervecería Polar en el relanzamiento de sus productos nuevamente en la ciudad de Cartagena y la Región Caribe Colombiana.

Para llevar a cabo el estudio, se debe realizar una amplia planificación en el proceso de recolección de la información. La utilización de técnicas de recolección sencillas, un buen cuestionario y la escogencia de la población a estudiar, son factores importantes a tener en cuenta en este estudio, los cuales nos permitirán obtener información clara y precisa del comportamiento del mercado de consumo

² Informe de Cervecería Polar. 2003

de cervezas, de tal manera que nos arrojen un resultado óptimo para poder identificar los factores que nos conduzcan a un excelente estudio de relanzamiento de la cerveza polar en el mercado local y regional.

Los hábitos en especial de los cartageneros señalan que el día viernes es el día en que mas se consume cerveza, seguidos del sábado y los domingos playeros propios de sus costumbres.

4.2 POBLACIÓN

El universo objeto de este estudio de investigación, estará constituido por todos y cada una de las personas mayores de edad de los diferentes estratos sociales; 3, 4 y 5 en adelante que consuman cerveza, y que conozcan el producto Polar.

4.3 MUESTRA

La muestra de nuestra investigación estará determinada por el muestreo aleatorio simple, el cual es significativo para el estudio de mercado a realizar. Se ha caracterizado la muestra contemplando los siguientes requisitos: Estudiantes universitarios mayores de 20 años, Trabajadores del sector industrial, de los torneos en los barrios; Castellana, Manga, Pie de la Popa Crespo, Bocagrande y del servicio de discoteca y bares del sector el Arsenal, Av. San Martín, Av., Pedro de Heredia, los estudiantes de las diferentes Universidades de la ciudad cercanas a la Castellana, como la Tecnológica de Bolívar y San Buenaventura. En total, la muestra será la población caracterizada por las personas entre los 20 y 65 años, de los estratos 3,4 y 5 de la ciudad de Cartagena.

De acuerdo con el censo poblacional realizado en el 2005, la población de la ciudad de Cartagena es de 886.618 habitantes. Ahora, teniendo en cuenta la caracterización de la población anteriormente descrita, para el caso de nuestra investigación, la muestra caracterizada es un total de 543.631 habitantes equivalentes al 60% que se encuentran entre los 20 y 65 años en la ciudad de Cartagena. De ese total, sólo el 35.3% están en los estratos 3,4 y 5, es decir, 191.902 habitantes.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplica la formula de calculo probabilistico que a continuación se presenta.

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

En donde:

n = Tamaño real de la muestra E = Error Muestral (1% al 10%)= 0,06
 N = Población o Universo = 191.902 Z = Nivel de confianza =1.96
 P = Incidencia de la Población = 0.5

Reemplazando en la formula tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 0.5 * 0.5 * 191.902}{(0.06)^2 * 191.902 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{184.303}{692} = 266.33 \approx 264$$

Esto nos da una muestra total de **264** encuestas.

Para efectos de facilitar el trabajo de investigación, en este caso se tomará la muestra antes descrita, que para efectos de nuestro propósito de investigación, es significativa. Es decir, el aumento de la población altera el objetivo nuestro, ya que

la investigación va dirigida al relanzamiento de la cerveza polar y al consumo masivo de esta. La investigación de mercado va ser una herramienta que nos proporcionará un recurso para el proceso de planeamiento estratégico y toma de decisiones, para reducir la incertidumbre que nos planteamos a la hora de la instalación del Club-bar. de la cerveza Polar.

En este caso, se partirá de esta metodología para determinar (mediante una estimación) la demanda potencial de la zona de los bares para evaluar la conveniencia de la radicación en esa área y, fundamentalmente, el grado de interés en nuestro bar. Club de la cerveza Polar.

En esta investigación de mercado elaborada por las autoras con la ayuda de algunos amigos, se utilizaron conceptos básicos de marketing y los pasos lógicos a seguir:

- **Definir el objetivo de la investigación**, que es encontrar información sobre la demanda potencial y real del proyecto en que incurriremos. Aquí se plantean preguntas que nos conduzcan a los objetivos específicos de la investigación. Por ejemplo:
 - ¿Cuáles son las causas por las cuales la gente elegirá nuestro producto como es no solo la cerveza sino nuestro bar. Club de la cerveza Polar?
 - ¿Que tipo de consumidores se sienten mas atraídos por nuestra propuesta?
 - ¿Cuántos consumidores podrían llegar a tener, datos de relevantes a niveles de precios?
- En segundo lugar **desarrollamos Plan de investigación**, donde definimos cuáles son las fuentes de datos que utilizaremos, tanto de información primaria como secundaria.

Cuando nos referimos a información secundaria, es la que existe en algún lugar y no es específica del tema que procuramos, es preexistente a la necesidad puntual que nos ocupa. Las ventajas de este tipo de información son: que es más económica y más fácil y rápido de obtener; por otro lado, muchas veces no responde específicamente las preguntas cuyas respuestas yo quiero averiguar, y otras veces directamente no existe. Ejemplo de este tipo de información son:

- Publicaciones del gobierno.
- Censos.
- A través del DANE
- Publicaciones periódicas.
- Revistas (Mercado, gestión, negocios, apertura).
- Diarios (cronista comercial, económico, etc.).
- Libros.
- Datos comerciales.
- Empresas de investigación (Nielsen, Competitors, etc.).
- Uso de Internet.

En cambio para obtener la información primaria específica y útil para nuestro proyecto, se efectuó una investigación de mercado a través de dos métodos:

- **Investigación por observación:** obtuvimos datos observando cómo es el comportamiento y actitud del cliente en la zona en que pensamos instalarnos (Recolecta. A las investigaciones abocadas al estudio del comportamiento de las personas, se las denomina "cualitativas", y dan los por qué de determinadas conductas, razones y motivaciones de los consumidores.
- **Investigación por encuesta:** la misma fue repartida a una gran cantidad de personas, no descuidando la diversidad de la muestra, y que ésta sea representativa del target al que nosotros queremos apuntar. A este tipo de

estudios se los denomina "cuantitativos", y son estudios básicos y elementales para caracterizar mercados actuales o potenciales. También son utilizados (y los utilizaremos) para identificar tendencias sociales. Lo que es importante resaltar es que el éxito de esta metodología depende fundamentalmente de un cuidadoso diseño muestral

Se tomaron los datos de la información externa (investigación cualitativa) como punto de partida, ya que es abundante, y nos marca el norte hacia el cuál se orientan las tendencias, sentidos y significados de nuestro producto en el consumidor. Luego, para "medir" o "cuantificar" éstas tendencias, son de gran importancia los datos obtenidos en las diversas encuestas realizadas (investigación cuantitativa).

En el caso de las encuestas, se utilizó un cuestionario, que es un instrumento más comúnmente empleado para recabar datos primarios. Es necesario siempre desarrollar, probar y depurar con cuidado los cuestionarios antes de administrarlos a gran escala. Tuvimos que poner especial atención y concentración en decidir cuáles serían las preguntas a realizar, ya que la forma de la pregunta puede influir en la respuesta. Para esto distinguimos en primer lugar entre dos tipos de preguntas: "cerradas" y "abiertas". Las primeras especifican de antemano las posibles respuestas, es decir, se manejan dentro de ciertos parámetros, por lo que son más fáciles de interpretar y tabular. Las preguntas del tipo "abiertas" permiten a los encuestados contestar con sus propias palabras. El formato de cuestionario utilizado fue el de preguntas "cerradas", con cierta libertad de opinión puntual, pero que no se sale de los parámetros establecidos de antemano, para que los datos sean fáciles de volcar a una tabla que refleje los datos obtenidos.

Luego de definir el cuestionario, que puede observarse en el ANEXO E, se procede a definir el plan de muestreo, el que requiere tres tipos de decisiones:

Unidad de muestreo: esto es, a quién se encuestará; se define a la población meta de la que se elaborará el muestreo. Se debe crear un marco de muestreo tal que todos los miembros de la población meta tengan la misma posibilidad o una probabilidad conocida de ser susceptibles de muestreo. En este caso, se abarca a las personas de ingresos medios/ altos (estratos 3,4 y 5) que se encuentren entre 20 y 60 años de edad

.

Tamaño de la muestra: Ahora, teniendo en cuenta lo anterior, el tamaño de la muestra está representado por 264 encuestas, según cálculos hechos anteriormente.

4.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, contaremos con la información necesaria que nos permita conocer de cerca dicho estudio de mercado y la cual será adquirida a través de las fuentes tradicionales que son:

4.4.1 Fuentes Primarias. Estarán constituidas por la observación directa, la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas formales e informales a la población objeto de esta investigación.

4.4.2 Fuentes Secundarias. La constituyen todos y cada uno de los medio impresos que utilizaremos para obtener información pertinente que nos conduzca al enriquecimiento de nuestra investigación. Estos medios impresos son: libros, documentos, periódicos y revistas, informes de páginas de Internet y las distintas referencias bibliográficas existentes en la ciudad.

4.4.3 Técnicas de Recolección. Las técnicas que utilizaremos para recoger la información, se hará mediante la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a la población objeto de esta investigación.

4.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Debido a la complejidad y cantidad de datos de información que se generarán en esta investigación, se hace necesario manejar un programa estadístico, el cual nos permitirá realizar tabulaciones, histogramas, tablas y gráficos respectivos de manera rápida y eficaz, y así obtener los resultados deseados con un mínimo de error en la muestra.

4.6 IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN

El impacto de este estudio, muestra que en la ciudad de Cartagena el ambiente de los bares esta tomando fuerza, ya que cada día la gente prefiere un sitio cómodo para el consumo de cualquier producto y sólo exige que tenga una excelente servicio, además el consumo de Cervera permite demostrar que no sólo se puede tomar cerveza en cualquier, lugar sino en un buen sitio que recreé y sirva para cualquier ocasión.

La realización de este estudio de mercado permitirá desarrollar una técnica que sirva para establecer el procedimiento de relanzamiento de la cerveza polar, producto que estuvo posesionado en el mercado local, con amplio conocimiento por parte de los consumidores, en sitios denominados el Club-Bar de la cerveza Polar, un sitio que preste no solo el servicio de la venta de cerveza sino un adicional al servicio mesa, un club que se caracteriza por su buen gusto no solo en la decoración del establecimiento, sino en el servicio al prestar, porque se estará

compitiendo con bares exclusivos de la ciudad como Palos de Moguer y Bar Alemán en la zona del arsenal.

Además, permitirá aplicar dicha técnica como apoyo, que sirva para poder identificar claramente la situación real del mercado cervecero local, y así poder llegar al mercado meta deseado.

Igualmente, permitirá realizar un análisis de oportunidades de mercado, utilizando el factor de recordación en el consumidor, para establecer y conocer el segmento de mercado que tendrá la empresa Cervecería Polar en la ciudad.

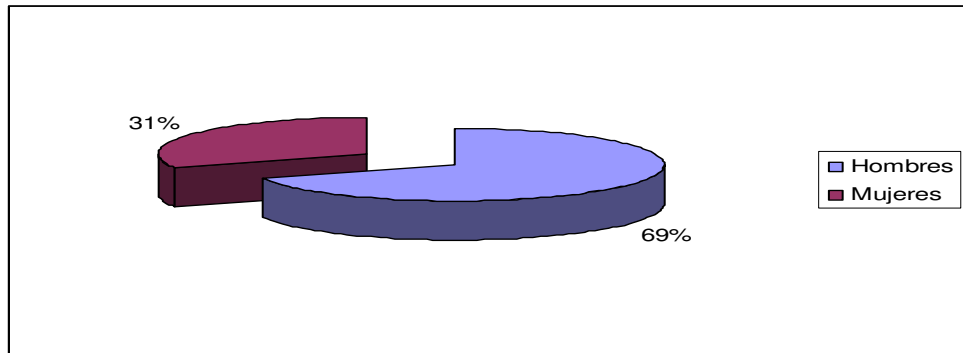
Procedimiento de muestreo: para obtener una muestra representativa, se debe tomar una muestra probabilística de la población. Hay tres tipos:

- Muestra Aleatoria Simple
- Muestra Aleatoria Estratificada (por edad).
- Muestra por Zona.

En este caso de estudio, se utilizará el segundo tipo de muestreo probabilística, por lo que se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes, según la edad, y se extrae la muestra para su análisis. Una vez recolectada toda la información, se analizó la misma para poder presentar los resultados que permitan sacar conclusiones sobre el tema. Estos son:

a. Caracterización General de la Población – Clientes: En cuanto a la población de posibles clientes encuestados, esta mostró que la gran mayoría eran del sexo masculino, seguida de las mujeres quienes van ocupando un lugar importante en este medio. Los datos estadísticos muestran que:

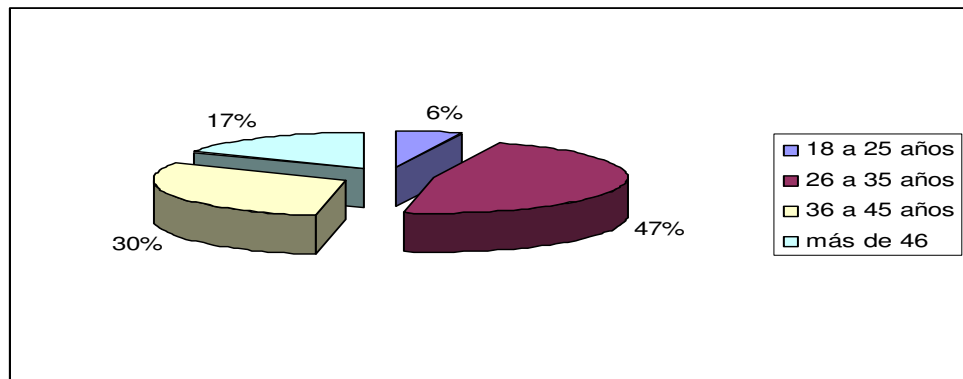
Gráfico 3. Clasificación sexual de los posibles Clientes.



Fuente: Encuestas realizadas a la muestra. 2006 - 2007

Ahora, de acuerdo con las edades de los posibles clientes, las estadísticas muestran que:

Gráfico 4. Distribución por Edades de la Población de Clientes



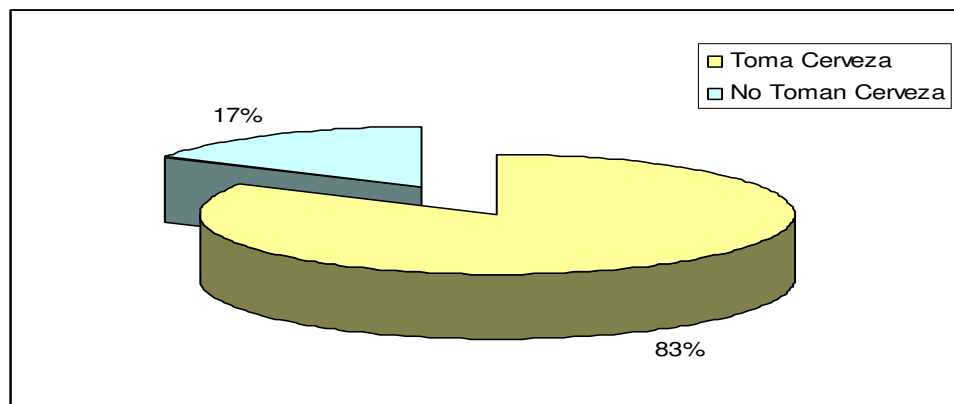
Fuente: Encuestas realizadas a la muestra. 2006-2007

Como se puede apreciar, el mayor número de posibles clientes estaría entre los 26 a 45 años, población altamente consumidora de cervezas, y que son personas que de una manera, ya tienen estabilidad y accesibilidad financiera.

b. Hábitos de los Clientes: En cuanto a los hábitos y costumbres de los clientes, los resultados de la encuesta demostraron que, la gran mayoría consumen cerveza por que les gusta y es más barata que los demás licores expendidos en la ciudad.

Estos datos además, muestran que el 45.9% de los consumidores, toman cerveza en los diferentes estancos ubicados en distintos lugares de Cartagena. Los datos son:

Gráfico 5. Distribución del Gusto por la Cerveza de la Población Cartagenera

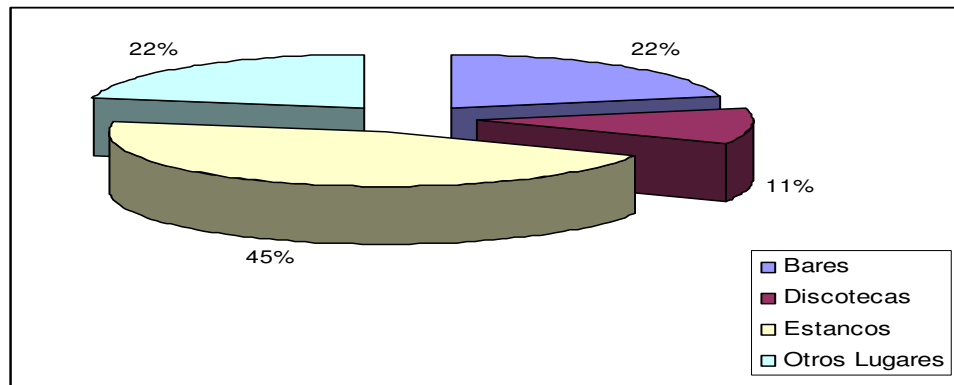


Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Como se puede observar en el gráfico, existe en la ciudad un gran número de consumidores de cerveza, razón ésta importante toda vez que se tendrá en cuenta para medir el grado de factibilidad económica a la hora de lanzar el Plan de Negocio.

Ahora, de acuerdo con el lugar habitual de consumo, los datos arrojados muestran que, el 45.9% lo hacen en estancos y el 21.5% en bares.

Gráfico 6. Lugares Habituales de Consumo de Cerveza Preferidos por la Población en Cartagena.

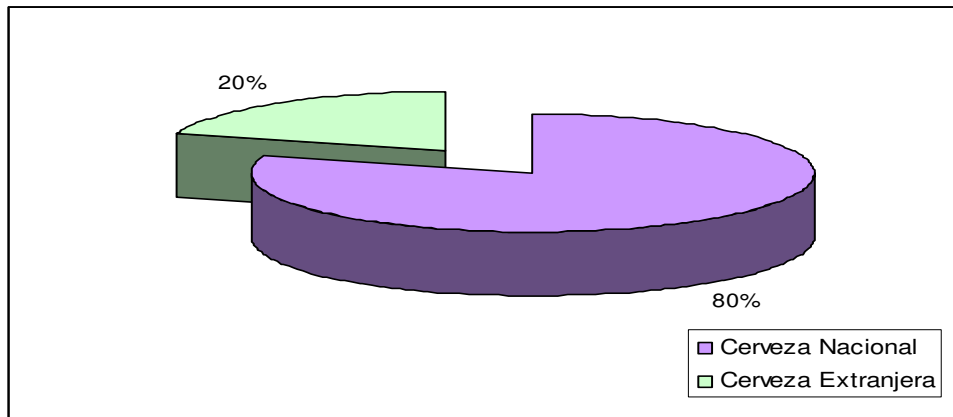


Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Del resto de la población encuestada, un 21.9% prefiere en lugares cercanos a su residencia como tiendas de barrios, billares y campos deportivos, y sólo el 10.7% prefieren consumir cerveza en discotecas. Este dato es importante analizarlo, toda vez que representa un problema social- cultural en el consumo de cerveza, pues se cree ampliamente que, esta bebida es mucho más costosa en lugares cerrados y dispuestos para tal fin, como bares y discotecas.

De acuerdo con las preferencias de cervezas requeridas por la población cartagenera, los datos estadísticos muestran que:

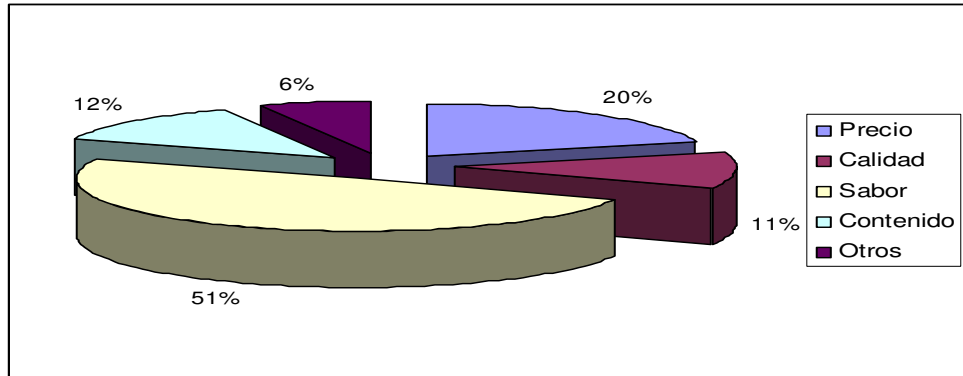
Gráfico 7. Preferencias de Cervezas de la población de Cartagena.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Como se puede apreciar, existe entre la población consumidora de cerveza en Cartagena, una amplia preferencia por las cervezas nacionales, mucho más que las extranjeras. Las razones son muchas, y quizás la más importante de todas es el precio de estas últimas, pues en Cartagena se consigue una cerveza extranjera a \$ 2.000 mínimo. Como soporte a lo anterior, está también el sabor, pues la gran mayoría de los encuestados dicen preferir las cervezas nacionales porque son más suaves y tienen buen sabor. Los datos arrojados muestran que:

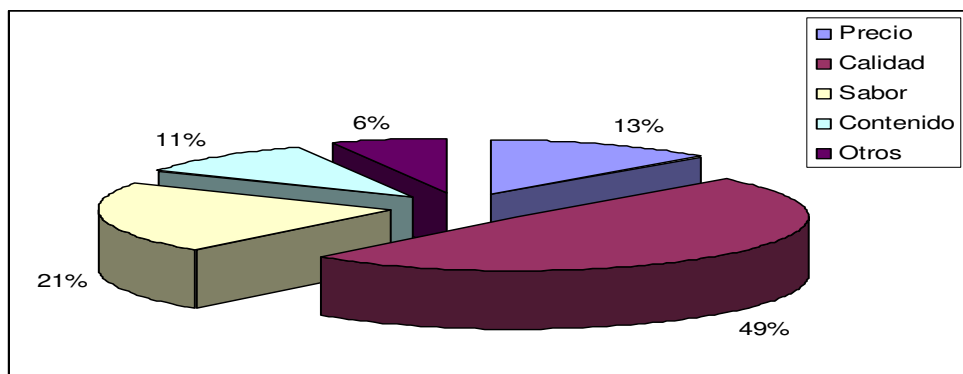
Gráfico 8. Factores Preferenciales de la población cartagenera por la cerveza nacional



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Ahora, teniendo en cuenta aquellos que prefieren las cervezas extranjeras, la mayoría de los consultados dicen preferirlas por la calidad de éstas, que incluso, no es comparada con ninguna de las nacionales. Los datos muestran que:

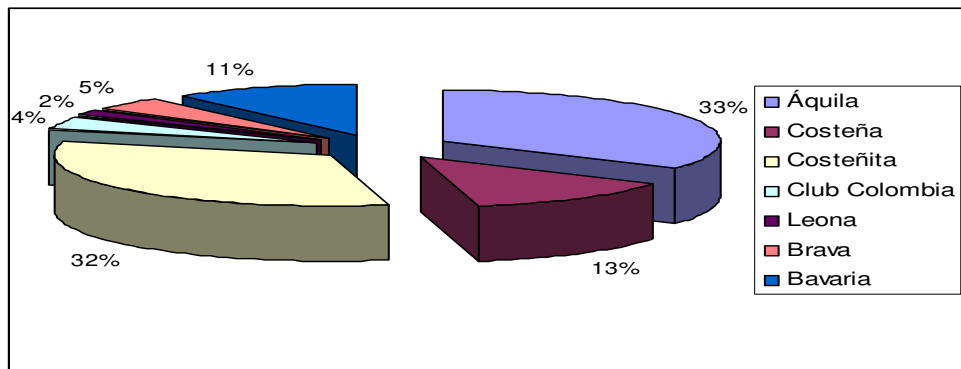
Gráfico 9. Factores de Preferencia de los Consumidores de Cartagena, por las Cervezas Extranjeras



Fuente: Encuestas realizadas a la muestra. 2006-2007

Ahora, teniendo en cuenta el factor recordación de marca de las cervezas tanto nacionales como extranjeras, los datos arrojados muestran que, en relación a las cervezas nacionales se tiene:

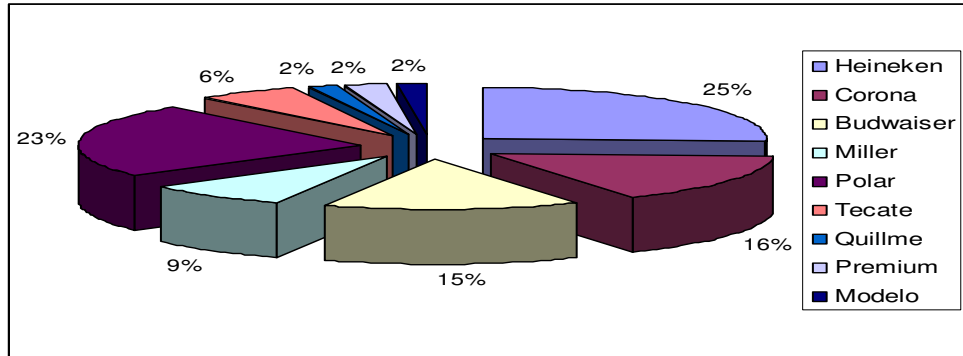
Gráfico 10. Recordación de Marcas y Preferencias de los consumidores de Cartagena por las Cervezas Nacionales



Fuente: Encuestas realizadas a la muestra. 2006-2007

En relación con las marcas extranjeras, la recordación de marca de los encuestados cartageneros, se tiene que, la Cerveza Polar ocupa el segundo lugar en recordación de marca y preferencia para los consumidores de Cartagena, esto quizás, se debe a que esta cervecería estuvo muy bien posicionada en la ciudad y ofreció en su momento, grandes promociones, variedades y calidad de producto.

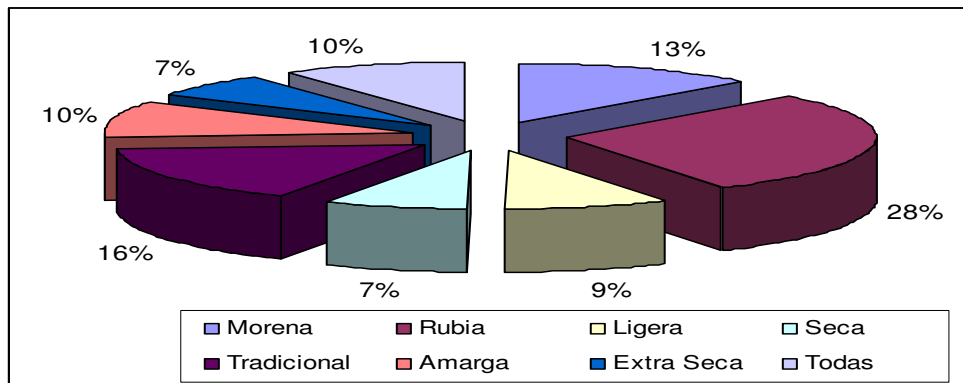
Gráfico 11. Recordación de Marca y Preferencia de los consumidores cartageneros por las Cervezas Extranjeras



Fuente: Encuestas realizadas a la muestra. 2006-2007

En lo referente a las preferencias puntuales del producto, es decir, a las características del mismo, los datos arrojados revelaron que, la gran mayoría prefieren las cervezas rubias, debido a que presentan un sabor ligero, menos amarga y no dan tanta resaca. Los datos totales revelan que:

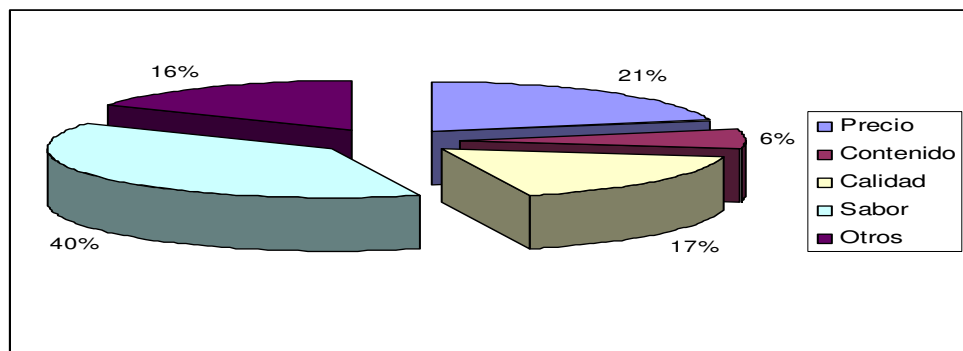
Gráfico 12. Preferencias por las Características de las Cervezas por la población de Cartagena.



Fuente: Encuestas realizadas a la muestra. 2006-2007

Ahora, en relación con los cambios de hábitos de consumo de cerveza, los datos arrojados por el estudio demuestran que, un número bastante grande de consumidores cambiarían su marca habitual por otra, por el sabor que presente esta otra cerveza, seguido está, aquellos que la cambiarían por el precio, prefieren una cerveza más barata. Los datos reales muestran que:

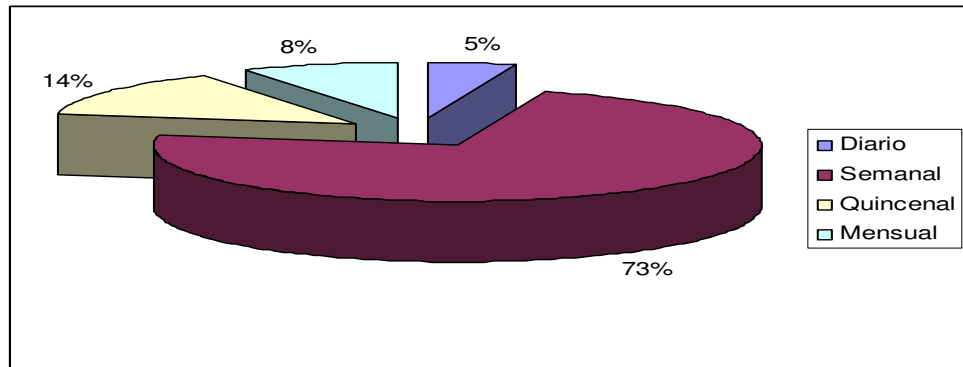
Gráfico 13. Factores que intervienen en los Cambios de Hábito de Consumo Tradicional de Marca de Cerveza en la población de Cartagena.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Otro aspecto importante del análisis tiene que ver con la frecuencia de consumo de cerveza. En relación con este aspecto, los datos arrojados por el estudio hecho a la población cartagenera intervenida revelan que el mayor índice de consumo, se presenta cada ocho días con un 73.4%.

Gráfico 14. Frecuencia de Consumo de Cerveza de la Población Cartagenera.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Seguido de este índice está, aquellos que la consumen cada quince días con un 14% y los que la consumen mensual. Este comportamiento se puede entender, si se tiene en cuenta que, muchos consumidores toman cerveza los fines de semana ya sea en actividades deportivas, o simplemente en alguna actividad social. Es decir, en reuniones con amigos después del trabajo.

Es importante destacar, que este tipo de frecuencia de consumo, sólo se presenta entre la población que no asiste a establecimientos, pues las consumen en tiendas de barrios o en kioscos de los campos deportivos.

Ahora, de aquellos que consumen cervezas cada quince días, se pudo detectar que, la gran mayoría de ellos asisten a algún establecimiento cervecero, tales como; estancos, kioscos organizados, discotecas y bares.

Un dato importante que merece resaltar es, el hecho de la preferencia hacia el consumo de cerveza y no de licor. En las entrevistas hechas a la población, se pudo detectar que muchos prefieren consumir cerveza antes que ron, aguardiente u otro licor, por el factor precio. Pero también se pudo averiguar que, se consume

por que la cerveza es más cómoda de cargar, transportar y no requiere de otros elementos para consumirla, tales como; hielo, nevera, servilleta, entre otros.

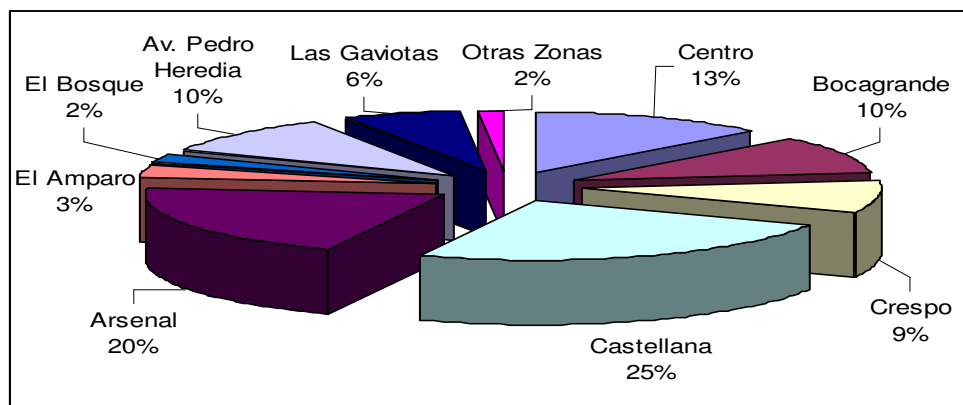
Esto último es importante, si se quiere cambiar el hábito de consumo entre la población cartagenera. Pues se trata de arriesgar las costumbres de consumo. Esto es, en el caso de la propuesta que se plantea, se tiene proyectado brindarles la comodidad a los consumidores para que se sientan tranquilos a la hora de comprar la cerveza. Esto es, facilitarles a los consumidores un lugar abierto en la zona de afuera, para que lleguen en sus vehículos y se puedan hacer en ellos, sin necesidad de entrar al establecimiento. Esta estrategia permitirá, que ellos al igual, se sientan como si estuvieran en una tienda o en un kiosco, en donde puedan ordenar su pedido sin moverse del vehículo, y saber que pagarán lo justo sin recargo por establecimiento.

c. Aspectos Relacionados con la Localidad y Locatividad: En lo referente a la localidad, es decir, al lugar de la ciudad preferido por los consumidores de cerveza, los datos encontrados mostraron que, la gran mayoría de éstos, prefieren los lugares ubicados en la zona oriental de la ciudad, es decir, los barrios como; las Gaviotas, la Castellana, la Bomba del Amparo, entre otros.

Esto se explica, porque la mayoría de los consumidores potenciales se encuentran residenciados en la periferia de estos lugares, y prefieren no gastar mucho en transporte. Seguido de este grupo, se encuentran los consumidores ubicados en las zonas norte y occidental de la ciudad, aquellos que residen en barrios como Torices, Daniel Lemaitre, Centro, Manga, Pie de la Popa, Bocagrande, Laguito, Castillo, Crespo, entre otros, que prefieren asistir a lugares ubicados sobre todo, en la zona del Arsenal.

Con relación al aspecto locativo o lugar de ubicación de los establecimientos, los datos arrojados muestran que:

Gráfico 15. Zonas Preferidas por los Consumidores para Asistir a tomar Cervezas en Cartagena.



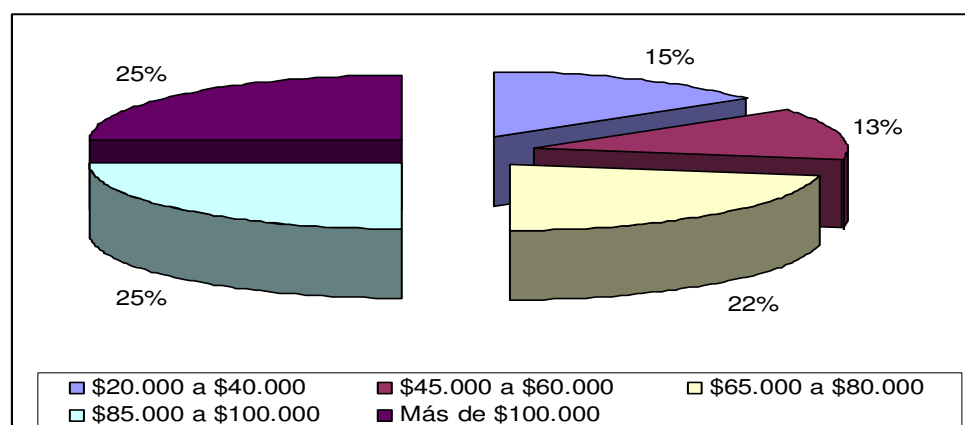
Fuente: Encuestas realizadas a la muestra. 2006-2007

De lo anterior, es importante explicar que por lo que se pudo detectar, aún se mantienen las preferencias por los lugares tradicionales del Centro de la ciudad y de Bocagrande. En relación al Centro de la ciudad, se pudo observar que presenta una disminución en la participación de los consumidores locales y un aumento de la participación de consumidores foráneos y extranjeros. Este comportamiento se puede entender, si se tiene en cuenta el tipo de establecimiento que se abren en esta zona, son lugares muy exclusivos más bien orientados hacia los gustos y preferencias de los turistas o visitantes. Así mismo, son los precios de los productos y servicios de estos lugares. En el caso de Bocagrande, se pudo observar que, se mantiene el índice de participación de consumidores locales a los sitios ubicados en esta zona. Es más, se sigue manteniendo la frecuencia de asistencia, sobre todo, en lugares nuevos abiertos recientemente.

Ahora, es imperante tener en cuenta que, el estudio se realizó entre la población que se encuentra en los estratos 3,4 y 5, entre los 25 y 56 años, y que ganan más de 2 salarios mínimos. Lo anterior, para poder referenciar las zonas frecuentadas por los consumidores, ya que no se tuvieron en cuenta otras zonas de la ciudad, por no ser de preferencia de esta población caracterizada objeto de este estudio.

d. Aspectos Relacionados con el Interés, Poder Adquisitivo y Consumo de la Población Encuestada: En relación al poder adquisitivo de la población encuestada y la índice de gastos que acostumbran a realizar en cada salida social, los datos arrojados mostraron que, la gran mayoría de éstos acostumbran gastar en cada salida, entre \$ 45.000 y \$ 50.000 peso, seguidos por aquellos que gastan entre los \$ 85.000 a \$ 100.000. Esto se explica, ya que por lo general, estas personas acostumbran salir en grupos no menores de 4 personas, ni mayores de 10. Otra costumbre habitual encontrada en esta población fue, que suelen hacer la típica “vaca” o recolecta a la hora de pagar la cuenta de lo consumido en estos lugares.

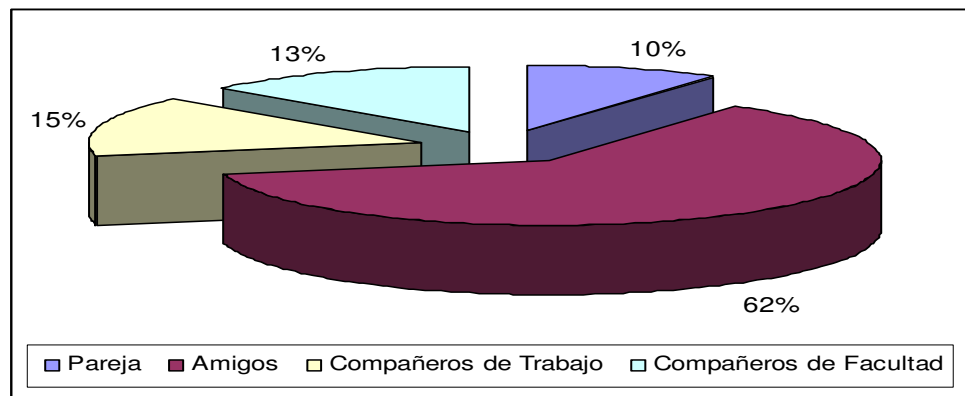
Gráfico 16. Cantidad de Dinero que Acostumbran Gastar los Consumidores de Cartagena en las Salidas Sociales de Diversión.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Con relación a las personas que conforman los grupos de salida de los consumidores, los datos arrojados revelaron que, la mayoría de éstos, frecuentan salir en compañía de amigos, seguidos por los conformados por compañeros de trabajo y los compañeros de facultad para el caso de los universitarios. Esto explica la conservación de las costumbre de la gente cartagenera, pues entre éstos, no se acostumbra salir sólo con la pareja.

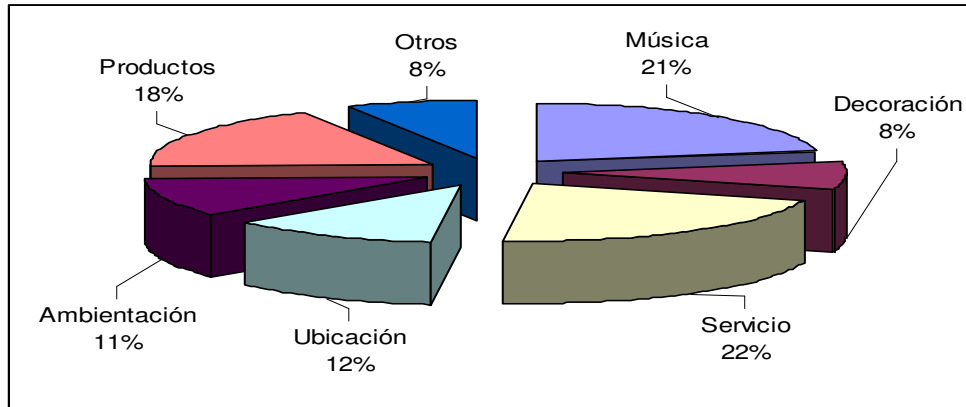
Gráfico 17. Conformación de los Grupos que con Frecuencia Conforman los Consumidores al Salir de Diversión.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Ahora, el lo relacionado con los aspectos locativos llamativos, aquellos que constituyen las preferencias de los consumidores por los sitios de diversión, los resultados arrojados muestran que, la gran mayoría de éstos, prefieren un sitio en especial por la música y el servicio que en él se ofrezca. Igualmente, se pudo observar que la mayoría de los consumidores esperan encontrar en un sitio de diversión, aspectos como buen servicio y tranquilidad.

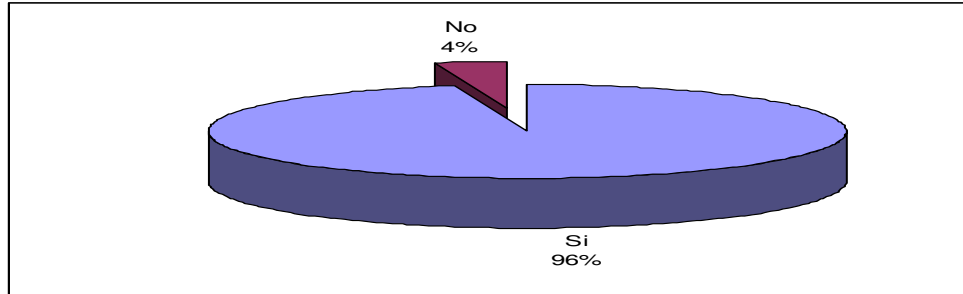
Gráfico 18. Características Locativas que Prefieren los Consumidores a la Hora de Preferir un Sitio para Consumir Cervezas y Divertirse.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

e. Aspectos Relacionados con el Producto Polar: Otro de los puntos importantes que se buscaron dentro de la población a través de la encuesta y entrevista fue, lo relacionado con el producto Polar. En este caso, se indagaron factores relacionados con el conocimiento acerca del producto, niveles de consumo, recordación y preferencia. De acuerdo con esto, a la hora de preguntarles si habían probado alguna vez la Cerveza Polar, los datos arrojados mostraron que el 96% de los consultados, sí la habían consumido alguna vez.

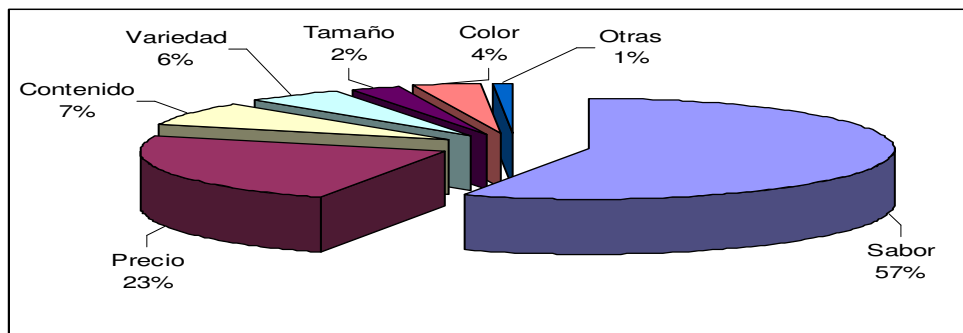
Gráfico 19. Consumo de Cerveza Polar entre la Población de Consumidores de Cartagena.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

En relación con las características o atributos especiales que incidieron para que los consumidores no olvidaran la Cerveza Polar, los datos arrojados demostraron que la mayoría de los que habían consumido cerveza Polar, la recordaban por su sabor.

Gráfico 20. Atributos Especiales por los cuales los Consumidores Recuerdan la Cerveza Polar



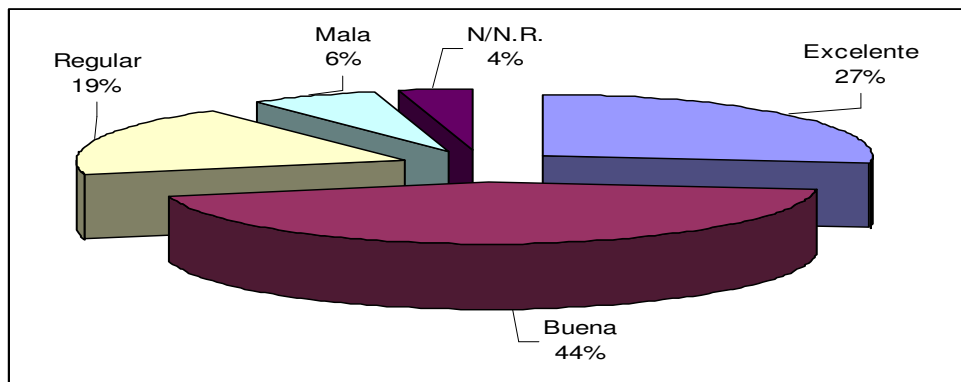
Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Así mismo, cuando se preguntó si les gustaría tener nuevamente los productos Polar en Cartagena, la mayoría de los consultados respondieron que si. También a

los que habían consumido la cerveza Polar, se les preguntó cómo les había parecido el producto, los datos arrojados revelaron que, un gran número de éstos, les pareció buena.

A la pregunta, en donde la consumían con mayor frecuencia, éstos contestaron que en tiendas ubicadas en diferentes lugares de la ciudad.

Gráfico 21. Calificación Dada por los Consumidores a la Cerveza Polar

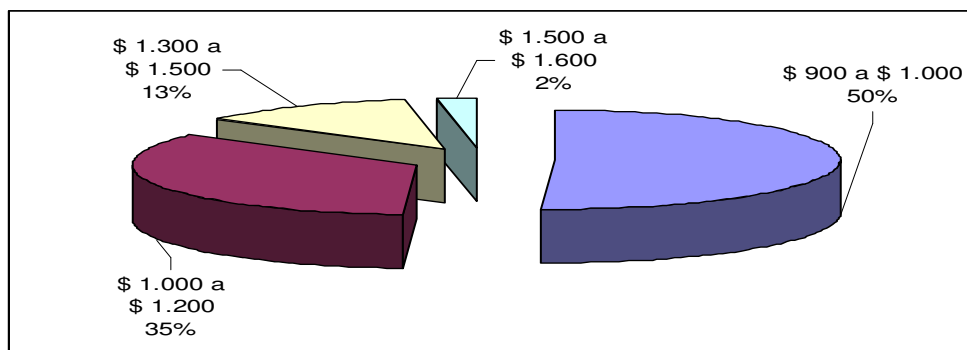


Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Así mismo, se les preguntó a quienes habían probado la cerveza Polar, si recordaban cuál era el logo de la marca, la mayoría representada por el 92% recordaron que era el “Oso Polar”.

Ahora, al momento de indagar entre la población de consumidores de cerveza sobre, cuánto estaría dispuesto a pagar por una cerveza Polar si ésta entrara nuevamente al mercado local, los resultados mostraron que, el 50% de éstos, prefieren pagar entre \$ 900 y \$ 1.000 por el valor de la cerveza.

Gráfico 22. Cantidad de Dinero que Estaría Dispuesta a Pagar un Consumidor de Cerveza por la Cerveza Polar, si sale nuevamente al mercado local.



Fuente: Encuesta realizada a la muestra. 2006-2007

Finalmente, se quiso indagar entre la población que no había tenido la oportunidad de probar la cerveza polar, los motivos por los cuales no lo hicieron. Los datos arrojados sobre este aspecto, revelaron que, una gran mayoría de éstos, son personas jóvenes que ya cuando tuvieron libertad y oportunidad de consumir cerveza, Polar había salido del mercado nacional. Otros simplemente contestaron que nunca les llamó la atención consumirla.

5. DEMANDA Y OFERTA DEL MERCADO

Con los resultados de la investigación, se prosigue con la estimación de la demanda y definir la oferta del mercado de Cartagena. A partir de la determinación de las mismas, podemos medir y pronosticar el tamaño, crecimiento y potencial de utilidades del proyecto.

Pero antes de determinar la demanda y la oferta del mercado real de la ciudad de Cartagena, con respecto al Plan de Negocio Club-Bar de la Cerveza Polar, se debe establecer y definir el Mercado, su tamaño y los tipos de mercados a los cuales se pretende penetrar con esta propuesta.

Siendo así, se establece como Mercado, el conjunto de todos los compradores y vendedores reales y potenciales de un producto y/o servicio. En consecuencia, el Tamaño del Mercado, es el número de compradores potenciales que pueden existir para una oferta de un producto y/o servicio en particular.

Para el caso de este proyecto, el Tamaño del Mercado está determinado por el conjunto de consumidores de cerveza y en especial, cerveza Polar, que están dispuestos e interesados a consumirla. Esto de paso, nos revela el Mercado Potencial del Producto – Cerveza Polar.

Lo anterior, conlleva entonces, a definir el Mercado Disponible, el cual está compuesto por todas aquellas personas que tienen interés, disposición y acceso a la oferta del producto y servicio. Pero además, teniendo en cuenta las restricciones impuestas en la muestra caracterizada de este proyecto, el Mercado Disponible Calificado, será el conjunto de todas aquellas personas que además de

estar interesadas y tener disponibilidad y acceso al producto Polar en un Club-Bar de cerveza Polar, cumplen con todas las cualidades para hacerlo. En este caso, personas mayores de 20 años, con ingresos superiores a los dos salarios mínimos, y que se encuentren dentro de los estratos sociales 3,4 y 5 en adelante.

Teniendo todo lo anterior definido, se procede a establecer las cifras de este proyecto así:

Tabla 4. Caracterización del Mercado del Plan de Negocio – Club-Bar de la Cerveza Polar en Cartagena.

Producto y/o Servicio	Población de Cartagena	Mercado Potencial	Mercado Disponible	Mercado Disponible Clasificado	Mercado Meta
Cerveza Polar	886.618	416.710	125.013	125.013	31.253
Club-Bar de la Cerveza Polar	886.618	416.710	62.507	62.507	15.627

Fuente: Estudio estimado del Mercado de Cerveza Polar. 2006

De acuerdo con el cuadro, de la población total de la ciudad de Cartagena, según los resultados del último censo poblacional (2005), de los 886.618 habitantes, el 47% aproximadamente (416.710) se encuentran entre los 25 a 65 años y se encuentran en los estratos 3,4 y 5, de los cuales, sólo el 30% de éstos (125.013) consumen cerveza. Ahora, de este grupo, sólo el 25% de ellos está interesado y dispuesto a volver a consumir cerveza Polar, representado por 31.253 habitantes, los cuales representan el mercado Meta de este proyecto.

Ahora, de los datos anteriores se estima que, sólo el 12% (15.627) del total de la población consumidora de cerveza, está interesado en asistir al establecimiento Club-Bar de la Cerveza Polar.

Al estimativo anterior, se le hace un incremento del 15% el cual está representado por la población de visitantes que asisten a la ciudad en cada temporada y que estarían interesados y dispuestos tanto a consumir cerveza Polar y asistir al Club-Bar de la Cerveza Polar.

6. DEMANDA

La demanda se puede medir para seis niveles de producto distintos, cinco niveles de espacio y tres niveles de tiempo distintos. Cada una de las combinaciones de medida tiene fin específico. La intención es determinar la demanda que se tendría en la zona de la Castellana, como punto de referencia, con la propuesta de servicio, en los tres niveles de tiempo. En el corto plazo para poder instalarnos y sobrevivir, en el mediano y largo plazo para crecer y obtener utilidades.

En la determinación de la demanda se va a analizar en primer lugar, la demanda de mercado, que se mide en volumen de ventas en Cartagena, así la evolución de este índice, permite ver el desarrollo del mercado cervecero.

Tabla 5. Desarrollo del Mercado Cervecerero en los últimos 15 años

Facturación en Millones de Pesos sin IVA	AÑOS							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	8.700	8.500	8.600	8.100	8.500	8.700	9.200	8.800

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena 2006

Para ver la factibilidad de nuestros objetivos a mediano y largo plazo, hay que evaluar cuál es la evolución del mercado cervecero en general y a la vez en lo que se refiere a bares cerveceros, sólo de esa forma, se podrán proyectar y determinar los resultados para medir la conveniencia del proyecto.

Ahora, para ver la factibilidad del proyecto, es necesario realizar un *Pronóstico del Mercado*, el cual indica la demanda que se espera exista en el mercado acerca de un producto específico ofertado, pero no la demanda máxima de éste. En este caso, el pronóstico de mercado se hizo basado en los datos históricos que tuvo la empresa Cervecería Polar en el tiempo que estuvo en la ciudad.

Basados en esos datos, y por estimaciones aproximadas, se realizó el pronóstico de mercado de la cerveza Polar, para el periodo 2007 – 2012 en la ciudad de Cartagena así:

Tabla 6. Pronóstico de Mercado para la Cerveza Polar en Cartagena.

Producto	Demanda Estimada en Unidades					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cerveza Polar Básica	1.120.000	1.680.000	1.705.200	1.730.778	1.756.740	1.783.091
Cerveza Polar ICE	1.150.000	1.467.200	1.489.300	1.512.600	1.634.220	1.816.400
Cerveza Polar Light	1.200.000	1.879.100	1.907.286	1.940.890	1.964.930	2.017.400
Cerveza Solera Premium	1.300.000	1.910.700	1.939.360	1.968.450	2.012.760	2.142.900
Cerveza Solera Light	1.000.000	1.234.650	1.352.170	1.415.269	1.536.450	1.678.430
Maltín Polar	750.000	781.250	798.668	823.258	965.112	1.143.570

Fuente: Estudio de Pronóstico de Cerveza Polar en Cartagena. 2004.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el pronóstico del mercado para los productos Polar realizado por la empresa en su momento, es bastante conservador, toda vez que se hicieron estimaciones con un incremento anual del 1.5%, quizás por las características demandantes que presentaba el mercado cervecero en ese entonces. Pero, así mismo, sirve para tener en cuenta una proyección de la demanda del producto, ya que las condiciones del mercado no han variado mucho desde ese año hasta hoy, a pesar de que hayan entrado al juego otras marcas desconocidas en ese momento.

Ahora, teniendo en cuenta la información anterior, se procede a realizar un *Pronóstico de Ventas*, el cual revela un cálculo estimado y conservador del volumen de ventas esperado, basados en un plan de marketing seleccionado y un supuesto ambiente, que en este caso, se refiere al establecimiento Club-Bar de la Cerveza Polar.

Partiendo de los datos suministrado por la Cámara de Comercio de Cartagena en relación al comportamiento estimado de ventas de cerveza en la ciudad, generado hasta el año 2006, procedemos a estimar que, del total facturado por año, para el caso de este proyecto, se estima que el 5% corresponderá a la cerveza Polar y su establecimiento Club-Bar de la Cerveza Polar, basados en un plan de marketing agresivo inicial para captar adeptos a estos productos. Siendo así, el pronóstico de ventas queda de la siguiente manera:

Tabla 7. Pronóstico de Ventas en el Club-Bar de la Cerveza Polar

Producto	Venta Estimada en Volúmenes (5% del Total Local) En Millones de Pesos sin IVA					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total Estimado	440	447	453	460	472	478
Cerveza Polar Básica	30%	25%	20%	20%	18%	15%
Cerveza Polar ICE	15%	17%	18%	20%	22%	25%
Cerveza Polar Light	25%	26%	28%	22%	25%	28%
Cerveza Solera Premium	20%	21%	22%	24%	15%	12%
Cerveza Solera Light	10%	11%	12%	14%	20%	20%

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. 2007

Como se puede apreciar en el cuadro, las estimaciones están basadas en porcentajes de ventas por cada producto de cerveza Polar. Éstas han sido estimadas, apoyados en las proyecciones y comportamiento del mercado según los plantea la Cámara de Comercio de Cartagena, y de acuerdo con lo que se espera, se pueda vender en este nuevo establecimiento Club-Bar de Cerveza Polar en la ciudad. Además, se tuvo en cuenta que será un lugar novedoso y un producto conocido que nuevamente retorna al mercado local con muchas expectativas de consumo.

Cuando se inició el proyecto, se tuvo en cuenta cuál es la necesidad a satisfacer, pero una vez que ingresamos en el mercado y luego de medir la demanda esperada, debemos buscar expandirnos para no estancarnos, y es así cómo hay que evaluar cuál es la demanda potencial.

6.1 DEMANDA POTENCIAL

Ésta, estará constituida por los consumidores del *Happy Hours* o *After Works*. Es un público más joven que el del segmento anterior, comprendido entre los 18 y 35 años, tanto del sexo femenino como masculino, y que nunca han conocido ni probado estos productos, ya que cuando existía en la ciudad, ellos estaban en la etapa de la niñez para consumirlos.

Estas personas buscan además, un espacio para compartir con amigos o compañeros de trabajo, en un lugar divertido y de moda a la hora de salir los fines de semana.

De acuerdo con esto, la demanda potencial estimada queda de la siguiente manera:

Tabla 8. Demanda Potencial Estimada del Club-Bar de la Cerveza Polar en Cartagena.

Factor Personas entre 18 y 35 años	Demanda Estimada en Número de Personas que Asistirán al Club-Bar de la Cerveza Polar en meses					
	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes
Hombre entre 18 y 25	3.125	3.440	3.782	4.160	4.580	5.040
Hombres entre 26 y 35	6.250	6.880	7.564	8.320	9.160	10.080
Mujeres entre 18 y 25	2.344	2.580	2.837	3.120	3.435	3.780
Mujeres entre 26 y 35	3.908	4.300	4.727	5.200	5.725	6.300
TOTALES	15.627	17.200	18.910	20.800	22.900	25.200

Fuente: Estudio de estimaciones de demanda de Consumidores de Cerveza Polar. 2006

El relanzamiento de la Cerveza Polar que se tiene proyectado llevarse a cabo en la ciudad de Cartagena, será como punto de partida de la campaña “vuelve Polar”, también como centro de distribución para toda la zona Costa Atlántica para luego hacerla en el resto del país. La ciudad de Cartagena presenta un mercado prometedor si se tiene en cuenta que la cerveza no solamente ha sido la bebida alcohólica preferida por tradición, sino que las condiciones climáticas proporcionan su consumo presentando así unas grandes oportunidades en el mercado.

Las herramientas de comunicación apuntan, en principio a crear conciencia en los consumidores para dar a conocer nuestra presencia en el mercado. Luego se apunta a captar la preferencia de los consumidores, sobre la base de los servicios prestados, la ambientación de los puntos Club-Bar de la Cerveza Polar las actividades a ofrecer. Para poder ver la factibilidad del proyecto en el corto plazo de cumplir con el objetivo de ingresar y sobrevivir la etapa de introducción, hay que determinar la demanda futura que tendrá el Club-Bar de la cerveza Polar.

Para obtener la demanda futura partimos:

1. Observar qué es lo que está en auge en el desarrollo de bares del tipo Club-Bar, donde se venda solo cerveza con exclusividad del producto
2. Sondear el gusto de la gente por conocer y gusta de la cerveza Polar en un sitio innovador en la ciudad.
3. Apreciar que la gente avale la implantación de Club-Bar cerveceros tipos bohemios, crossver etc.
4. De las opiniones de expertos, no solo de gente que estudia las preferencias de la gente, sino además de aquellas que desarrollan actividades similares.
5. Y de ser altamente positivo el resultado de las encuestas sobre la idea de un Club-Bar de la cerveza Polar con las características del nuestro.

De acuerdo con lo anterior, se procedió a estimar la demanda futura, teniendo en cuenta los pasos y criterios establecidos. Siendo así, la demanda futura para el establecimiento Club-Bar de la Cerveza Polar quedó así:

Tabla 9. Estimación de la Demanda Futura del Establecimiento Club-Bar de la Cerveza Polar en Cartagena.

Factor Personas entre 18 y 65 años	Demanda Estimada en Número de Personas que Asistirán al Club-Bar de la Cerveza Polar en Años					
	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año	6 Año
TOTALES	50.400	55.500	60.900	66.900	73.700	81.100

Fuente: Estudio de estimaciones de demanda de Consumidores de Cerveza Polar. 2006

6.2 OFERTA DEL MERCADO

En la ciudad de Cartagena encontramos diferentes establecimientos tipos bares y cafés, en donde se ofrecen variedad de tragos y cervezas, con una variada y definida adecuación y diseño, ubicados en diferentes sectores de la ciudad de Cartagena. Estos locales se caracterizan por presentar en el mismo espacio, la alternativa de comer o tomar una cerveza y bailar al tiempo. La característica principal de estos tipos de establecimientos es, el estilo y la imagen particular del lugar.

A pesar de esto, en la ciudad no existe un lugar que mantenga y aplique la imagen corporativa de una empresa, como estrategia de mercado. Esto es, ninguno de los establecimientos existentes en la ciudad, es exclusivo de una marca de cerveza en particular, por lo tanto, expenden toda clase de licor y marcas tanto nacionales como extranjeras, permitidas en el mercado local y nacional.

La oferta de cervezas en el mercado cartagenero es muy significativa y bastante representativa, al igual que su consumo. Está conformada por los expendios formales y los informales. Estos últimos constituyen aquellos establecimientos menores como tiendas de barrios, kioscos en zonas deportivas y los kioscos ubicados en las playas que rodean la ciudad. Es importante tener en cuenta a este renglón de ofertantes, ya que constituyen un factor importante en el índice de consumo de la ciudad. Estos es, el 71% de los consumidores de cerveza lo hacen en estos tipos de establecimientos.

Por otro lado están, los establecimientos formales, dicho de paso, aquellos que además de estar registrados legalmente ante la Cámara de Comercio de Cartagena, tienen invertido una suma considerable de dinero en su locación física.

Este grupo es casualmente, el que nos ocupa como ofertantes competidores. De acuerdo con esto, y para una mejor visualización de los establecimientos existentes en la ciudad, se procede a realizar una distribución geográfica de ellos así:

a. Establecimientos Ubicados en el Centro de la Ciudad: Estos constituyen una gran fuerza ofertante, ya que están ubicados en lugares estratégicos de esta zona, como la Av. del Arsenal, Plaza Santo Domingo, Plaza San Pedro y calles del centro histórico, que representan los lugares turísticos por excelencia de Cartagena. Estos establecimientos son:

Tabla 10. Establecimientos de Cervezas Ubicados en el Centro de Cartagena

NOMBRE	UBICACIÓN	TIPO	CLASE
Palos de Moguer	Arsenal 10B -46	Bar Club	Crossower
Cerveza Birra and Beer	Arsenal 10B-66	Bar	Crossower
La Carbonera	Arsenal 9 ^a -47	Bar Disco	Crossower
León de Baviera	Arsenal 10B-65	Bar Club	Crossower
Biblos	Arsenal 8B-113	Disco - Bar	Crossower
Quiebracanto	Getsemaní Ed. Puerta Sol	Bar	Tropical
Tu Candela	Centro Portal del Dulce	Bar - Disco	Crossower
Elecktra	Centro Cll del Tablón	Bar Club	Tropical
Total 80	Arsenal 10-03	Bar - Lounch	Crossower
Areito Cultura y Son	Calle Larga 8B-145	Bar	Tropical
Barson	Arsenal 10B-39	Bar - Disco	Crossower
Yage	Centro Cll del Candilejo	Bar - Café	Tropical
Babar	Centro Cll San Juan Dios	Bar Disco	Crossower
Monte Sacro	Centro Cll Vélez Daniels	Bar - Café	Crossower

Fuente: Informe Comercial – Cámara de Comercio de Cartagena. 2006

b. Establecimientos Ubicados en Bocagrande y Laguito: Estos constituyen una fuerza más de los establecimientos ofertantes de cerveza, y poseen la ventaja de la tradición de turística de la zona. Al igual que en el Centro, en esta zona se presentan variedad de establecimientos cerveceros, predominando aquellos del tipo Bar – Disco. Algunos de estos establecimientos son:

Tabla 11. Establecimientos de Cervezas Ubicados en Bocagrande y Laguito en Cartagena

NOMBRE	UBICACIÓN	TIPO	CLASE
LA DOLCE VITA	Laguito C.C Pierino Gallo	Bar Club	Crossower
XTIGMA	Bocagrande Cra 2 #10-53	Bar	Crossower
FASHION	B/grande Av. San Martín	Bar	Crossower
CALLE 8 LICOBAR	B/grande Cra 3 # 8-06	Bar Club	Crossower
COCKTAILS MUSIC	B/grande Cra 2 #10-91	Disco - Bar	Crossower
BAREKE	B/grande Cll 8 # 10-24	Bar	Tropical
LA CAMA	B/grande Cll 8 # 2-24	Bar - Disco	Crossower
BETOS	B/grande Cra 3 5A-34	Bar Club	Tropical
LA ESTERA	B/grande Cll 8 # 2-36	Bar - Lounch	Crossower

Fuente: Informe Comercial – Cámara de Comercio de Cartagena. 2006

c. Establecimientos Ubicados en la Castellana y zonas Periféricas: Aunque el desarrollo de esta zona es relativamente nuevo, ya se constituye como una zona de rápido auge comercial en donde se conjugan una serie de centros comerciales y de negocios, los cuales han transformado el lugar dándole un giro enorme de crecimiento y prosperidad sobre todo, a los barrios aledaños a ella.

En el corredor vial que conduce desde la entrada al barrio las Gaviotas, hasta un poco más allá de la Bomba del Amparo, se han concentrado varios establecimientos de diversión, los cuales satisfacen los gustos y requerimientos de la variedad de personas que acuden a ellos. Hoy, a pesar de ser una zona donde predominan los estratos 2 y 3 e inclusive, algunos sectores con 4, los propietarios de negocios comerciales no han escatimado a la hora de acondicionar sus establecimientos y servir a toda una clientela que cada vez es mucho más exigente.

Por ser esta zona la que está directamente comprometida con este proyecto, se detallará minuciosamente, cada uno de los establecimientos que en ella existen y que tienen que ver estrechamente con la propuesta del Club-Bar de la Cerveza Polar. Estos establecimientos ofertantes de cerveza, con las características similares al que se propone en este plan de negocio, son:

Tabla 12. Establecimientos de Cervezas Ubicados en la Castellana, las Gaviotas, los Ejecutivos, El Amparo y zonas Aledañas.

NOMBRE	UBICACIÓN	TIPO	CLASE
FRED'S	C.C Los Ejecutivos	Disco - Bar	Tropical
BANANAS	C.C. Los Ejecutivos	Taberna - Bar	Tropical
KNELA	C.C. Los Ejecutivos	Bar	Tropical
SAHARA	Av. Pedro de Heredia	Disco - Bar	Crossower
SUBURBIAN	C.C. La Plazuela	Bar – Lounge	Crossower
GREEN MOON	Av. del Consulado	Bar - Disco	Tropical
ROCKY KEY	El Ruby Tranv.54 #30-105	Bar - Disco	Tropical
MI TIERRA	C.C. Los Ejecutivos	Fonda - Bar	Típico
PATO MARLAGO	Las Gaviotas	Bar - Club	Crossower

Fuente: Informe Comercial – Cámara de Comercio de Cartagena. 2006

Marcas de Cervezas Presentes en el Mercado: Otro aspecto importante en el análisis de la oferta del mercado es, las empresas y marcas presentes en él. En la ciudad de Cartagena existe una variedad de marcas de cervezas tanto nacionales como extranjeras, que son fáciles de conseguir en cualquier establecimiento. Desde el año 2000, la oferta ha venido creciendo sin restricciones, tanto que, hoy día se consiguen cervezas de marcas reconocidas, así como de marcas desconocidas. Es así como en algunos establecimientos se pueden conseguir cervezas de Holanda, Alemania, Bélgica, Suecia, Inglaterra, Suiza, España, Francia, Irlanda, Italia, Portugal, Rusia, Japón, China, Israel, Perú, Chile, Ecuador, México, Panamá, Venezuela, Brasil, Argentina, Republica Dominicana, Puerto Rico, USA, Canadá, Jamaica y por supuesto, Colombia.

Marcas como Heineken, Miner., Brahaman, Tecate, Sol, Solera, Quilmes, Corona, Red Bull, Gilde, Milwaukee, Pilsener, Panamá, Dab, Buckler, Lowenbraü, Amstel, Lite, Regional, Peroné, Andreas Pils, Stades, Zipfer, Club, Modelo, Budwaiser, Beks, son algunas de las marcas de cerveza que se pueden degustar fácilmente en cualquier establecimiento cervecero de la ciudad. Todas estas marcas entran al país a través de franquicias, concesiones o simplemente importaciones libres y directas.

Marcas nacionales como Bavaria y sus diferentes productos tales como Águila, Costeña, Costeñita, Águila Light, Club Colombia, Pocker. Otras como Leona, Pilsen, Cristal, Caribe, completan la gama de marcas de cervezas nacionales que se encuentran ofertadas en la ciudad de Cartagena y que son de fácil acceso en cualquier establecimiento comercial de bebidas.

Por todo lo anterior la cerveza Polar con más de seis décadas de liderazgo en el mercado internacional en los países de Guatemala, Honduras, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Argentina e islas como Curazao, donde se posesionó como una cerveza clara y amarga cumpliendo con las expectativas del consumidor, se enfrenta a un mercado en la cual su gran oferente – Bavaria - logra dominar gran cantidad de la población, de allí la gran importancia de posicionarla dentro del mercado de la costa caribe colombiana.

Entraremos con un producto competitivo al alcance del consumidor, con una cerveza que lidere por sus precios bajos y de excelente calidad, se proyectaran ofertas como por la compra de una te regalamos otra, se aplicara publicidad a los puntos polar de la ciudad.

El relanzamiento esta respaldado por un posicionamiento consolidado del producto, donde el factor de recordación en el consumidor nos proporcionará las ventajas que tenemos con diferencia al producto ya existente, como lo es cerveza Águila.

La empresa Polar tiene como visión ser líder claro en el negocio del Cerveza y Malta ofreciendo productos y marcas de calidad en los distintos segmentos del mercado para ubicarse así, en las cinco primeras distribuciones a nivel mundial. En la actualidad cuenta con diferentes distribuidores en el mundo, entre las que se encuentra Colombia en la ciudad de Cúcuta, la cual realiza una distribución directa desde 1995.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En la ciudad de Cartagena, no se encuentra un establecimiento comercial que brinde las características del Club-Bar de la Cerveza Polar que se propone en este Plan, ya que si existen sitios para el consumo de cerveza pero no un sitio que proporcione comodidad y tranquilidad a la hora de tomar una buen cerveza. Dentro de esta fuerza ubicamos a todos aquellos bares de cerveza desarrollados en los últimos tiempos, sobre todo tenemos en cuenta que la Cerveza Águila tiene propuestas muy similar a la nuestra.

Ahora, competidores directos, aquellos establecimientos que están respaldados porque ofrezcan una sola marca de cerveza, no existen en Cartagena. Esto, implica una ventaja comparativa sobre las demás marcas, además, la idea de un Punto de Cerveza exclusivo, aún no se maneja en la ciudad, pero si se conocen en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín.

De acuerdo con lo anterior, podemos contemplar como competidores a todos aquellos establecimientos legales que ofrecen cerveza, que se encuentren ubicados fuera del sector de la Castellana. En consecuencia, los establecimientos que pueden ser vistos como competidores son:

Tabla 13. Caracterización de los Competidores

COMPETIDOR	Ubicación	Clase	Servicios Alternos	Estrategia de Mercado
Palos de Moguer	Av. del Arsenal	Crossower	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de toda clase de licores. ▪ Presentación de cervezas en embases exclusivos. ▪ Comidas típicas y picadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio personalizado . ▪ Ofertas permanentes. ▪ Ambientación con música en vivo. ▪ Lugar Histórico – Murallas.
León de Baviera	Av. del Arsenal	Crossower	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comidas típicas y picadas. ▪ Cerveza negra importada. ▪ Cervezas nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerveza al Barril. ▪ Cervezas Alemanas. ▪ Ambientación acorde al lugar.
Bananas	C.C. Ejecutivo	Tropical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pista de Baile. ▪ Picadas. ▪ Pantalla Videos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conciertos en vivo. ▪ Orquesta de planta. ▪ Amplia sala de reuniones.
Knela	C.C. Ejecutivo	Tropical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Picadas. ▪ Pantalla Videos ▪ Terraza con parrilla. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Happy Hours. ▪ Tardes de jóvenes.

Fuente: Visitas hechas a los establecimientos. 2006

Tabla 14. Análisis Comparativo por Factores de los Competidores

COMPETIDOR	FACTORES CLAVES			
	Servicio	Presentación	Publicidad	Clientes
Palos de Moguer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Exclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Única Ambientada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanente Exclusiva ▪ Alta Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primera Clase ▪ Turismo
León de Baviera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Exclusivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Regional Ambientada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocasional Patrocinada ▪ Regulada Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase Alta y Media ▪ Turismo
Bananas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bueno ▪ General 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Tipificada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocasional Patrocinada ▪ Baja Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase Media ▪ Popular
Knela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bueno ▪ General 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Tipificada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocasional Patrocinada ▪ Baja Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase Media ▪ Popular

Fuente: Visitas realizadas a los establecimientos. 2006

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, a nuestro criterio estos son los competidores directos, ya que ofrecen y prestan el servicio igual a como se tiene proyectado en el Club-Bar de la Cerveza Polar presentado en este Plan.

Ahora, en el caso de Palos de Moguer y León de Baviera, las inversiones hechas al lugar son considerables. Estos lugares manejan activos altísimos, alrededor de los \$ 470.000.000, representados en la ambientación, equipamiento, menajes y sonido. Así mismo, manejan utilidades superiores a los \$ 250.000.000 año.

Haciendo una descripción pormenorizada de los factores claves de estos dos sitios, es importante destacar que, en el caso de **Palos de Moguer**, éste se encuentra ubicado en la parte superior de un “Baluarte Amurallado”, con

decoración ambientada acorde al lugar. La disposición del lugar es exquisita, presenta amplios espacios para la ubicación cómoda de los clientes. Dispone de una barra tipo “*Pantry*”, la cual está cubierta por un techado en madera, sin perder el estilo colonial español, impuesto por los conquistadores. Dispone además, de un completo equipo de luces y sonido, que juegan rítmicamente al son de las melodías sonoras colocadas. Igualmente, dispone de amplias baterías de baño, ampliamente decoradas e iluminadas con tragaluces y reflectores indirectos, causando efectos visuales únicos. El personal de servicio está disfrazado con atuendos acordes al lugar, y ocasionalmente se realizan días exclusivos – ofertivos – dedicados a algún país, haciendo que la vestimenta esté acorde a los trajes típicos de éstos. En el playón de muralla, se disponen cómodas mesas bien decoradas para cuatro, seis y ocho personas, en las cuales se encuentra a centro, un mechón como lámpara. El servicio de bebidas – cervezas – lo tiene la empresa Águila, aunque también se consiguen todas las demás, y se sirven en embases exclusivamente diseñados por ellos. Se trata de garrafas de vidrio largas en forma de “jirafas”, que imprimen seguridad al agarre y deleite al uso. Por ser un lugar turístico y exclusivo, los precios son relativamente altos, consecuencia de la clase de clientela que acude al lugar, pues se trata de gente de clase alta no sólo de la ciudad, sino de todo el país, quienes acuden a divertirse o simplemente a disfrutar en una reunión, de unos buenos tragos. Aunque el servicio principal de cerveza los tenga Águila, no se maneja la publicidad exclusiva de la marca por ningún lugar del establecimiento.

En el caso de **El León de Baviera**, éste es un lugar cuyos dueños son alemanes. Está ubicado en la planta baja de un edificio de dos plantas, y dispone además de una terraza sobre el margen peatonal de la avenida del Arsenal, en donde se encuentran dispuestas una serie de mesas con toldas para atender a los clientes. Estos paraguas están patrocinados por la empresa de cigarrillos KOOL, y albergan cómodamente a cuatro personas. Dentro del local, está la barra de licores, una mini-pista de baile y otras mesas disponibles para cuatro y seis personas. La

ambientación del lugar interior está, relacionada con una región alemana, la región de Baviera. Además de fotos alusivas a dicha región alemana, se exhiben en las paredes, esculturas, figuras y antigüedades típicas alemanas. El servicio es excelente, gracias a que los mismos dueños están al frente de él. Disponen de varios meseros, los cuales están disfrazados con un atuendo típico alemán. Los propietarios recorren las mesas con frecuencia, para ir indagando acerca de la atención que reciben los clientes. Con frecuencia regular, se sirven comidas y picadas, preparadas en una amplia cocina integral acerada y dotada con todos los equipos para este fin. En la barra, están dispuestas a manera de colección – exhibición, una serie de botellas de cervezas de todas las regiones de Alemania y algunos países del mundo. El decorado en general, además de ser típico nacionalista, es sombrío. Se dispone de abundante claridad, gracias a un excelente equipo de luces, así mismo, el sonido en el interior, es moderado, permitiendo una cómoda charla. El salón interior, dispone además de un potente equipo de ventilación, un aire acondicionado de 4 toneladas que hacen de la permanencia, un deleite. La cerveza se sirve en barriles de vidrio, diseñados exclusivamente por los propietarios. En ocasiones y temporada, realizan ofertas interesantes como; “pague una y lleve dos”. Fuera de temporada, se realizan eventos juveniles de música, captando a la población de universitarios y empresarios jóvenes. Sus clientes están compuestos por gente de toda clase, aunque predominan los de clase alta, personas residenciadas sobre todo, en los barrios de Bocagrande, Castillo, Laguito, Manga y Pie de la Popa.

En lo que respecta a **Bananas**, es un lugar que está dispuesto para toda clase de público. Se encuentra ubicado en el segundo piso del Centro Comercial los Ejecutivos. El sitio es completamente interior, es decir, no dispone de un lugar abierto para el servicio. Es del tipo Disco – Bar, y dispone de una pista de baile. Su ambientación es general, es decir, sin motivo exclusivo. Las mesas están ubicadas alrededor de la pista y en forma circular. Se trata de sillones amplios en donde se pueden acomodar cuatro, seis y ocho personas. El lugar en general,

dispone de baja luz, pues existen equipos de juegos de luces para crear efectos visibles en la pista de baile. El servicio es bueno, orientado a un público popular. El personal dispone de un sencillo uniforme con el emblema del establecimiento. Las cervezas se sirven en vasos plásticos y en lata. Los vasos de vidrios están reservados para los licores fuertes. Se puede encontrar sólo cervezas nacionales, ya que no poseen el permiso para expedir importadas. Como debilidad de este establecimiento está, la hora de cierre, pues se hace a la 1:00 a.m., ya que hasta esa hora le tienen permitido abrir sus puertas por encontrarse dentro de un Centro Comercial.

Knela, es un Bar en donde ocasionalmente, se puede bailar. Es un lugar pequeño dispuesto de manera general, sin tipificación de ambientación. Se compone de un salón con barra y mesas dispuestas en forma cuadrilonga, en donde se exhibe una decoración moderna sin limitaciones. Cómodo y tranquilo, sirve eventualmente para realizar reuniones sociales y de negocios. El servicio está conformado por jóvenes de ambos sexos, quienes visten uniformes normales con el emblema del negocio. La atención es buena mientras no esté lleno el lugar, porque cuando lo está, se torna lenta y desordenada. Las cervezas se sirven en sus botellas y latas originales, y en algunas ocasiones, en vasos plásticos. Tienen el programa de Happy Hours los fines de semana, en donde se oferta el primer trago. Realizan con frecuencia, programas para jóvenes, sobre todo, desde los días jueves. Es un lugar meramente orientado al público popular y general, en donde es atendido cómodamente. Al igual que Bananas, este lugar también presenta la debilidad en el horario de cierre, debido a que la administración del Centro Comercial ha establecido que, todo el centro debe quedar desocupado a la hora del cierre. No disponen de publicidad exclusiva en su exterior, aunque algunas en su interior. Se trata de letreros de neón de Águila Light, que adornan la barra y algunos lugares del establecimiento. Por ser orientado al público popular, el lugar está un poco descuidado en su decoración y calidad de la mobiliaria. En

ocasiones se sirven picadas para quien la solicite, pero no tienen este servicio como alterno fuerte, ya que no disponen de una cocina propia.

Otro tipo de competencia, está representada por los bares que ofrecen cerveza artesanal, es decir de fabricación casera. Estos tipos de bares hicieron boom luego de la convertibilidad y aprovechando un hueco que había dejado en el mercado la ausencia de cervezas importadas que habían sido introducidas a principios de los 90, haciendo uso del cambio de hábitos de consumo de los clientes. Las cervezas artesanales incluyen desde las clásicas rubia y negra, y las saborizadas de anís, de miel y aquella con toque de dulce de leche. Esto marcó el año pasado, una reducción de la producción cervecera de más de dos millones de hectolitros. El precio es algo superior a la cerveza producida industrialmente, pero captan un tipo de demanda diferenciada que se anima a probarla

Los competidores potenciales están representados por aquellos establecimientos que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. Éstas ingresan al mercado con un producto o servicio similar, o igual al que proponemos.

El negocio cervecero nacional se encuentra resentido y presenta una disminución progresiva del consumo per.-capita lo cual ocasiona un exceso en la capacidad instalada de las cerveceras .Los estratos 1,2 y 3 eran los mayores consumidores de cerveza pero con la recesión esa tendencia ha ido cambiando, sin embargo esto no deja o quiere decir que la idiosincrasia haya cambiado.

La parálisis de Bavaria, que duró tres meses, le significó pérdidas a la compañía por \$98.000 millones. A lo anterior se suma también el rezago en tecnología frente al mercado internacional, que hoy en día está en pro de la vanguardia en tecnología y producción.

Los datos son dicientes mientras en Venezuela se produce unos 18 millones de hectolitros en seis plantas (un hectolitro equivale a cien litros), la cervecería mas grande de Colombia produce anualmente tres millones de hectolitros en mas de diez plantas;

Después de haber tenido el control absoluto del mercado cervecero en Colombia, el Grupo Bavaria que se fundo el 4 de abril de 1889 en Bogotá como sociedad KOOP'S DEUTSCHE BRAUEI BAVARIA fecha que también señalo el inicio de la industria cervecera en Colombia entre 1915 y 1929, empieza su expansión nacional Montando fábricas de cerveza en gran parte del país en los años 50 la compañía continua con la apertura de sus demás nuevas plantas para así poder competir con los vecinos países.

El 15 de mayo del 2002 en Colombia es lanzada cerveza Águila Light un año después que cerveza polar había hecho su lanzamiento en el vecino país, cerveza águila busca apoyo y su fusiona con cerveza leona para lograr así ventajas competitivas y mantener un clima apropiado, capacitando a su personal y lograr así incursionar en el mercado internacional y poder estar en las misma condiciones con los productos que se encuentran el mercado colombiano como cerveza Polar, brama y corona entre otras.

Observando el mercado de la ciudad de Cartagena, nos nuestra como importantes competidores, cervezas internacionales como Heineken, Corona, Brahma entre otras, que están buscando ventajas para competir con otros producto por si misma, o buscando fusiones con los productos que están ya consolidados.

6.4 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Como se mencionó anteriormente, el mercado de cerveza en Cartagena, está representado por varias marcas, las cuales participan activamente para buscar un lugar privilegiado en el mismo. Aparte de las empresas nacionales de cervezas que tienen su lugar seguro en el mercado local, las empresas extranjeras cada vez más buscan estrategias de penetración masiva a través de franquicias, convenios, consorcios y alianzas con las ya consolidadas, que les permita una interesante porción del consumo.

Ahora, cómo está distribuida la participación del mercado cervecero en Cartagena, depende desde qué punto de vista la analicemos. Esto es, la ciudad se presta por su carácter de ciudad turística, de tener sectores exclusivos para un producto en particular. Siendo así, la distribución del mercado local se puede vislumbrar de la siguiente manera:

- *Por Sector Turístico Exclusivo.* Esto hace referencia sobre todo, al sector del Centro Histórico.
- *Por Sector Turístico Comercial.* El cual hace referencia a los barrios turísticos tradicionales como; Bocagrande, Laguito, Marbella, Crespo y la Boquilla.
- *Por Sector Comercial General.* Hace referencia a los barrios de clase alta-media y media alta – estratos 4 y 5.
- *Por Sector Comercial Popular.* Hace referencia a los demás barrios populares de la ciudad – estratos 1,2 y 3.

Ahora, veamos cómo está distribuido el mercado local, de acuerdo con los sectores antes mencionados.

Tabla 15. Distribución del Mercado Cervecerero de las Marcas Nacionales en Cartagena

Empresa o Marca de Cerveza	Participación por Sector				Participación General del Mercado
	Turístico Exclusivo	Turístico Comercial	Comercial General	Comercial Popular	
Águila	8%	12%	20%	60%	42%
Bavaria	10%	15%	45%	30%	10%
Pilsen	15%	45%	30%	10%	2%
Club Colombia	60%	22%	10%	8%	4%
Costeña	12%	20%	40%	28%	8%
Costeñita Light	6%	20%	34%	40%	34%
Cristal	-	-	-	-	-
Leona	-	-	-	-	-

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. 2006

Como se puede apreciar en el cuadro, la participación del mercado la domina la empresa Águila con el 42% de éste, seguida por Costeñita Light con el 34%.

Tabla 16. Distribución del Mercado Cervecerero de las Marcas Extranjeras en Cartagena

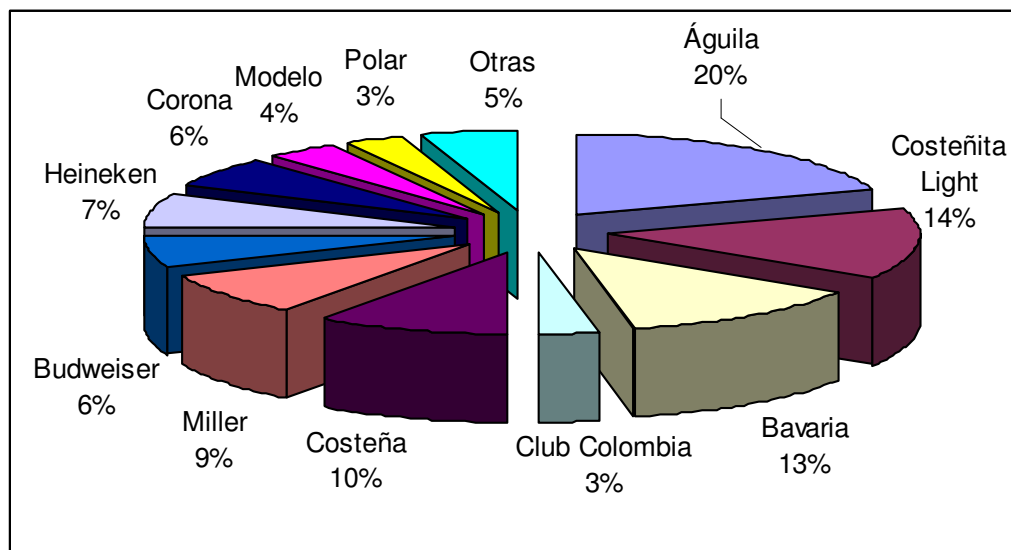
Empresa o Marca de Cerveza	Participación por Sector				Participación General del Mercado
	Turístico Exclusivo	Turístico Comercial	Comercial General	Comercial Popular	
Miller	35%	40%	20%	5%	17%
Heineken	40%	33%	23%	4%	16%
Budweiser	30%	45%	22%	3%	11%
Quilmes	35%	43%	21%	1%	2%
Corona	40%	37%	17%	6%	15%
Modelo	36%	44%	16%	4%	10%
Solera	25%	55%	12%	8%	2%
Polar	20%	40%	25%	15%	8%
Brahama	18%	42%	32%	8%	1%
Peroni	40%	30%	29%	1%	1%
Regional Light	20%	50%	25%	5%	3%
Zipfer	30%	60%	10%	-	1%
Lite	27%	43%	20%	10%	2%
Pilsener	22%	51%	20%	7%	2%
Buckler	36%	49%	15%	-	1%
Amstel	50%	38%	12%	-	1%
Sol	39%	37%	12%	12%	4%
Otras	28%	48%	22%	2%	3%

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. 2006

Como se observa en el cuadro anterior, la marca Miller y Heineken comparten una buena participación del mercado local de cerveza, seguidos muy de cerca por las marcas Mexicanas Corona y Modelo. Otras, como los casos Polar, Regional Light y Sol, se mantienen constantes. Otras como Quilmes, Peroni, han venido ganando terreno a pesar del corto tiempo que llevan en el mercado de Cartagena.

Ahora, haciendo un análisis comparativo entre las predominantes nacionales y las internacionales, tenemos:

Gráfico 23. Distribución del Mercado Cervecerero de las Marcas Nacionales y Extranjeras en Cartagena



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. 2006

Teniendo en cuenta el análisis anterior, que la competencia nacional controla una gran proporción de la demanda del mercado local, el producto Polar espera seguir aumentando la participación en Cartagena, basados en ofrecer productos de alta calidad elaborados para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor, a un precio competitivo, que le permita mantenerse en el mercado. Además hay

que tener en cuenta la imagen que la Cervecería Polar ha dejado en la Costa Atlántica y en especial, en la ciudad de Cartagena, su incidencia en los hábitos de los consumidores y su larga trayectoria como alternativa de cerveza.

7. ESTUDIO DE MERCADO

7.1 RESULTADOS DEL ESTUDIO (sobre punto de venta Polar)

Los resultados dejan entrever que la viabilidad de nuestro producto en el mercado de la ciudad es factible desde todo punto de vista, debido a que ya estuvo en el mercado y su recordación por parte de los consumidores es un logro anticipado. La competencia por este producto en el mercado ya esta señalada, por lo tanto se hace necesario la puesta en marcha de muchas estrategias para poder competir con todas las de la ley, para poder ganar ese espacio con el cual soñamos en el día de hoy.

Actualmente la empresa Polar posee un mercado de ventas de 70 millones de litros al mes y una participación total superior al 50% en el mercado Venezolano, la cerveza Polar es exportada a otros países como Aruba, Curazao, Estados Unidos, Francia, entre otros utilizando un canal directo, es decir la misma empresa se encarga de distribuir el producto para mantener el control de entrega y así se disminuyen los costos de distribución, las ventajas de utilizar este tipo de distribución.

De acuerdo con datos suministrados, Cerveza Bavaria controla un 90% del mercado Colombiano, sintiendo así temor de la presencia de empresas polar que entra a competir en 1995 donde el objetivo de cerveza Bavaria era evitar su expansión.

Cerveza Polar realiza su cambio de imagen para entrar al mercado internacional colocándose a los cambios que exige el mercado y así estar en las mismas

condiciones competitivas de las marcas que se encuentran en el mercado, exigiéndose estar a la vanguardia de los procesos de industrialización y comercio, para entrar así a los mercados latinoamericanos y europeos.

La idea de nuestros puntos polar es llegar directamente al consumidor por medio de una atención agradable donde se preste un servicio con las mejores cartas de presentación.

7.2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

La historia de la cerveza en Colombia fue inicialmente una bebida muy difundida en el altiplano cundiboyacense, donde la costumbre de la chicha y el guarapo se desvaneció con la llegada de la cerveza, pronto el consumidor se fue extendiendo a la costa Atlántica, Cauca y Nariño; donde poco a poco se posesiono como una bebida nacional.

El consumo de cerveza se ha popularizado tanto en la Costa, que hoy día vemos como es consumida por jóvenes de todas las clases sociales, quienes ven en esta bebida, un aliciente a sus preocupaciones y un medio para lograr buscar un rato de esparcimiento con los amigos.

El estudio nos demuestra que los rivales en el mercado son fuertes y poderosos, y que para ganarnos una porción significativa del mercado de la cerveza en la ciudad, tenemos que emplear estrategias eficientes que permitan poder acceder a dicho logro. Estas estrategias deberán basarse en el aprovechamiento de las ventajas que nos son favorables:

- Cerveza Polar es una bebida conocida en el territorio Colombiano
- Posee gran trayectoria y reconocimiento

- Maneja precios bajos con excelente calidad
- Cuenta con un producto innovador la Cerveza negra
- Nueva imagen en el mercado.
- Dos presentaciones (Retornadle y/o Desechable)

Y en la reducción de las debilidades:

- Actualmente en nuestro país cerveza Águila lidera el mercado.
- Pueden fallar los canales de distribución del producto.

Para así, poder aprovechar las Oportunidades:

- Cerveza polar goza de reconocimiento de la marca a nivel internacional garantizando.
- así su aceptación a la hora de realizarse el relanzamiento en la ciudad de Cartagena.
- Por haber estado en el mercado colombiano y aun no estar afuera, el producto maneja un factor de recordación en el consumidor.
- Se captaran nuevos consumidores, maneja precios competitivos que aseguren la aceptación del producto ya que se cuenta con un mercado potencial por ser una ciudad donde se maneja gran variedad de estilos de vida.
- Mercado amplio y competitivo
- Capacidad de inversión y producción
- Abarca los nuevos gustos del mercado meta.
- Posee una imagen atractiva latinoamericana.

Y por ultimo hacer frente a las Amenazas:

- Competir con la tradición de Cerveza águila.
- Que no dejen importar cerveza al país.
- Que salga una ley donde prohíba la venta de cerveza.
- Mercado cambiario.

8. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

8.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El estudio técnico debe iniciar con la asignación de la ubicación geográfica del establecimiento. Para esto, se debe realizar un análisis comparativo de los posibles lugares seleccionados, y asignarles una calificación que esté relacionada con los factores claves de éxitos. Estos factores se escogieron, teniendo en cuenta aspectos importantes de cada lugar, que conllevan a visualizar fácilmente la situación y poder así, tomar la decisión final. Se seleccionaron los siguientes factores claves de éxito: Ubicación, Servicios públicos, Costo de arriendo, Seguridad y Afluencia de público.

Estos factores permitirán que el negocio alcance el éxito deseado, evaluando variables que pueden incidir en éste o no. De acuerdo con esto, el análisis comparativo quedó de la siguiente manera:

Tabla 17. Análisis Comparativo por Factores Claves de Éxito de los Posibles Lugares para la Ubicación del Club-Bar de la Cerveza Polar en Cartagena.

Factores Claves de Éxito	Peso	Lugares o Sitios Propuestos			Ponderación		
		Arsenal	B/grande	Castellana	Arsenal	B/grande	Castellana
Ubicación	20	5	5	5	100	100	100
Servicios Públicos	20	5	5	4.5	100	100	90
Seguridad	25	4.5	4	4.5	112.5	100	112.5
Costos Arriendo	20	3	4	5	60	80	100
Afluencia de Público	15	4.5	4.5	5	67.5	67.5	75
TOTAL	100				440	460	477.5

Fuente: Estudio realizado al proyecto. 2006

En el macro mapa o análisis comparativo anterior, se establecieron unas ponderaciones para determinar el peso de cada variable sobre el éxito del negocio, así que unos de los factores que más atrae a los clientes es el factor seguridad, este representa el 25% de participación dentro de los FCE, pues este factor le permite al cliente sentirse a gusto en el sitio sin temores, ni problemas, seguido por la ubicación, que le permite a nuestros clientes un fácil y rápido acceso al negocio disponiendo de todas las rutas de transporte público existentes en la ciudad, también permite a los proveedores poder atender oportunamente nuestros requerimientos. El costo del arriendo se constituye en un factor financiero de decisión, pues este influye sobre los costos totales y podría si es muy alto, reducir la tasa de ganancia a futuro. Aunque se le dio una ponderación menor a la afluencia de público, cabe resaltar que los tres sitios seleccionados para el establecimiento del negocio representan actualmente los sitios más concurridos de la ciudad ya sea por su atractivo turístico (Av. del Arsenal), por estar ubicado en la

zona turística hotelera (Bocagrande), o por ser la zona de mayor crecimiento comercial y residencial en los últimos años en la ciudad de Cartagena (La Castellana). El factor de servicios públicos también es importante sin embargo, en la ciudad de Cartagena podemos decir que la cobertura en servicios públicos ha mejorado ostensiblemente, aunque es preciso mencionar que la continuidad con que se presta no es del todo la mejor (cortes de energía, agua por rotura de tuberías o mantenimiento de redes), por eso se le dio la ponderación del 20%.

Luego de definir dichos factores, se procede a calificarlos según nivel de satisfacción o calidad de 1 a 5 siendo 5 la mejor calificación y 1 la peor.

A continuación procedemos a realizar los cálculos y de ello obtenemos el sitio que mejor se adapta a nuestros requerimientos, es el sector de La Castellana, pues por cuestiones de seguridad y costo de arriendo nos proporciona la mejor opción de ubicación del negocio, además por contar con rutas de transporte hacia todos los sectores de la ciudad, y por ser considerada como la zona de más grande crecimiento comercial en los últimos años en la ciudad, lo que garantiza un continua afluencia de público a diario, y no de temporadas como lo es el Centro.

Inicialmente se tiene como referencia la avenida Pedro de Heredia en el sector de La Castellana, lugar que por estar ubicado en un centro comercial cuyo entorno esta rodeado de vías rápidas y de gran afluencia de personas, es de fácil acceso para todos los clientes.

De igual manera, estaremos atentos a las exigencias del mercado donde se tiene como meta, estar ubicados en los tres sectores claves de la ciudad siendo ellos el sector turístico, el Centro de la ciudad y nuestro punto de origen.

8.2 DISEÑO DE LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA

El punto de venta donde se prestará el servicio, lo constituye un lugar cerrado (local comercial) acondicionadas sus instalaciones con todos los requerimientos establecidos para este fin, como; un salón para atención al público, un lugar para bodega de producto, una cocina, baterías de baños, un espacio para las oficinas administrativas y un espacio para la subestación eléctrica. En total, el espacio general tendrá capacidad para ochenta (80) personas sentadas internamente. Así mismo, se contará con una terraza en la parte exterior, con capacidad para cuarenta (40) personas sentadas al aire libre.

La instalación contará con música en el interior, monitores de TV con música y deportes, una barra interna, baños para damas y caballeros. La iluminación interna y externa será tenue, adaptada a las condiciones de los clientes, el local contará con todos los servicios públicos (agua potable, energía eléctrica, gas natural, líneas telefónicas) con disponibilidad y suministro permanente, la forma de pago para los clientes será en efectivo, en tarjetas debito y tarjetas crédito, el horario de atención al público será el siguiente: Martes a Sábados de 6:00 p.m. a 2:00 a.m.- Domingos y Festivos de 5:00 p.m. a 10:00 p.m.

8.3 DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS, MUEBLES E IMPLEMENTOS

En este, caso por ser nuestro producto un bien dirigido a la prestación de servicio, directamente no emplearemos ninguna clase de maquinarias, puesto que la labor principal se remite única y exclusivamente a la venta del producto de manera directa a los clientes en el punto de venta respectivo. Todas las herramientas y útiles para la prestación del servicio ya considerado, consistirán en la adquisición de equipos y accesorios necesarios para la puesta en marcha del negocio.

8.3.1 Equipos. Los equipos que se requieren para el funcionamiento del negocio, lo constituyen aquellos que permitirán prestar el servicio especificado para un Club-Bar de la Cerveza Polar en la atención del cliente. Es decir, aquellos que permitan la conservación del producto, la prestación del servicio y la adecuación general del lugar. Siendo así, los equipos se dividirán en dos grupos; aquellos relacionados directamente con la prestación del servicio y aquellos relacionados con la conservación y manipulación del producto a ofrecer. De acuerdo con esto, los equipos son:

Relacionados con la Prestación del Servicio y Adecuación del Lugar: en este grupo se encuentran:

- Caja Registradora
- Sonido
- Luces
- Televisores, DVD, CD, Cámara de Video
- Aire Acondicionado

Relacionados con la Conservación y Manipulación del Producto

- Congelador
- Refrigerador
- Hielera - Industrial
- Cocina – Estufa – Horno – Asador

Se contará con refrigeradores y congeladores cuyas características son: Tres (3) tapas corredizas desmontables para mejor y más rápida alimentación, en acero inoxidable, rodachinas para fácil manipulación. Tendrá un sistema de refrigeración por placa, cubetero con capacidad de 14 cubetas (incluidas) para fabricación de hielo, gabinete interior en lámina galvanizada, gabinete exterior en lámina galvanizada con pintura en polvo aplicada electrostáticamente, práctico recogedor

de tapas adosado en el lugar desde donde se despacha, mostrador o mesón superior inyectado con poliuretano y cubierta en lámina de Acero Inoxidable.

Tabla 18. Especificaciones del Refrigerador

Alto	955 mm
Largo	1840 mm
Fondo	760 mm
Unidad Condensadora	1/3 H.P.
Temperatura de refrigeración	5 °C Promedio
Cubetero	-16 °C
Voltaje	115V, 60Hz
Refrigerante	134 a

Fuente: Cotización Almacenes. 2006

También contaremos con nevera enfriadora, cuyas características son: Gabinete interior y exterior en lámina galvanizada con pintura en polvo aplicada electrostáticamente, cuatro (4) rodachinas, volumen: 425 litros (15 pies cúbicos, una (1) puerta sólida batiente con autor retorno, cinco (5) parrillas ajustables, sistema de refrigeración por aire forzado, display Electrónico para verificación de la temperatura interior, display Electrónico para verificación de la temperatura interior.

Igualmente con un Control de Temperatura Electrónico, el cual contará con las siguientes especificaciones:

Tabla 19. Especificaciones de la Nevera

Alto	2020 mm
Largo	685 mm
Fondo	800 mm
Unidad Condensadora	1/4 H.P.
Temperatura de refrigeración	-6°C a 2°C
Voltaje	110V, 60Hz
Refrigerante	134 a

Fuente: Consulta hecha a almacenes. 2006

- Dos computadores para caja registradora e inventarios y otro para la música, con unas especificaciones: Discos duros de 80 gigas, 256 Megas de memoria expandibles hasta 2 gigas, procesador Intel Celaron de 2.8 ghz, tarjeta de video de 64 megas, tarjeta de sonido sound blaster, puertos ps/2, y puertos Usb (dos frontales y 4 posteriores, tarjeta de red 1/100 mbps, unidad de CD-ROM y quemador de CD, teclado y Mouse, puerto para impresora.
- Un acondicionador de aire (central de 5 toneladas).

8.3.2 Muebles. Los muebles conforman todos aquellos elementos que servirán para la prestación del servicio. Están compuestos por mesas, sillas, televisores, mostrador. La descripción es la siguiente:

- Televisores (2, uno interno y otro externo) 21 pulgadas, entrada y salida de video, Sonido Stereo, 120 v.

- Mesas internas (10 con 4 puestos cada una) y 10 externas (con 4 puestos cada una) Todas identificadas con el logotipo de polar.
- Sillas para la barra 10 unidades
- Sillas para clientes 40 unidades

8.3.3 Implementos. Los implementos lo constituyen todos y cada uno de los elementos que conforman el servicio. En este caso, está compuesto por el “menaje”, es decir, por manteles, cubiertos, servilleteros, hieleras, samovares, pitilleras, portavasos, entre otros.

Accesorios

- Parasoles o Sombrillas 10 unidades



Fig. 1. Vista real de un parasol de la marca Polar.

8.4 DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA

8.4.1 Necesidades de Materia Prima. Por ser un producto basado en la prestación de un servicio, las necesidades en este caso solo se limitan a la disponibilidad pronta y oportuna del producto; cerveza la cual se distingue por su suavidad excepcional, sabor más refrescante, su cremosa espuma, su cuerpo

ideal, y grado alcohólico de 4.5% Vol. que se va a ofrecer, como así de todos sus accesorios que identifiquen la marca y la identidad del producto en el negocio.

8.4.2 Identificación de Proveedores. Nuestro proveedor principal será la Empresas Polar, con sus productos Cerveza Polar.

8.4.3 Compras e Inventarios. Al inicio del proyecto se manejarán inventarios bimestrales de:

- Cerveza polar en lata 7000 unidades (todos los tipos de esta marca)
- Cerveza polar en botella 10000 unidades (todos los tipos de esta marca)

Estas unidades se incrementarán en un 20% cada semestre.

8.5 DESCRIPCIÓN DE LA MANO DE OBRA REQUERIDA

8.5.1 Mano de Obra Directa. La mano de obra directa estará conformada únicamente por (1) un administrador, (1) un barman y (1) un contador.

8.5.2 Mano de Obra Indirecta. Estará formada por:

- 2 cajeros, los cuales laborarán por turnos.
- 5 meseros (3 internos y 2 externos).
- 1 vigilante encargado de la seguridad del negocio

9. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO

9.1 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO (Punto de Venta)

La decoración del bar es un factor que busca transmitir algunas características de la región y lograr que los clientes entren en contacto con diversos aspectos culturales de esta zona. El estilo oscilará entre lo clásico y lo moderno, con los colores azul y blanco simbólicos de la cerveza polar cuadros con los diferentes tipos de la cerveza polar y clase también póster donde encontremos la reseña histórica.

El bar tendrá un escenario dotado de un equipo de sonido y pantalla gigante de última generación que se utilizará todas las noches ya sea para proyectar videos musicales o como soporte de los distintos eventos y bandas que se presenten en el bar. El local también estará equipado con 2 televisores en la planta superior para transmitir los eventos que se realicen en la planta baja y para proyectar durante el resto del tiempo videos e imágenes

Las mesas ostentaran diferentes diseños dependiendo de su ubicación, estarán las clásicas mesas con sillas individuales, las mesas con asientos tipo "sillón" ideal para grupos y las banquetas altas que se posicionarán en la barra.

Los vasos, cubiertos, manteles y otros similares estarán a tono con los colores del bar y tendrán estampados el logo del mismo, consideramos importante resaltar aquellos detalles únicos y propios del bar. Para crear en los clientes la conciencia de una marca.

La música. La música es un elemento fundamental en los que hace a la diferenciación de nuestro Club-Bar de la cerveza Polar con respecto de otros, contaremos con un amplio espectro musical importado desde la región en cuestión que permitirá la identificación de un estilo con nuestro bar.

La música que sonará en el Club-Bar de la cerveza Polar será por las tardes de tipo moderado dándole acompañamiento y complementando la ambientación. Por las noches el estilo musical cambiara a rock-pop moderno dándole al bar, mas ritmo, elevando el volumen y acompañándolo con proyecciones en las pantallas de local.

El producto en este caso, es la prestación de un servicio basado en la venta de cervezas tipo Cerveza Polar, donde su sabor es mucho más seco y pertenece al grupo de cervezas fuertes (Cerveza Polar ICE, Cerveza Polar Light, Cerveza Solera (Verde), Cerveza Solera Light (Azul), Malta Martín Polar, en presentación de botellas de 250 ml retornadles y no retornadles, y en latas de 250 ml. La cerveza Polar es una bebida que se encuentra en una etapa de crecimiento, en el mercado colombiano, cuenta con una gran aceptación en el mercado cumpliendo con las altas exigencias de calidad.

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO



Fig. 2. Distintas presentaciones del producto Polar.

Marca. La marca de la Cervecería Polar, es una marca registrada en la ciudad de Caracas - Venezuela, y está conformada básicamente por un OSO POLAR, descendiendo.



Empaque. La cerveza polar viene embasada en botellas de vidrio oscuras de 250 ml., para evitar que le afecte la luz solar y preservar su sabor y textura. La cerveza polar en lata viene también en presentación de 250 ml en lata de aluminio que la conserva mucho más fría y la protege de las inclemencias del tiempo, luz y del aire.

9.2 ESPECIFICACIONES Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO

En nuestro **BAR CLUB DE LA CERVEZA POLAR** se prestara un servicio donde el cliente se sentirá en un lugar que puede tomar una buena cerveza con un buen servicio ya que podrá colocar su música de preferencia, nuestro bar. Contara con meseros capacitados donde cada uno de ellos conocerá la elaboración de nuestro producto bandera cerveza Polar sus características entre otras, se encontraran uniformados con el color azul y blancos será una bermuda y una camisa blanca en tenis, barman encargado de controlar el servicio así las mesas estará pendiente del buen servicio oportuna a brindar los horarios establecidos serán de lunes a domingos donde de lunes a jueves manejaremos el horario zanahoria donde contaremos con el 2x1 entre otras ofertas, días de música bohemia, salsa entre otros géneros, se establecerán algunas restricciones se entregara un carnét a nuestros clientes fieles los cuales gozaran de descuentos o

la cerveza conocida a la arranque nuestro bar. Serra reconocido por su buen servicio y una buena cerveza algo nuevo en la ciudad de Cartagena

9.3 FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIO

Fijación del Precio. Los precios de nuestro producto serán establecidos en común acuerdo con cerveza polar, de acuerdo al comportamiento de los mismos con relación a las demás cervezas en el mercado.

Políticas de Precios. Se establecerán los precios por medio de porciones que se organizaran mensualmente para la captación del consumidor

10. PLAN DE MERCADOTECNÍA DEL PROYECTO

10.1 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

Publicidad. Todo negocio al principio requiere una publicidad agresiva donde se capte la mayor atención del cliente, teniendo en cuenta que la radio es un medio donde se manejan masas será el medio de información más utilizado para brindar información de los diferentes

Promociones. Las Promociones que ofrece nuestro punto de venta, también se pegaran y entregaran afiches representativos.

A largo plazo en términos de 1 año deseo contar con una imagen propia del establecimiento que sea reconocido en la ciudad por su atención y buen servicio, por la calidad y variedad de producto a ofrecer, la marca este posesionado en el mercado , y contar con la fidelidad del cliente en el producto y el punto de venta.

De manera más específica, se desarrolla los cinco principios necesarios para la utilización de la primera de las herramientas elegidas para el plan de comunicación.

- **Objetivos de publicidad:** La publicidad estará orientada a informar, persuadir y recordar al público meta las características diferenciadores de nuestro bar.Club de la cerveza Polar de acuerdo a las etapas del ciclo de vida en que

nos encontremos; introducción, crecimiento o madurez respectivamente y el posicionamiento que tengamos en el mercado.

- **Presupuesto de publicidad:** Principalmente, además de la participación de mercado que tengamos en cada etapa, la creciente competencia y la tendencia a la saturación del mercado.
- **Mensaje publicitario:** en este caso se busca llegar con los dos mensajes diferentes para ambos públicos meta. La ejecución del mensaje se hará mediante un posicionamiento emocional que permita una asociación y respuesta emocional en los consumidores.
- **Medios:** Se han elegido los siguientes medios tomando en cuenta cobertura, credibilidad y prestigio, flexibilidad y costo Además la selección de los mismos se dio basándose en el alcance, frecuencia o número de exposiciones a los consumidores e impacto que este produce.

Las emisoras radiales. La que tengan mayor alcance, frecuencia de una vez por semana (se evalúa para la etapa de introducción y madurez, por su elevado costo) y de alto impacto en los consumidores.

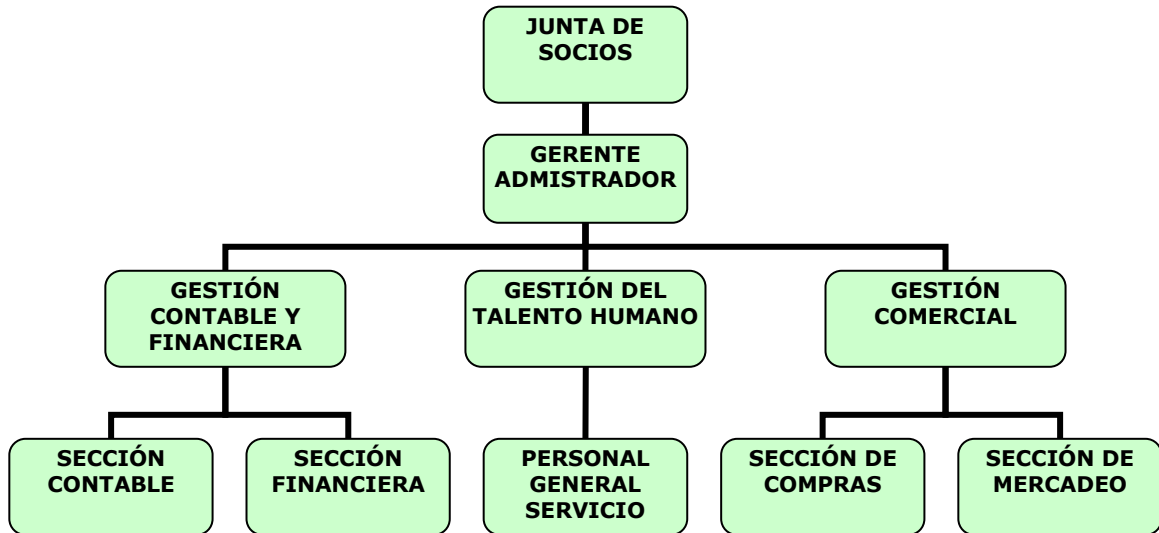
Los periódicos de la ciudad. Posee un alcance más selectivo y definido, orientado principalmente al público más joven. La frecuencia es mensual y con un impacto medio en los consumidores

Folletos. Destinados a los stands ubicados en los aeropuertos para captar el creciente flujo de turistas. Si bien el impacto y el alcance es medio bajo, los costos no son elevados.

Mercadeo. Se realizara encuestas periódicas con volantes para ir conociendo la aceptación del producto en la ciudad de Cartagena.

11. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

11.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



11.2 ÁREAS O DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA

Para el normal desarrollo de las actividades dentro de la empresa, ésta se conformará por las siguientes áreas:

- **Área Financiera y Contable.** La cual se ocupa de toda la parte del manejo del dinero. Dentro de sus tareas está, la del pago de trabajadores, pago de proveedores y pago de servicios públicos. Igualmente, se encarga de lo referente a los préstamos e inversiones.

- **Área del Talento Humano.** Es la que está encargada de todo el manejo del personal. Dentro de sus tareas está, la de selección, contratación y capacitación de los trabajadores. Así mismo, se encarga de todo lo que tiene que ver, con la seguridad social y gestión de salud de los mismos.

- **Área Comercial.** Es la encargada de todo el manejo comercial de la empresa. Dentro de sus tareas está, la promoción, mercadeo y venta de los servicios que dispone el Club-Bar de la Cerveza Polar. Así mismo, se encarga de enlace con la empresa matriz – Cervecería Polar, en lo concerniente a material publicitario se refiere.

11.3 DESCRIPCION Y FUNCIONES DE LOS CARGOS

GERENTE. Persona capacitada para el buen funcionamiento del establecimiento encargada de la parte administrativa de la empresa.

CONTADOR. Persona de encargada de la parte contable en pagos de empleados y estado financiero del establecimiento.

JEFE DE TALENTO HUMANO.

JEFE COMERCIAL.

BARMAN. Encargado de los licores del establecimiento.

MESEROS. Personas encargadas para satisfacer las necesidades de los clientes en su servicio y presentación.

11.4 GESTION DE TALENTO HUMANO.

En este departamento manejaremos las recomendaciones establecidas por nuestros empleados como el cliente, también se maneja la parte de organizar los diferentes necesidades que vayan surgiendo con el tiempo.

Políticas de Vinculación. Se vincularan el personal con las normas establecidas por la ley.

Políticas de Contratación. Se maneja solo contrato para el barman, las demás serán por prestación de servicios. Los meseros manejaran propinas colectivas.

Políticas de capacitación. Al comienzo de todo negocio debe ser asentido directamente por el propietario para vender una imagen propia del establecimiento e ir recopilando las sugerencias que se vayan saliendo con el trabajo continuo, se debe tener un servicio directo con el cliente mostrar en un comienzo las características del punto, para tomar poco a poco una imagen corporativa diferenciador con los demás sitios que brindan el mismo servicio.

El personal de apoyo contara con una capacitación formal donde conocerá la historia de Cerveza polar en general, las ventajas de nuestro producto con respecto a la competencia, como es elaborada, que grados de alcohol posee, con que clases contamos, donde se comercializa, que países la venden.

Todo lo anterior nos lleva a conocer nuestro producto, a defenderlo a trabajar con interés que disfruten lo que hacen y ventan una imagen que quede en la mente del consumidor.

Brindan una relación de trabajo y ayuden al cliente a tomar una buena decisión por las características de nuestro producto.

Nuestros empleados serán capacitados para desarrollar su puesto con éxito tanto en la parte práctica como en cuestiones de desempeño ético. Tendrán a su disposición una declaración de Ética realizado por los socios, la misma nombra algunas cuestiones que hacen a la relación con los demás y además tiene espacio para seguir agregando cuestiones que surjan durante la marcha del proyecto, así como modificar algunas que están vigentes. Creemos que todos los días hay algo nuevo por aprender, por cambiar y por mejorar en lo que respecta al BUEN TRATO, JUSTO CALIDO Y RESPONSABLE en la relación con los demás.

Nuestro personal y nosotros (como socios y parte del BAR) desarrollaremos nuestra actividad con ética, esto se ve reflejado en nuestra MISION, VISION, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS y ACCIONES, para que la mutualidad de intereses dé lugar a un Sistema de Triple Retribución en el que se cumplan al mismo tiempo Objetivos Individuales , Organizacionales y Sociales.

Consideramos que esto es indispensable para contribuir a un nuestro éxito y diferenciación de los demás Bares.

Además esto contribuye a aumentar la calidad y a mejorar el servicio que ofrece nuestro bar. Club de la cerveza Polar con lo cual, la sociedad puede disponer de un servicio calido, bueno, que reconfortara su espíritu. Cuando entre a nuestro bar. No sentirá lo mismo que si entra a otro y esto generara sus ganas de volver, de recomendarlo; se sentirá a gusto.

Para aumentar nuestra eficiencia organizativa nos orientamos a dar servicios a los intereses del prójimo, a satisfacer necesidades y deseos humanos.

Nuestro Modelo de Toma de Decisiones es un Modelo SOCIO TECNICO en el que junto a los valores Económicos y Técnicos, se consideran los Costos y

Beneficios sociales y humanos. En función de esto, se decide y determina si se proseguirá con determinada actividad o si se implementara otra.

11.5 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Será una un establecimiento comercial con todo los requisitos que sugiere la ley para su funcionamiento, con miras de crecimiento dentro y fuera de la ciudad.

Registros. Se registrara en la cámara de comercio de la ciudad de Cartagena, los tramites de la DIAN.

Obligaciones Fiscales y Parafiscales. Licencias. Mi establecimiento de servicio necesita las siguientes licencias para su buen funcionamiento.

- Sayco y Asinpro
- Uso conforme
- Bomberos
- Sanidad
- Espacio publico

Seguros. Utilizara una aseguradora de la ciudad que me facilite una póliza que cubra con las necesidades básicas de seguridad.

Costos. Para cumplir con nuestros objetivos, nos hemos propuesto que los costos directos de los productos vendidos no deben superar el 20 % de las ventas netas.

- Dejando del 25% de las ventas netas será para los costos fijos, los cuales son de una mayor cuantía y son indirectos al producto que detallaremos mas adelante.

- El 7 % de las ventas será para el costo financiero, que con la tendencia de los mercados financieros, se considera que este costo puede llegar a disminuir.
- El 3 % de las ventas netas será para costos eventuales e inesperados.
- Cumpliendo así un margen de utilidad neta de 35 % que nos permitirá cumplir con los objetivos.

Dentro de los costos de los productos tendremos que identificar dos cuestiones, por un lado los costos de los productos de reventa y por otro los costos de los productos procesados por nosotros.

En el primer caso es fácil identificar los costos, ya que prácticamente es el costo de adquisición del bien.

En el segundo caso tendremos que identificar los diferentes costos a imputarle a los productos procesados, consideramos que los costos que intervienen son: mano de obra, materias primas, etc.

Dentro de los costos fijos, tendremos la gran mayoría de los costos del negocio, donde identificamos los siguientes rubros acotados (ya que mas adelante tendremos la información con un grado mayor de detalle):

Costos Administrativos

Alquiler

Comisión Inmobiliaria

Honorarios del Arquitecto y del contador

Amortización de las Instalaciones

Amortización de Decoración

Amortización de Muebles

Gastos de Papelería

Seguros (ART, etc.)

Sueldos (empleados de servicio de aseo, barman, meseros etc.)

Habilitaciones varias

Servicios (arriendo, agua, luz, teléfono, etc.)

Abono mensual de servicio de seguridad

Costos Financieros

Gastos y Comisiones Bancarias.

Costos de publicidad. Se realizara una campaña intensiva de lanzamiento

Gastos de Investigación de Mercado.

12. PRESUPUESTO INTEGRADO

Equipo y Muebles	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total \$
Computador tipo A	1	1.100.000	1.100.000
Computador tipo B	1	1.100.000	1.100.000
Impresora	1	280.000	280.000
Sillas para barra	10	90.000	900.000
Mesa para clientes metálicas ext.	10	100.000	1.000.000
Silla escritorio	1	60.000	60.000
Gabinete	2	1.980.000	3.960.000
Silla reclinable	1	80.000	80.000
Aire acondicionado	1	7.500.000	7.500.000
Sillas clientes interior	40	75.000	3.000.000
Fluorescentes caja	48	118.000	5.664.000
Teléfono	1	22.000	22.000
Mesas clientes interior	10	90.000	900.000
Enfriador	1	2.850.000	2.850.000
Teléfono	1	18.000	18.000
Bandejas	20	4.500	90.000
Parasoles	10	180.000	1.800.000
Vasos plásticos	400	2.500	1.000.000
Televisor	3	350.000	1.050.000
Baldes plásticos	35	3.200	112.000
Fijaras	25	15.000	375.000
Estantes	3	145.000	435.000
Luces indirectas	1	1.250.000	1.250.000
DVD	1	160.000	160.000
Total			34.706.000

12.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Presupuesto Gastos Generales		12
ITEM	Valor Mensual	V. anual
Papelería	25.000	300.000
Cafetería	10.000	120.000
Aseo	25.000	300.000
Caja menor	10 0.000	1.200.000
TOTAL		1.920.000

Capital de Trabajo	Mensual	Semestre 12
Arriendo	500.000	6.000.000
Mano de obra Directa	1.558.000	18.696.000
Mano de obra Indirecta	5.000	60.000
Servicios	355.000	4.260.000
TOTAL	2.418.000	29.016.012

IMPORTANTE: Los gastos variables de Comercialización, como son otros gastos de publicidad de tipo variable y los gastos de importación de algunos productos que se venden en el bar., y que están sujetos a la demanda, se imputaran en cada periodo según corresponda. Para llevar nuestro Bar Club de la cerveza polar necesitamos una inversión inicial

Inversión Inicial	VALOR
Equipos y muebles	34.706.000
Adecuación local (10%CF)	2.985.600
Capital de trabajo	29.016.012
Subtotal	66.707.612
Imprevistos 20%	13.341.522
TOTAL	80.049.134

Préstamo	
Inversión Propia	\$ 80.049.134

12.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Ventas Estimadas

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Cervezas Lata		7000	8400	10080	12096	14515	17418	20902
Valor Promedio Unitario		2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.300	2.300
Subtotal		14.000.000	16.800.000	22.176.000	26.611.200	31.933.440	40.061.952	48.074.342

Ventas Estimadas

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de Cervezas Botella		10000	12000	14400	17280	20736	24883	29860
Valor Promedio Unitario		1.700	1.700	1.750	1.800	2.000	2.200	2.200
Subtotal		17.000.000	20.400.000	25.200.000	31.104.000	41.472.000	54.743.040	65.691.648

Ventas Estimadas de otros producto (agua, gaseosas, mecatos, etc.)

Año		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cantidad		1	1,75	1,85	2,00	2,00	2,00	2,00
Precio Promedio		6.120.000	6.120.000	6.120.000	6.120.000	6.120.000	6.120.000	6.120.000
Subtotal		6.120.000	10.710.000	11.322.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000	12.240.000
Total		37.120.000	47.910.000	58.698.000	69.955.200	85.645.440	107.044.992	126.005.990

Primer año de introducción y penetración en el mercado
 Segundo año de reconocimiento y ampliación de clientes
 Se incrementan las ventas en un 20% anual.

	Unidades/anual	Precio	Valor
Agua	360	\$ 2.000	\$ 720.000
Gaseosa	1500	\$ 2.000	\$ 3.000.000
Mecatos	2000	\$ 1.200	\$ 2.400.000
Ingreso promedio			\$ 6.120.000
	3860	\$ 5.200	

12.2.1 Presupuesto de Inversiones

Equipo y Muebles	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total \$
Computador tipo A	1	1.100.000	1.100.000
Computador tipo B	1	1.100.000	1.100.000
Impresora	1	280.000	280.000
Sillas para barra	10	90.000	900.000
Mesa para clientes metalicas ext.	10	100.000	1.000.000
Silla escritorio	1	60.000	60.000
Gabinete	2	1.980.000	3.960.000
Silla reclinable	1	80.000	80.000
Aire acondicionado	1	7.500.000	7.500.000
Sillas clientes interior	40	75.000	3.000.000
Fluorecentes caja	48	118.000	5.664.000
Teléfono	1	22.000	22.000
Mesas clientes interior	10	90.000	900.000
Enfriador	1	2.850.000	2.850.000
Teléfono	1	18.000	18.000
Bandejas	20	4.500	90.000
Parasoles	10	180.000	1.800.000
Vasos plásticos	400	2.500	1.000.000
Televisor	3	350.000	1.050.000
Baldes plásticos	35	3.200	112.000
Fijaras	25	15.000	375.000
Estantes	3	145.000	435.000
Luces indirectas	1	1.250.000	1.250.000
DVD	1	160.000	160.000
Total			34.706.000

12.2.2 Presupuesto de Mano de Obra Directa

Cargo	Salario	Cantidad	Valor Nómina Total
Administrador	950.000	1	950.000
Barman	408.000	1	408.000
Contador	200.000	1	200.000
TOTAL			\$ 1.558.000
TOTAL ANUAL			\$ 18.696.000,00

12.2.3 Presupuesto Costo de Ventas

Ingresos	37.120.000	47.910.000	58.698.000	69.955.200	85.645.440	107.044.992	126.005.990
Meseros	60.000	90.000	128.000	128.000	128.000	128.000	128.000
Publicidad	185.600	239.550	293.490	349.776	428.227	535.225	630.030
Costo Ventas	245.600	329.550	421.490	477.776	556.227	663.225	758.030

Publicidad 0,5% De los ingresos totales

Capital de Trabajo	Mensual	Semestre 12
Arriendo	500.000	6.000.000
Mano de obra Directa	1.558.000	18.696.000
Mano de obra Indirecta	5.000	60.000
Servicios	355.000	4.260.000
TOTAL	2.418.000	29.016.012

Tabla de amortización crédito en pesos

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Saldo								
Interes								
Cuota								
Amortización								
Tasa		13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%

Inversión Inicial	VALOR
Equipos y muebles	34.706.000
Adecuación local (10%CF)	90.000
Capital de trabajo	29.016.012
Subtotal	63.812.012
Imprevistos 20%	12.762.402
TOTAL	76.574.414

Valor de Salvamento	
Valor de Sal. de C. Trabajo	

Prestamo	
Inversión Propia	\$ 76.574.414

12.2.4 Presupuesto de Mano de Obra Indirecta

Horas	Meseros	Valor Hora	Un Turno	Turnos en el día	Subtotal	Totales
1 ^{er} Año	2	7.500	15.000	2	30.000	60.000
2 ^{do} Año	3	7.500	22.500	2	45.000	90.000
3 ^{er} - 5 ^{to} Año	4	8.000	32.000	2	64.000	128.000

12.2.5 Presupuesto Gastos Generales

ITEM	Valor Mensual	V. anual
Papelería	25.000	-
Cafetería	10.000	-
Aseo	25.000	-
Caja menor	100.000	-
TOTAL		-

Depreciaciones		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Valor	34.706.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000
Años	7							

Otros Ingresos		unidades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alquiler sitio	\$ 500.000	6	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519	\$ 3.828.845	\$ 4.020.287
Org. Eventos	\$ 650.000	5	\$ 3.250.000	\$ 3.412.500	\$ 3.583.125	\$ 3.762.281	\$ 3.950.395	\$ 4.147.915	\$ 4.355.311

Unidades

Subtotal	\$ 6.250.000	\$ 6.562.500	\$ 6.890.625	\$ 7.235.156	\$ 7.596.914	\$ 7.976.760	\$ 8.375.598
-----------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

12.3 Flujo de Caja sin financiación

ITEM	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS TOTALES		37.120.000	47.910.000	58.698.000	69.955.200	85.645.440	107.044.992	126.005.990
Otros Ingresos		6.250.000	6.562.500	6.890.625	7.235.156	7.596.914	7.976.760	8.375.598
Costo De Ventas		60.000	90.000	128.000	128.000	128.000	128.000	128.000
Depreciaciones		4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000
Utilidad Bruta		32.102.000	42.862.000	53.612.000	64.869.200	80.559.440	101.958.992	120.919.990
Gastos Operacionales								
Arriendo		-	-	-	-	-	-	-
Sueldos Administración		18.696.000	18.696.000	18.696.000	18.696.000	18.696.000	18.696.000	18.696.000
Prov. Prestaciones Sociales (50%Sueldos)		9.348.000	9.348.000	9.348.000	9.348.000	9.348.000	9.348.000	9.348.000
Gastos Generales De Administración		-	-	-	-	-	-	-
Servicios		-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Equipos		900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Sueldo Ventas		185.600	239.550	293.490	349.776	428.227	535.225	630.030
Propaganda Y Otros Gastos		-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos Operacionales		29.129.600	29.183.550	29.237.490	29.293.776	29.372.227	29.479.225	29.574.030
Utilidad Operacional		2.972.400	13.678.450	24.374.510	35.575.424	51.187.213	72.479.767	91.345.960
Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes De Impuestos		2.972.400	13.678.450	24.374.510	35.575.424	51.187.213	72.479.767	91.345.960
Provisión Para Impuestos 7*1000		-20.807	95.749	170.622	249.028	358.310	507.358	639.422
Utilidad Neta		2.993.207	13.582.701	24.203.888	35.326.396	50.828.902	71.972.409	90.706.539
Depreciaciones		4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000	4.958.000
Inversión Inicial	76.574.414							
Amortización		-	-	-	-	-	-	-
Valor De Salvamento								
V. Salvamento Capital De Trabajo								
Flujo De Caja Libre Del Proyecto	-76.574.414	7.951.207	18.540.701	29.161.888	40.284.396	55.786.902	76.930.409	95.664.539
						VAN	13%	\$ 86.542.648,45
						TIR		35,13%

12.4 CONCLUSIONES DEL ESTADO FINANCIERO

La inversión inicial requerida es de \$80.049134, durante el primer año se espera obtener una pérdida equivalente 5,3% del total de la inversión. Para el segundo año se comienza a generar utilidades, y estas comienzan a crecer sustantivamente hasta la recuperación total de la inversión en el año siete. De esta forma se puede generar una tasa de ganancia del 21,85% (TIR) que es superior a la tasa de interés promedio del mercado. Si se aplica el valor presente neto el flujo de caja a los siete años y a una tasa del 13% arroja un valor de \$35.997.563,53, lo que solo representa el 44,9% del total invertido. Eso nos hace pensar que a pesar de ser un buen negocio el retorno de la inversión a los siete años aun no recupera la inversión total pero garantiza una tasa de ganancia del 21,85%, porcentaje mayor al otorgado si se tuviera ahorrado el dinero o en fondo de inversiones.

13. CONCLUSIONES

Nuestro Bar Club de la cerveza Polar adoptará como estrategia competitiva genérica aquella que apunta al liderazgo basado en la diferenciación, y buscara especializarse a fin de enfocar a un nicho del mercado os bares orientados a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 para posesionar a una bebida internacional por medio de un establecimiento innovador con la imagen corporativa de la cerveza Polar; NUESTRO BAR DE LA CERVEZA estará enfocado hacia las nuevas y antiguas generaciones ya que en las nuevas generaciones encontramos un mercado prometedor que están dispuestas a cambiar esquemas establecidos por la sociedad o el consumidor potencial; marcando de esta forma su principal rasgo de identidad.

Nuestro negocio lo definimos como comercializar actividades recreativas y de interés en conocer costumbres de otros países, ser productores de buenos momentos y de un estilo de vida con negocio, nos referimos a las necesidades que el consumidor satisface cuando viene a nuestro bar.

Esto tiene mucho que ver con servicios, activos intangibles, que no registra la contabilidad.

Nuestra intención es llevar a cabo una gestión optima de nuestro bar., desde una perspectiva global, analizando el adentro y el afuera de la organización, poder medir la creación de valor para los clientes, que será la razón por la cual nos elegirán, poder medir el aprendizaje y el cambio, considerar el capital intelectual y los activos intangibles que son loe que dan valor.

En función de estas necesidades de gestión de los clientes, de los procesos claves del negocio, del cambio, de los activos intangibles, consideramos

importante la implementación de un tablero de control el cual constituye un sistema de información permanente, que nos posibilita mantener un adecuado control para poder detectar las inconsistencias y desvíos que requieran cambios o medidas correctivas.

Esta herramienta, nos permitirá tener un diagnóstico, medir de manera integral el desempeño, verificar el cumplimiento de objetivos, conocer la situación del negocio, realimentar la planificación, aprender y facilitar la gestión de nuestro proyecto para orientar permanentemente las decisiones.

El tablero de control se usará en conjunto con las demás herramientas, será representativo del ciclo operativo, de la estructura de la organización y de la actividad gerencial que se desarrolla en la misma. Si bien nuestro proyecto, entra dentro de lo que es una pyme, creemos que nuestra gestión es algo complejo y necesita ser tratada con seriedad e importancia, por lo cual consideramos necesaria manejarla no solo con información económica – financiera, sino considerar una gestión por factores claves de éxito y estratégica.

La Red de Franquicias de Distribución Polar ejecutó el rediseño de su sitio Web con el objeto de difundir este esquema de negocios, que ya cuenta con 1.627 franquiciados en toda Venezuela según una información reseñada por el diario El Carabobeño.

La Red de Franquicias de Distribución Polar invirtió el 80% de su presupuesto de promoción y comunicaciones para el relanzamiento del portal, que incluye el desarrollo del sitio su identidad, animación, vídeos, ilustraciones y promoción.

Cervecería Polar a.C., dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos de cerveza y malta en Venezuela, es la empresa que concede la

franquicia.

La Red Franquicias de Distribución Polar otorga a cada Franquiciado el derecho a distribuir los productos de Cervecería Polar C.A., de forma exclusiva, en una zona de ventas delimitada, previamente acordada, utilizando las mejores prácticas en técnicas y métodos de distribución, operación, comercialización y servicios.

Este modelo brinda la oportunidad de desarrollar un negocio propio, con miras a que cada Franquiciado tenga a mano las herramientas necesarias para atender mejor a sus clientes y hacer crecer sus ventas de forma sostenida.

El web site www.franquiciaspolar.com.ve incluye toda la información y requisitos para quienes deseen adquirir una franquicia de Cervecería Polar, como una planilla de registro de datos para los interesados; un brochure electrónico que puede ser impreso y que contiene los datos descriptivos de la red de franquicias; una lista de respuestas a las preguntas más frecuentes; y una planilla de preguntas y comentarios.

Derechos Reservados: **Micros y PyMes.**

BIBLIOGRAFIA

PHILIP KOTTLER, Fundamentos de la Mercadotecnia. Pretence Hall. 2005

PHILIP KOTTLER, Mercadeo. Pretence Hall. 2004. Pagina 346.

JHON MALONEY, Decisiones en Mercadeo. Edit. George Bake. Chicago 1991

JHONNY MURPHY, Análisis Técnicos de los Mercados Financieros. 2 Edición. Pagina 552.

ALVARADO BARRIOS ENRIQUE, Control Estratégico, 5 Edición. Pagina 272.

DILLAN, WILLIAM R. La Investigación de Mercados en Entorno de Marketing. Mc. Graw Hill Pagina 760.

REVISTA DINERO. Edición 2003-2005. Paginas 76

CAMARA DE COMERCIO. Registro de Consumo de Cerveza en la Ciudad de Cartagena.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. FRANQUICIA PARA LLEVAR Y TRAER CERVEZAS

ANEXO B. RED DE FRANQUICIA

ANEXO C. FRANQUICIA POLAR

ANEXO D. HISTORIA DE LA EMPRESA POLAR

ANEXO E. ENCUESTAS

ANEXO F: ACUERDOS

ANEXO A

Franquicia para llevar y traer cervezas. Empresas Polar, con una larga experiencia de la distribución de sus productos, ha tomado la decisión de convertir en franquicia este servicio. La Red Franquicia de Distribución Polar se perfila como un negocio rentable, en el que el inversionista recibe financiamiento y recupera su capital en unos 18 meses.

Empresas Polar decidió convertir en franquicia su red de distribución de cervezas y maltas, un negocio que pareciera no tener pérdidas. La Red Franquicias de Distribución Polar es la denominación comercial que comienza con la conversión voluntaria de la cadena actual, que alcanza unas 2060 compañías en todo el país. La columna del negocio cervecero --la red de distribución-- se beneficiará por el respaldo de una empresa de prestigio en el mercado nacional.

Si se toma en cuenta que el consumo nacional de cerveza alcanza unos 70 litros anuales per cápita, el más alto de Latinoamérica, este negocio --único en el país y en Sudamérica-- debería ser un éxito seguro. En cifras redondas, durante el período 2001--2002 en Venezuela se consumieron dos millardos de litros del espumoso ámbar. En el año 2003, el mercado cervecero total venezolano fue de 1,5 millardos de litros, de eso la participación de Polar alcanzó 75 por ciento.

Los consumidores venezolanos son exigentes y disfrutan de las novedades, aseguró Juan Ruiz, director de la unidad estratégica de negocios de cerveza y malta al presentar el nuevo negocio. Eso explica la proliferación en el mercado de la variedad de cervezas light que nutre las neveras y que representa el 25 por ciento del total del mercado. Incluso el reciente lanzamiento de la Regional Light, de botella azul, es una de las presentaciones originales que, a pesar de no tener

todavía una distribución nacional, está llamando la curiosidad de los consumidores.

Se vende experiencia. Más de 60 años de experiencia en el mercado nacional, una cartera de 155 mil clientes, así como la potencia de una marca consolidada, son las fortalezas que Polar ofrece a los futuros franquiciados.

En un principio el proceso comenzará con la reconversión de los actuales distribuidores y, luego de un semestre, esta opción estará abierta a otros inversionistas.

La implantación del modelo de negocio --que contó con asesoría internacional y nacional encabezada por Rolando Seijas, fundador de la Cámara Venezolana de Franquicias-- tiene dos años de planificación y tendrá uno para la conversión y capacitación.

Seijas aseguró que el sector franquicias sigue creciendo en el país porque es el esquema de negocio preferido por el empresario venezolano. "Esta nueva experiencia se convertirá en una de las más importantes del país pues está planificada con estándares internacionales", afirmó.

La decisión de Polar responde al requerimiento de satisfacer las necesidades de los consumidores de cerveza, explicó Ruiz y agregó que la dinámica de los mercados de la cerveza y malta apunta a que este negocio sea rentable.

"La modernización del sistema de ventas y distribución implicó el diseño de un sistema flexible, rentable y perdurable en el tiempo, pues mantendrá las ventajas competitivas actuales y desarrollará nuevas", afirmó Ruiz. Se trata de una evolución que va orientada a brindar un trato diferencial que reclaman los clientes de los distintos segmentos de cervezas y maltas.

Sobre la franquicia Polar requería que la atención a sus clientes fuese directa y que respondiera a las exigencias propias del negocio. Para ello, el entrenamiento, el uso adecuado de la imagen corporativa, la estandarización de los secretos y la propuesta de un concepto atractivo, se convirtieron en los elementos evaluados para el proyecto.

El negocio de la franquicia, según mediciones recientes de la Cámara Venezolana de Franquicias, tiene un 85 por ciento de éxito y, sus 1800 unidades franquiciados han registrado operaciones por 3 billones de dólares en los últimos años.

Las ventajas que ofrece el sistema de franquicias para Polar, según Marisa Guinand, directora nacional de ventas y distribución, es que "este modelo es mucho más flexible y permitirá introducir al mercado las innovaciones de productos, promociones y mejoras técnicas de la manera exitosa con la que Polar tradicionalmente orienta sus negocios".

Las empresas que actualmente distribuyen los productos de Polar en el mercado nacional lo han venido haciendo de manera exclusiva, al ser franquiciado se mantiene la exclusividad recíproca, (franquicia--Polar), ni siquiera pueden distribuir otras marcas de la misma empresa, básicamente porque la configuración de este negocio en sí mismo es rentable. En este negocio sólo entran compañías anónimas o sociedades de responsabilidad limitada, bajo ningún concepto aceptarán cooperativas por la idea de que estimulan el trato personalizado entre las partes.

ANEXO B

RED DE FRANQUICIA. La Red Franquicias de Distribución Polar otorga a cada Franquicia do el derecho a distribuir los productos de Cervecería Polar C.A., de forma exclusiva, en una zona de ventas delimitada, previamente acordada, utilizando las mejores prácticas en técnicas y métodos de distribución, operación, comercialización y servicios.

A lo largo de su historia, Cervecería Polar C.A. ha mantenido entre sus prioridades brindarle especial atención a las necesidades y a la estabilidad económica de sus aliados comerciales. Por esto, ofrece a sus franquiciados uno de los mejores negocios de distribución en el segmento de bebidas en Venezuela. Este modelo brinda la oportunidad de desarrollar un negocio propio de elevado desempeño, con miras a que cada Franquicia do tenga a mano las herramientas necesarias para atender mejor a sus clientes y hacer crecer sus ventas de forma sostenida.

Cervecería Polar cuenta con las marcas líderes en las categorías de Cerveza y Malta que se distribuyen en todo el territorio nacional. A través de nuestro portafolio de productos nos enfocamos en satisfacer las necesidades de los consumidores brindándoles excelente calidad e innovación.

Ventajas. Algunas de las ventajas de contar con una Franquicia de Distribución Polar son:

- Es un negocio amparado por la excelente reputación de Cervecería Polar C.A., y su portafolio de marcas líderes en el mercado
- Asesoría constante en la aplicación de las mejores prácticas comerciales en el ámbito mundial
- Respaldo operativo y administrativo de Cervecería Polar C.A.

- Facilidades de financiamiento y opciones de crédito ajustadas a las necesidades y al potencial de crecimiento del negocio
- Impulso comercial continuo gracias a las inversiones publicitarias hechas para cada marca del portafolio de Cervecería Polar C.A.
- Productos altamente rentables y atractivos para nuestros aliados comerciales

Exclusividad para la comercialización de productos de Cervecería Polar C.A. a la clientela existente y potencial de la zona convenida, con *excepción* de los clientes de atención directa

El Franquiciado. Es el solicitante de la Franquicia, a quien Cervecería Polar C.A. cede los derechos de comercialización, en su nombre, de sus productos de la zona designada.

Como parte del contrato, el Franquiciado se compromete a comercializar única y exclusivamente los productos de cerveza y malta de Cervecería Polar C.A. en el territorio convenido.

Las Franquicias de Distribución Polar son para quienes:

- Asumen nuevos retos y se consideran emprendedores
- Tienen capacidad de autogestión y desean ser dueños de su propio negocio
- Tienen experiencia en el negocio de ventas y distribución

Se preocupan por la estabilidad económica personal y familiar. Nuestros Franquiciados deben ser profesionales con capacidad comercial, que asuman el compromiso de dar el mejor servicio a sus clientes, a través de su presencia diaria en el manejo de su propio negocio.

Quien concede la Franquicia es Cervecería Polar C.A., empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos de cerveza y malta, en Venezuela

ANEXO C

FRANQUICIA POLAR. Desde sus comienzos, hace 60 años, Empresas Polar ha desarrollado uno de los procesos de distribución más eficiente y exitosa del país. Ahora esta red de pequeños empresarios está lista para ser franquiciado.

Después de 8 meses de arduo trabajo, la empresa Polar, de la mano de ex presidente de la Cámara Venezuela de Franquicias, pro franquicias, y consultores expertos en el área Rolando Seijas, desarrollaron el proyecto que promete mejorar aun mas la cadena de distribución .Pero ¿Por qué cambiar una estructura que funciona según Marisa Guinad, Directora Nacional de Ventas y Distribución de Cervecería Polar.

Cervecería Polar, "es justamente por esa razón, tenemos un sistema efectivísimo, con posibilidades de mejorar aún más, y con características perfectas para convertirlo en franquicia". La franquicia está respaldada por una marca reconocida, que además posee el know how para brindar el soporte técnico necesario, además de que cuenta con un concepto atractivo y rentable, que puede ser transferible.

La idea básica es franquicia a todos aquellos pequeños empresarios que actualmente se encargan de la distribución de los productos, ofreciéndoles la opción de convertirse en socios de la industria más grande del país.

Con esta nueva modalidad de negocio, Polar desea establecer un sistema más efectivo de distribución, adecuado al cambiante mercado venezolano. Comenta Guinand: "Las mujeres y los productos suaves han sido claves en la transformación del mercado. Hace tres años casi no existía la botella transparente, ahora 75 por ciento de las ventas proviene de esta categoría", ejemplificando con este dato la importancia que tiene el evolucionar con la realidad del mercado.

El modelo de franquicia que propone Polar está basado en estándares de calidad y efectividad internacionales, pero adaptado a las necesidades del franquiciado venezolano.

Características del modelo. La nueva franquicia pretende sustituir a los aliados comerciales que existen hoy realizando la actividad de distribución de productos, por socios comerciales. Por esto la primera opción la tienen las más de 2.000 compañías vendedoras que funcionan actualmente. La franquicia solo incluye los productos de cervecería Polar, es decir, la variedad de cervezas de la empresa y malta.

El precio de entrada es 16 millones de bolívares, que incluyen, además de todos los uniformes y papelería impresa, el adiestramiento del personal. Pero lo mejor para aquellos que ya se encuentran dentro del negocio como distribuidores, es que si anteriormente pagaron una cuota por adquirir la ruta donde actualmente se desempeñan, el cambio a franquiciado no implicará la cancelación del precio de entrada.

La diferencia entre el viejo modelo y el nuevo, radica en que más que producir grandes beneficios económicos para Polar a corto plazo, promete generar grandes ventajas competitivas para la empresa a largo plazo. Esto debido a que el franquiciado no puede bajo ningún contexto distribuir productos similares de otras marcas que no sea Polar.

Guinand afirma que el motivo principal de este cambio "es el de proporcionar una imagen y una gestión uniforme del negocio de distribución, que por más de 60 años ha sido clave en el éxito de la empresa".

Para estructurar la zonificación del país, proceso en el que se encuentran actualmente, están calculando no por extensión sino por litros vendidos, de esta

forma aseguran un margen de ganancia similar para todos los franquiciados. "No existe un solo caso que tenga las mismas características entre todos los distribuidores que tenemos, lo que nos obliga a estudiar caso por caso, para así determinar qué tipo de contrato vamos a tener con cada uno de ellos".

El cambio al nuevo sistema es totalmente voluntario, de hecho, los distribuidores pueden, si lo desean, seguir operando bajo las mismas condiciones, pero según Guinand "sería como rechazar que te cambien un carro usado por uno de agencia; lo que proponemos es un negocio sólido bajo términos ganar-ganar".

Datos contextuales. En Venezuela existen más de 200 sistemas de franquicias, que se traducen en más de 1.800 unidades o locales establecidos. El sector genera al país 80 mil empleos directos y cerca del doble en empleos indirectos. Los negocios relacionados con las franquicias aportan medio punto al PIB no petrolero, lo que demuestra lo importante que es el sector para la economía venezolana, y a pesar de haberse visto afectado por la crisis económica, tiene enormes posibilidades de seguir creciendo en los próximos años.

Colombia y Venezuela cambian sus embajadores en el país vecino en un buen momento de las relaciones

Fernando Marín, nuevo embajador de Colombia en Caracas.

Pavel Rondón, embajador de Venezuela en Colombia.

Un empresario colombiano interesado en promover la relación comercial viajará a la capital venezolana. A Colombia vendrá un luchador político de la izquierda.

No ha habido momento mejor que el actual para las relaciones comerciales de Bogotá y Venezuela. Este año, según estimaciones de la Cámara Colombo venezolana, el intercambio entre los dos países llegará a 3.921 millones de dólares una cifra record.

Al terminar el 2006, las exportaciones colombianas a Venezuela alcanzarán el tope de 2.451 millones de dólares, lo cual significa un crecimiento del 16,9 por ciento en relación con el año pasado.

Las importaciones colombianas procedentes de ese país serán del orden de 1.470 millones de dólares en este mismo período.

Las bondades de una balanza comercial positiva para Colombia con su segundo socio comercial, vecino, además se asoman por todos lados si las relaciones comerciales son buenas (las cifras hablan por sí solas), el ambiente político parece ir de la mano.

El presidente Álvaro Uribe Vélez y su colega venezolano Hugo Chávez han logrado superar los escollos de amenaza a las relaciones de los dos países. No es que hayan faltado, es que los han superado.

Aunque estudiosos de política internacional los ubican en posiciones ideológicas contrarias, Uribe (en la derecha) y Chávez (en la izquierda) han construido un espacio de entendimiento que los ha aproximado en asuntos vitales de sus países: la integración económica (proyectos mineros y de infraestructura), el respeto recíproco de sus posiciones y el manejo de los asuntos de orden público en la frontera.

Con estos antecedentes, ambos países se aprestan a 'estrenar' embajadores. En Caracas estará Fernando Marín, un próspero hombre de negocios, de extracción conservadora. En Bogotá estará Pável Rondón Daza, un ex guerrillero (ver notas abajo).

3.921 millones de dólares. Es el valor que estima la Cámara Colombo venezolana para el intercambio comercial entre los dos países, al finalizar el año 2006.

El colombiano; constructor, agricultor y ex embajador. El ingeniero civil santandereano, Fernando Marín, de extracción conservadora y de 50 años de edad, será el nuevo embajador colombiano en Caracas.

Aunque es un empresario con negocios de construcción en Estados Unidos y en diversas regiones colombianas, prefiere vivir en Bucaramanga, por asuntos de arraigo.

No se considera cuota política de nadie. Y si fuera necesario atribuírsela, él dirá que solo le debe el cargo al presidente Uribe y a Santander.

No se le relaciona con la política, pero ha hecho una especie de pasantía por el servicio público. En la administración del presidente Andrés Pastrana fue miembro de la junta directiva de ECOPELROL y luego embajador en Malasia. Y cuando el presidente Uribe llegó al poder, lo ratificó en ese cargo por algo más de un año, hasta que decidió renunciar.

.Marín tiene dos pasiones, y ahora, casi una tercera: la construcción y el agro. Y últimamente, la política revuelta con la diplomacia, que en el fondo es una misma cosa.

Como constructor ha edificado miles de viviendas. En la actualidad construye el centro comercial más grande de Bucaramanga en un área de 53 mil metros cuadrados.

Y su más reciente sueño: crear el proyecto cacaotero más grande del país (7 mil hectáreas) el cual tendrá un costo de 7 mil millones de pesos.

Dice que puede hablar de cacao muchas horas sin repetirse y que, gracias a este proyecto que ya está en marcha, Colombia será una potencia latinoamericana en ese renglón dentro de 15 años.

El secreto para que este hombre con miles de millones de pesos invertidos en diferentes negocios (proyectos agroindustriales, de construcción y de finca raíz) acepte una de las embajadas más importantes para Colombia, que le ocupará todo su tiempo, es que hace varios años se desligó de la parte operativa. Solo dirige.

Lo demás, es asunto de un calificado equipo humano que él mismo reclutó.

Está a la espera de que el gobierno venezolano confirme su beneplácito. Y, aunque quiere ser prudente antes de que se produzca ese hecho, tiene tres propósitos básicos para ir a Caracas: incrementar el intercambio comercial entre los dos países, explorar nuevos negocios energéticos (petróleo y carbón, especialmente) e incentivar las conexiones hídricas.

El venezolano, académico, político y ex guerrillero. Pável Rondón Daza, el nuevo embajador de Venezuela en Colombia, tiene tres facetas bien claras en su vida: guerrillero, académico y luchador político.

Pero lo que más pesó para su designación como embajador en Bogotá fue su reconocimiento como uno de los hombres más estudiosos de la historia, la cultura y la actualidad Colombiana.

Con apenas 20 años de edad, ingresó a la brigada número 21 del frente guerrillero Simón Bolívar del estado Lara, bajo la dirección de Argimiro Gabaldón, Tirso Pinto y Argelia Laya en el año de 1962.

En 1968, cuando los comunistas se acogieron al proceso de paz, Pável viajó a la capital venezolana y se instaló en la periferia, dedicándose a trabajar como proyectista y en asuntos de comunicación, con motivo de la celebración de los 400 años de Caracas.

A mediados de los años 70 estudió ciencia política en Caracas, con especialidad en relaciones internacionales y se convirtió en un fuerte militante del más. Apoyó la candidatura presidencial de Teodoro Petkoff en 1983 y 1988, y a de José Vicente Rangel, en 1978 en todas perdió.

Su apoyo a Hugo Chávez le valió su vinculación al gobierno. Deja el viceministerio de Relaciones Exteriores para América Latina y el Caribe, para asumir su cargo como embajador en Bogota.

Se sabe de su vinculación como estudioso de los asuntos colombianos en varias oportunidades. Fue director de Fronteras del estado de Zulia, director-fundador del Instituto Zuliano de Estudios Fronterizos y secretario ejecutivo del Consejo Colombo Venezolano de gobernadores de Frontera.

A sus 58 años, es visto como un hombre reposado y reflexivo, lo que de ninguna manera significa que haya abandonado sus convicciones políticas.

Tiene fama de austero y desprendido de las veleidades materiales. Es uno de los pocos miembros del Gobierno que no viste la tradicional camisa roja, símbolo de la revolución bolivariana que en carna Hugo Chávez.

En Bogotá se mueve con facilidad. Aquí vivió, tiene amigos y asistió a la Universidad de Los Andes, donde se graduó en planificación y administración pública.

ANEXO D

HISTORIA DE LA EMPRESA POLAR. Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury, socio mayoritario de la firma familiar Mendoza & Compañía dedicada desde 1855 a fabricar jabones, decide en 1938 ampliar los límites del negocio dando luz verde al proyecto para establecer una industria cervecera.

En **1939** el barco Titus de bandera Holandesa que transporta todos los equipos adquiridos para montar la primera planta de Cervecería Polar, llega al Puerto de la Guaria tras escapar de la amenaza de bombardeos en los inicios de la II guerra mundial.

1941 En la pequeña parroquia caraqueña de Antemano comienza a funcionar Cervecería polar C.A. con 50 empleados, una capacidad instalada de 30 mil litros de mensuales y dos productos para un mercado altamente competitivo; Cerveza polar y Bock.

1942 Llega a Venezuela el maestro Carlos Roubicek, quien desarrolla una fórmula "tropicalizada", adaptada a la cerveza polar europea hasta un producto único adecuado al gusto del consumidor Venezolano y a las condiciones climáticas locales.

1945 Polar se convierte en la cervecería más moderna y mecanizada de América Latina, tras realizar mejoras y ampliaciones en sus instalaciones.

1948 Se crea distribuidora Polar S.A. Diposa para dar más antigüedad a la venta en el área capital. La empresa matriz resulta todo un éxito.

1950 Cervecería de oriente C.A. comienza a producir cubriendo los mercados de nueva esparta, Sucre, Monagas y Anzoátegui, con capacidad inicial instalada de 500 mil litros al mes y 57 trabajadores. Un año después esta planta da vida a Maltin Polar para satisfacer la demanda de una bebida refrescante y nutritiva.

1951 Asentada en una vieja hacienda al este de Caracas, emerge la moderna Cervecería polar C.A. los cortijos que realiza su primer conocimiento el 8 de abril inicia la producción con una capacidad instalada de 500 mil litros mensuales y 140 empleados.

1954 Nace Remavenca encargada de desarrollar la harina de maíz precocida hoy proyectada en todo el mundo. Esta industria marca el origen del área de alimentos, adicionalmente se inicia la primera alianza estratégica de empresa Polar al fundar Gibraltar C.A. para producir las cajas de cartón corrugado en las cuales se distribuía la cerveza.

1960 Se acaba la piladera con este eslogan sale al mercado nacional un nuevo renglón de consumo masivo, Harina Pan hoy pan diario de los venezolanos, un producto llamado a rescatar el consumo de arepa tradición casi perdida en aquel entonces. En el primer mes se despacharon 50 mil kilos y al final del año las ventas pasan de 1 millón de kilos mensuales. Primera producción de tapas corona con corcho hecho en el país por una empresa que luego constituye industrias Metal grafica su hermana Plásticos Metal grafica nace después cuando las cerveceras deciden sustituir paulatinamente las cajas de cartón por gaveras plásticas hoy se han fusionado.

1961 Inicia la producción cervecera Modelo C.A. en Maracaibo con una capacidad inicial de 4 millones de litros mensuales para abastecer la demanda generada en los estados andinos y Zulia, esta fecha marca también la génesis de la Empresa

Promasa en la pequeña localidad de Chivacoa estado Yaracuy con 25 empleados dedicados a producir Harina PAN-

1964 Con el propósito de enfrentar el reto de comercialización el nuevo producto nace Promasa una cadena de distribución propia a escala nacional para responder a una fuerte demanda. Como completo también comienza actividades la Empresa Retoben para fabricar los empaques de Harina PAN.

1967 producir y distribuir alimentos balanceados para animales es el próximo paso en la integración vertical para lo cual inicia operaciones la empresa Procrea.

1969 La organización adquiere en Cumana una pequeña fabrica procesadora de maíz pilado, la cual incorpora nueva tecnología y se convierte en mazorca.

1975 La necesidad de conservar adecuadamente las cosechas adquiridas cada año motiva el desarrollo de un núcleo de silos llamados provencesas, ubicado en el corazón de los cultivos de maíz en el estado de Portuguesa.

1977 Nace Fundación Polar para contribuir al desarrollo social del país, para propinar el desarrollo tecnológico y el uso racional del ambiente apoyar y promover instalaciones de beneficios o protección social y realizar cualquier otra actividad que sea de utilidad colectiva o interés general.

1978 Se pone en marcha Cervecería Polar del centro C.A. el mayor complejo cervecero de América Latina, para ese momento en la población de San Joaquín estado de Carabobo, dada las exigencias del aumento de las ventas en la zona. Esta es la primera cervecería del mundo equipada para realizar los procesos de fermentación y maduración en los mismos tanques cilíndricos cónicos.

1981 Para cubrir su primera demanda de producción de latas de aluminio, súper envases Envalic se incorpora a las actividades de Empresa Polar.

1982 Se constituye la planta de tratamiento de aguas residuales de Remaveca primera de una tesonera gestión ambiental.

1986 Empresa polar entra al negocio del arroz en respuesta al crecimiento de la demanda interna con la empresa Corporación Agroindustrial Corana en Acarigua estado de Portuguesa, la cual logra posesionarse en poco tiempo como líder del mercado.

1987 Empresa polar se incorpora a la agroindustria del trigo a través de la empresa Masaca, creada para procesar este cereal y fabricar pastas alimenticias con alto nivel de calidad industrial.

1987 Productos EFE S.A. pasa a formar parte de Empresa polar actualmente PRODUCTOS EFE tiene un alto nivel de tecnológico afianzado en 1995 con la adquisición de una planta extrusora que permite innovar con las mas diversas formas agregando helados se refiere.

1988 Se decide la adquisición de lo hoy es Savoy Brands internacional con industrias de Snack en Colombia, Guatemala, honduras, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Argentina y Venezuela. Esta fecha marca la decisión corporativa de lograr una mayor proyección internacional.

1990 Sale al mercado nacional la primera producción de vino jóvenes (blanco, rosado y tinto), de bodegas de Pomar; cuatro años después de que la empresa Polar fundada en las tierras de Altagracia estado de Lara la capital de la uva en Venezuela.

1991 Dado el éxito en el mercado nacional empresa Polar inaugura una segunda planta productora de arroz Provenaca en la localidad de Calabozo estado Guario donde se produce casi la mitad del arroz Venezolano.

1993 Empresa Polar entra al negocio de los refrescos a través de la empresa Goleen Cup, poseedora de una tradición de 45 años sirviendo al mercado con una extensa gama de productos.

1994 Empresa Polar cruza la puerta grande hacia el futuro viendo cristalizar los esfuerzos hechos para construir su centro tecnológico cuyas sofisticadas instalaciones albergan una moderna planta piloto, un laboratorio para el aseguramiento de calidad y un laboratorio de biotecnología.

1995 Como parte del proceso de integración comercial que se consolida ente Colombia y Venezuela se crea la filial Cervecería Polar Colombia S.A. para distribuir sus reconocidos productos en el vecino país desde la planta ubicada en Maracaibo.

1996 Empresa polar de un importante pasó en el sector de refrescos al asociarse con Pepsi-Cola; para producir y comercializar Pepsi-Cola y otras marcas de esa compañía.

1997 respondiendo a las tendencias del mercado cervecero nacional, cervecería Polar lanza al mercado la primera cerveza ligera de Venezuela Light polar.

1998 Comienza operaciones Proinmasa planta procesadora de productos industriales derivados del maíz.

1999 Se implanta el nuevo Modelo Corporativo de organización de Empresa polar orientado a lograr mayor eficiencia capacidad de respuesta y sinergia entre sus unidades.

Savoy Brands internacional establece una alianza estratégica con Frito Lay en varios países de la región para conformar la empresa líder Snack América latina, dos nuevas plantas de refrescos son inauguradas en Maracaibo y Barcelona.

Harina PAN lanza su versión maíz y arroz obteniendo rápidamente una favorable acogida entre los consumidores.

2000 La compañía dedicada al negocio de refrescos adopta el nombre de Pepsi-Cola Venezuela además incorpora a su portafolio el agua mineral minalba y lanza la nueva imagen de los sabores Goleen.

2001 Empresa Polar se convierte en la primera organización de Latinoamérica que recibe la certificación integral de calidad Platinum 9000, para sus cuatro plantas cerveceras dos plantas de negocio de maíz y las dos plantas de negocios de arroz por contar con sistemas de gestión de calidad certificad según las norma covenin ISO 9000 y al mismo tiempo poseer la marca Norven en sus productos.

A través de Primor alimentos; Empresa Polar lanza una oferta publica de adquisiciones por la compañía maves tanto en Venezuela como Estados Unidos.

2002 Luego de la adquisición de Quaker, Pepsi-Cola le dan a la Empresa Polar la licencia de la marca Gatorade en Venezuela, las líneas de avenas y bebidas son incorporadas tanto en Venezuela como en Colombia.

ANEXO E

ENCUESTA PARA EL CONSUMIDOR

Nombre y apellido:	Sexo	M	F	Edad:
Dirección:	Estado Civil			

Hábitos y preferencias de consumo de la cerveza en la ciudad de Cartagena

1. ¿Toma usted cerveza? Si___ No___

Si la respuesta es afirmativa continuar encuesta de lo contrario finalizar

2. ¿Por qué la consume? _____

3. Habitualmente donde la consume

- b. en bares
- c. discotecas
- d. estancos
- e. ninguna de las anteriores

2. Qué tipo de cerveza prefiere

- a. nacional
- b. extranjera

Si la respuesta es (a) continuar con la pregunta 3.1 de lo contrario continuar con la 3.2

3. Cuales el motivo de su preferencia por el tipo de cerveza

3.1. Nacional

- a. precio
- b. calidad
- c. sabor
- d. contenido
- e. ninguna de las anteriores

3.2. Extranjera

- a. precio
- b. calidad
- c. sabor
- d. contenido
- e. ninguna de las anteriores

4. Dentro del grupo de las cervezas nacionales cual prefiere

- a. águila
- b. costeña
- c. costeñita
- d. club Colombia
- e. ninguna de las anteriores

5. Mencione la frecuencia de su consumo de cerveza

- a. diario
- b. semanal
- c. quincenal
- d. mensual
- e. ninguna de las anteriores

Recordación de marca:

1. Cuál es la marca de cerveza extranjeras que usted conoce o consume?

2. Usted ha consumido alguna vez cerveza polar?

Si___ No___

Si la respuesta es afirmativa realizar pregunta 3 de lo contrario continuar pregunta número 4.1 y finalizar encuesta.

3. Por qué la recuerda

- a. por su sabor
- b. por su precio
- c. por su contenido
- d. ninguna de las anteriores

4. Le gustaría volver a probarla

Si___ No___ Por qué_____

Continuar con la pregunta número 5

4.1. Por qué no ha probado cerveza polar?

Finalizar encuesta

5. Cuando la consumió cómo le pareció (califíquela)

- a. excelente
- b. buena
- c. regular
- d. mala
- e. no sabe/no responde

6. Donde la consumía habitualmente
- a. bares
 - b. tiendas
 - c. discotecas
 - d. estancos
 - e. ninguna de las anteriores
7. Recuerda cual es el logo de la cerveza polar
- Si _____Cuál es?_____ No_____

Determinación de las preferencias para el producto

8. A qué precio estaría usted dispuesto a comprarla?
- a. entre \$900 y \$1000
 - b. entre \$1050 y \$1200
 - c. entre \$1250 y \$1350
 - d. entre \$1400 y \$1500
9. En que presentaciones le gustaría encontrarla
- a. en lata de 300 ml
 - b. en lata de 250 ml
 - c. en botella de 250 ml
 - d. en botella de 300 ml
 - e. todas la anteriores
 - f. no sabe / no responde

10. Qué clase de cerveza es su preferida
- a. ligera
 - b. morena
 - c. rubia
 - d. seca / extra seca
 - e. tradicional
 - f. amarga
11. Si la cerveza polar se encontrara nuevamente en el mercado estaría usted dispuesto a comprarla?
- Si_____ No_____ Por qué?_____
- 12.Cuál cree usted que sería el factor que hiciera cambiar sus hábitos de consumo tradicional de cervezas
- a. el precio
 - b. el contenido
 - c. la calidad
 - d. el sabor
 - e. no sabe/no responde

ANEXO F

ACUERDOS

la Organización Mundial del Comercio es el único organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Su principal propósito es asegurar que las corrientes comerciales circulen con la máxima facilidad, previsibilidad y libertad posible.

En la OMC las decisiones suelen adoptarse por consenso entre todos los países Miembros para después ser ratificadas por los respectivos parlamentos. Las fricciones comerciales se canalizan a través del mecanismo de solución de diferencias de la OMC, centrado en la interpretación de los acuerdos y compromisos, que tiene por objeto garantizar que las políticas comerciales de los distintos países se ajusten a éstos.

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Este tratado permite la conformación de acuerdos regionales y Acuerdos de Alcance Parcial, AAP.

Dentro del marco de la ALADI Colombia tiene firmados acuerdos de alcance parcial con los siguientes países:

- Brasil
- Argentina
- Paraguay
- Uruguay
- Costa Rica
- Guatemala

- El Salvador
- Honduras
- Nicaragua
- Panamá
- Cuba

Acuerdo de Complementación Económica con Chile

suscrito en 1993, define una Zona de Libre Comercio, mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias, de manera que en el 2012 se llegue a arancel cero. Colombia gozará de sus beneficios para el 93% de su universo arancelario a partir de 1999.

Comunidad Andina de Naciones, CAN

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI).

Ubicados en América del Sur, los cinco países andinos agrupan a 120 millones de habitantes en una superficie de 4.710.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Bruto Interno ascendía en el 2002 a 260 mil millones de dólares.

Acuerdo CAN – MERCOSUR

Acuerdo de Complementación Económica celebrado entre la Comunidad Andina y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR. Decreto 141 del 26 de enero de 2005: Por el cual se pone en vigencia el Acuerdo de Complementación Económica No.

59, suscrito entre Colombia, Ecuador y Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina - CAN y Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, países del MERCOSUR (Archivo. zip)

Tratado G3

El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995.

Asociación de Estados del Caribe (AEC)

Convenio suscrito en julio de 1994 en Cartagena de Indias, esta conformada por 36 estados, de los cuales 25 son estados miembros y 11 son miembros asociados. Colombia, Panamá, Cuba, República Dominicana y por los miembros asociados de Anguilla, Bermudas, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, República Francesa a título de: Guadalupe, Guayana y Martinica, y el Reino de los Países Bajos a título de: Aruba y Antillas Holandesas.

Sistema de Preferencias Generalizadas Andinas - SPG –

Por medio de este programa la Unión Europea otorga a los países Andinos preferencias arancelarias a la casi totalidad de sus exportaciones, libre de impuestos de importación y de cuotas. Este es el más amplio de los regímenes unilaterales concedidos a Colombia.

- Cartilla del Sistema de preferencias Generalizadas Andinas
-

Sistema Generalizado de Preferencias - SSGP –

Opera en el marco de la OMC, los países desarrollados como Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelandia, Suiza y los países de la Unión Europea, otorgan unilateralmente tratamiento especial a las exportaciones de los países en desarrollo.