



Oportunidades de creación de negocios en el sector cervecero colombiano: un enfoque  
financiero y estratégico

Trabajo de Grado

Andrés Felipe Mayorga Chávez

Andrés Felipe Oliva Coronado

Gabriela Rodríguez Bernate

Bogotá D.C.

2024



Oportunidades de creación de negocios en el sector cervecero colombiano: un enfoque  
financiero y estratégico

Trabajo de Grado

Andrés Felipe Mayorga Chávez

Andrés Felipe Oliva Coronado

Gabriela Rodríguez Bernate

Tutor: Juan David Rojas Gutiérrez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2024

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito la Revisión de literatura titulada “Oportunidades de creación de negocios en el sector cervecero colombiano: un enfoque financiero y estratégico”, en opción de grado PADE II Estrategia y Finanzas y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Andrés Felipe Mayorga Chávez

Andrés Felipe Oliva Coronado

Gabriela Rodríguez Bernate

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Andrés Felipe Mayorga Chávez

Andrés Felipe Oliva Coronado

Gabriela Rodríguez Bernate

## Tabla de contenido

Glosario.....	15
Resumen.....	16
Palabras clave.....	17
Abstract.....	18
Key words.....	18
1. Introducción.....	19
2. Sector Seleccionado.....	20
2.1 Empresas Seleccionadas para el Estudio.....	21
3. Hacinamiento Cuantitativo.....	24
3.1 Cálculos Estadísticos.....	26
3.2 Zonas de Desempeño.....	27
3.3 Gráficos Radiales y de Líneas.....	28
3.4 Interpretación de los Resultados.....	29
4. Hacinamiento Cualitativo.....	30
4.1 Identificación de Factores Clave de Operación.....	30
4.2 Proceso de Ponderación de los Factores.....	31
4.3 Listado de las Variables con su Definición.....	35
4.4 Estándares a Utilizar para las Variables.....	38

4.5 Calificación de cada Variable por Empresa .....	40
4.6 Interpretación de Resultados por Totales y Subtotales .....	51
5. Construcción de los Vectores del Panorama Competitivo .....	52
5.1 Variedades.....	52
5.2 Necesidades.....	53
5.3 Canales .....	55
5.4 Matriz del Panorama Competitivo .....	56
6. Fuerzas del Mercado .....	57
6.1 Competidores .....	57
6.2 Barreras de Salida .....	62
6.3 Compradores .....	65
6.4 Riesgo de Ingreso.....	68
6.5 Poder de Negociación de Proveedores.....	76
6.6 Bienes Sustitutos.....	78
7. Estudio de Competidores .....	79
7.1 Índice de Erosión de la Estrategia.....	80
7.2 Índice de Erosión de la Productividad .....	81
8. Ideas de Negocio.....	82
8.1 Levantamiento de Capital .....	83
8.1.1 Competidores .....	84

8.2.2 Estructura de Costos.....	84
8.1.3 Balance Inicial.....	85
8.1.4 Margen de Contribución .....	86
8.1.5 Punto de Equilibrio .....	88
8.1.6 Análisis.....	90
8.2 Pub Temático .....	91
8.2.1 Competidores .....	92
8.2.2 Estructura de Costos.....	93
8.2.3 Balance Inicial.....	95
8.2.4 Margen de Contribución .....	97
8.2.5 Punto de Equilibrio .....	98
8.2.6 Análisis.....	100
8.3 Ruta Turística Cervecera.....	101
8.3.1 Competidores .....	102
8.3.2 Estructura de Costos.....	103
8.3.3 Balance Inicial.....	106
8.3.4 Margen de Contribución .....	107
8.3.5 Punto de Equilibrio .....	107
8.3.6 Análisis.....	108
8.4 App Cerveza en Casa .....	108
8.4.1 Competidores .....	109
8.4.2 Estructura de Costos.....	110
8.4.3. Balance Inicial.....	115

8.4.4. Margen de Contribución .....	116
8.4.5 Punto de Equilibrio .....	119
8.4.6 Análisis.....	121
8.5 Cerveza artesanal de gulupa, Gulú.....	122
8.5.1 Competidores .....	122
8.5.2 Estructura de Costos.....	123
8.5.3 Balance Inicial.....	126
8.5.4 Margen de Contribución .....	127
8.5.5 Punto de Equilibrio .....	128
8.5.6 Análisis.....	128
9. Tres Ideas Escogidas .....	129
9.1 Ruta Turística Cervecera “Entre Maltas y Arte” .....	130
9.1.1 Proyección Flujo de Caja .....	130
9.1.2 Proyección Estado de Resultados .....	133
9.1.3 Proyección Balance General .....	134
9.1.4 Indicadores financieros .....	135
9.1.5 Micro sector .....	136
9.1.6 Indicadores de inversión .....	137
9.2 Pub Temático,” Ajuíciate” .....	138
9.2.1 Proyección Flujo de Caja .....	139
9.2.2 Proyección Estado de Resultados .....	142
9.2.3 Proyección Balance General .....	144
9.2.4 Indicadores financieros .....	145

9.2.5 Micro sector .....	146
9.2.6 Indicadores de inversión .....	148
9.3 Cerveza de Artesanal de Gulupa, “Gulú” .....	149
9.3.1 Proyección Flujo de Caja .....	149
9.3.2 Proyección Estado de Resultados .....	154
9.3.3 Proyección Balance General .....	156
9.3.4 Indicadores financieros .....	157
9.3.5 Micro sector .....	158
9.3.6 Indicadores de inversión .....	160
10. Idea Seleccionada.....	161
11. Referencias.....	166
12. Anexos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 Cálculo del EBIT para las empresas seleccionadas .....	25
Tabla 2 Cálculos estadísticos .....	27
Tabla 3 Matriz de Impacto Cruzado para la Ponderación de los Factores.....	31
Tabla 4 Hacinamiento Cualitativo .....	40
Tabla 5 Variación de los ingresos y las utilidades del año 2015 al 2022 .....	80
Tabla 6 Índices de la erosión de la estrategia.....	80
Tabla 7 Índices de la erosión de la productividad.....	81
Tabla 8 Balance Inicial Levantamiento de capital .....	86
Tabla 9 Costo Variable Levantamiento de capital .....	87
Tabla 10 Gastos variables Levantamiento de capital.....	87
Tabla 11 Margen de contribución del levantamiento de capital .....	88
Tabla 12 Costo fijo Levantamiento de capital .....	89
Tabla 13 Gastos fijos Levantamiento de capital .....	89
Tabla 14 Punto de equilibrio Levantamiento de Capital.....	89
Tabla 15 Costos fijos cerveza .....	93
Tabla 16 Gastos fijos cerveza .....	94
Tabla 17 Costos variables cerveza importada.....	96
Tabla 18 Costos variables cerveza nacional .....	97
Tabla 19 Márgenes de Contribución de Cerveza Importada.....	97
Tabla 20 Margen de contribución cerveza nacional .....	98
Tabla 21 Punto de equilibrio Cerveza importada.....	99

Tabla 22 Punto de equilibrio cerveza nacional .....	99
Tabla 23 Costos fijos anuales de la Ruta Turística Cervecera .....	103
Tabla 24 Costos variables anuales de la Ruta Turística Cervecera.....	104
Tabla 25 Gastos fijos anuales de la Ruta Turística Cervecera .....	105
Tabla 26 Margen de contribución de la Ruta Turística Cervecera.....	107
Tabla 27 Punto de equilibrio de la Ruta Turística Cervecera .....	107
Tabla 28 Costos fijos anuales de la membresía .....	110
Tabla 29 Costos variables anuales de la App Cerveza en Casa .....	112
Tabla 30 Gastos fijos anuales de la membresía .....	112
Tabla 31 Costos fijos anuales del kit cervecero .....	113
Tabla 32 Costos variables anuales del kit cervecero.....	114
Tabla 33 Margen de contribución anual de la membresía .....	116
Tabla 34 Margen de contribución anual del kit cervecero .....	117
Tabla 35 Ponderación de ambos productos.....	117
Tabla 36 Margen de contribución anual de ambos productos .....	118
Tabla 37 Punto de equilibrio anual de la membresía .....	119
Tabla 38 Punto de equilibrio anual del kit cervecero.....	120
Tabla 39 Punto de equilibrio anual de ambos productos .....	120
Tabla 40 Costos fijos anuales de Gulú.....	123
Tabla 41 Costos variables anuales de Gulú .....	124
Tabla 42 Costos de materia prima.....	124
Tabla 43 Gastos fijos anuales de Gulú.....	125
Tabla 44 Margen de contribución anual de Gulú.....	127

Tabla 45 Punto de equilibrio anual de Gulú .....	128
Tabla 46 Proyección flujo de caja de la Ruta primer año .....	131
Tabla 47 Proyección flujo de caja de la Ruta segundo año .....	131
Tabla 48 Proyección flujo de caja de la Ruta tercer año.....	132
Tabla 49 Proyección del estado de resultados de Entre Maltas y Arte .....	133
Tabla 50 Proyección del balance general de Entre Maltas y Arte .....	134
Tabla 51 Proyección de los indicadores financieros de Entre Maltas y Arte.....	135
Tabla 52 Proyección de los indicadores del micro sector de Entre Maltas y Arte.....	136
Tabla 53 Proyección de los indicadores de inversión de Entre Maltas y Arte.....	137
Tabla 54 Proyección año 1 "Ajuíciate" .....	139
Tabla 55 Proyección año 2 "Ajuíciate" .....	140
Tabla 56 Proyección año 3 "Ajuíciate" .....	140
Tabla 57 Proyección de estado de resultados "Ajuíciate".....	142
Tabla 58 Proyección de balance general "Ajuíciate".....	144
Tabla 59 Indicadores Financieros "Ajuíciate" .....	145
Tabla 60 Micro sector "Ajuíciate" .....	146
Tabla 61 Indicadores de inversión .....	148
Tabla 62 Proyección flujo de caja de Gulú primer año.....	150
Tabla 63 Proyección flujo de caja de Gulú segundo año .....	151
Tabla 64 Proyección flujo de caja de Gulú tercer año .....	152
Tabla 65 Proyección del estado de resultados de Gulú.....	154
Tabla 66 Proyección del balance general de Gulú.....	156
Tabla 67 Proyección de los indicadores financieros de Gulú .....	157

Tabla 68 Indicadores del micro sector de Gulú .....	158
Tabla 69 Indicadores de inversión de Gulú .....	160

## Lista de Figuras

Ilustración 1 Gráfico de líneas con el comportamiento de los cálculos estadísticos .....	28
Ilustración 2 Matriz T del Panorama Competitivo.....	56
Ilustración 3 Balance Inicial del Pub temático.....	95
Ilustración 4 Balance Inicial de la Ruta Turística Cervecera.....	106
Ilustración 65 Balance inicial de la aplicación Cerveza en casa.....	115
Ilustración 76 Balance inicial de Gulú.....	126

## Glosario

DIY: El termino hace referencia a las cosas que se pueden hacer por propia cuenta desde el hogar (García, 2021).

Estrategia freemium: Es un modelo de negocio que permite que las empresas reciban dinero de un cierto grupo de usuarios (premium users) que pagan por obtener servicios exclusivos, mientras que el resto de los consumidores tienen servicios gratuitos (Escuela de Negocios de la UEMC, 2013).

Freelance: “Los freelancers son profesionales que prestan sus servicios de forma independiente o autónoma a empresas y clientes” (Campana, 2024).

ROA: “El ROA es una fórmula útil para obtener información sobre la salud financiera de una empresa” (BBVA, 2024b)

ROE: “El ROE mide la capacidad que tiene una empresa de dar una remuneración a un inversor en función del capital que invierta” (Banco Santander S.A., 2022)

## Resumen

Este trabajo de investigación busca entender en profundidad el sector cervecero en Colombia y probar que en un mercado ya ampliamente explorado como este todavía existen segmentos poco explotados los cuales se logran identificar utilizando la metodología de panorama competitivo para la toma de decisiones y contribuir con el desarrollo de modelos de negocios para empresas existentes y emergentes, gracias a la identificación de marcas blancas del mercado. Se presentan en primera instancia la importancia del sector cervecero colombiano y realizar un análisis detallado de sus principales empresas y como resultado encontrar mediante los modelos de hacinamiento cuantitativo, hacinamiento cualitativo, estudio de competidores. Una vez analizados los resultados de investigación y con el propósito de demostrar que dichos resultados son aplicables en la vida real, se proponen cinco ideas de negocios iniciales que después de pasar por una serie de filtros requeridos como lo son: posibles competidores, estructura de costos, balance inicial, margen de contribución y punto de equilibrio con el propósito de pasar a ser tenidas en cuenta solo tres de estas pasan a ser evaluadas a profundidad realizando una simulación de operaciones a un plazo de tres años las cuales cuentan con sus proyecciones de flujo de caja, estado de resultados, balance general, indicadores financieros, análisis de micro sector e indicadores de inversión, después de analizar los resultados la empresa con los mejores indicadores financieros, se presenta como el resultado final de esta investigación y la prueba de que existen oportunidades de entrada con resultados positivos en el sector cervecero colombiano.

**Palabras clave**

EBITDA, Panorama competitivo, Hacinamiento cuantitativo, hacinamiento cualitativo, Flujo de caja, Balance general, Estado de Resultado, Punto de equilibrio, Margen de contribución, Sector cervecero, Micro sector.

## **Abstract**

This research work seeks to understand in depth the beer sector in Colombia and prove that in a established market there are still unexploited segments which can be identified using the “panorama competitivo” methodology for decision making, as well as the contribution of business development for existing and emerging companies, thanks to the “manchas blancas” identified in the industry. Initially, the beer sector is analyzed through the selection of the main companies in the market, using the following strategies “hacinamiento cuantitativo”, “hacinamiento cualitativo” and “estudio de competidores”. Once the results are analyzed and with the purpose of demonstrating that these results are applicable in real life, five initial business ideas are proposed that after going through a series of required aspects such as: competitors, cost structure, initial balance sheet, contribution margin and break-even point with the purpose of being taken into account only three of these are evaluated in depth by performing a simulation of operations for a term of three years which have their cash flow projections, income statement, balance sheet, financial indicators, analysis of micro sector and investment indicators, after analyzing the results the company with the best indicators is the one with the best results.

## **Key words**

EBITDA, Competitive landscape, Quantitative overcrowding, Qualitative overcrowding, Cash flow, Balance sheet, Income statement, Break-even point, Contribution margin, Brewing sector, Micro sector.

## 1. Introducción

En el presente trabajo se exponen los resultados encontrados sobre el análisis y la investigación del sector cervecero en Colombia, elegido por su gran relevancia económica y popularidad dentro del país. El sector cervecero incluye a todas las organizaciones encargadas de producir y comercializar las cervezas a lo largo del territorio colombiano.

Para analizar el sector, se utilizó la metodología del panorama competitivo, lo que nos permitió conocer el sector para tomar decisiones y contribuir con el desarrollo de estrategias para las empresas existente o emergentes, gracias a la identificación las manchas blancas del mercado, que indican oportunidades de crecimiento o innovación. Con esto, se recopiló información de diversas fuentes para poder lograr un análisis completo incluyendo la realización de la matriz del panorama competitivo, herramienta que nos ayudó a identificar dichas manchas que sientan la base para el desarrollo de las estrategias.

Además, se evaluaron las fuerzas del mercado para profundizar el entendimiento de dinámica y los factores claves de la industria cervecera. Esto para adquirir más información que servirá como base para la posterior formulación de las ideas de negocio. Las fuerzas de mercado contribuyen a comprender todas las variables que afectan y actúan en el sector, el nivel de influencia y los posibles efectos en conjunto para proponer estrategias que revisen holísticamente todos los elementos relevantes.

Así, teniendo un entendimiento más detallado del sector, se identificaron las áreas donde las necesidades de los consumidores no están siendo atendidas completamente, logrando plantear cinco ideas de negocio que buscan atender los espacios de mercado hallados anteriormente, ya que representan oportunidades de innovación. Para esto, fueron utilizadas diversas herramientas

financieras y estratégicas en la formulación de estos nuevos proyectos, de modo que se pueda evaluar la viabilidad de las mismas, identificado sus puntos relevantes, oportunidades de mejora y ventajas al momento de poner en práctica dichas ideas de negocio. Todo lo anterior para poder escoger la mejor idea para implementar dentro del mercado colombiano.

## **2. Sector Seleccionado**

El sector cervecero colombiano fue analizado en el presente trabajo, teniendo en cuenta su importancia económica, popularidad en la población y consolidado en el país, esto con el fin de poder identificar las manchas blancas del mercado, que representan oportunidades para innovar dentro del sector. “En Colombia, esta industria es uno de los sectores más dinámicos del país, es un negocio que mueve 9,1 billones de pesos colombianos, aproximadamente US\$2.500 millones, y cuya producción se acerca a los 22 millones de hectolitros al año” (Castellanos B & Hoffman Sossa, 2022, p. 52).

Este sector, por tanto, es dinámico y tiene una gran trayectoria, por lo que puede ofrecer oportunidades de crecimiento y de desarrollo para las empresas. Sin embargo, es necesario llevar a cabo un análisis que permita identificar y clasificar como se encuentra actualmente, para luego ser capaces de identificar y cuantificar las oportunidades del sector que ayudaran a las empresas a lograr más ingresos y acaparar una mayor cuota del mercado.

## 2.1 Empresas Seleccionadas para el Estudio

Para la investigación se seleccionaron seis marcas de cervezas que tienen la mayor participación en el mercado colombiano. “El colombiano promedio consume cada vez más y más cerveza, en particular, las tres referencias Águila, Póker y Club Colombia, que superan el 80% de la participación en el mercado actual” (Infobae, 2024, párr. 9).

Se optó por enfocar el análisis en las marcas de cerveza porque las personas están más familiarizadas con las marcas que consumen, ya que “el trabajo de branding influye de manera inconsciente en la toma de decisiones del consumidor, quien aun cuando no reporta la marca como un elemento importante, si se fía del valor de ésta para establecer sus preferencias” (Manrique Aristizabal et al., 2021).

Esto demuestra que los clientes poseen un mayor reconocimiento y conocimiento acerca de las marcas que consumen. Por lo general, no están familiarizados con las empresas que fabrican las cervezas, lo cual denota la importancia de utilizar las marcas como punto de referencia en el análisis que se llevará a cabo.

De igual manera, las marcas de cerveza elegidas son comparables debido a que son marcas reconocidas. Por lo que cuentan con popularidad y reconocimiento dentro del mercado colombiano, como se mencionó anteriormente. Además, se encuentran disponibles en la mayor parte del territorio nacional y se sitúan dentro de un rango de precios similar. Por ejemplo, la presentación de seis latas que ofrecen estas marcas oscila entre \$15.000 y \$22.000 pesos colombianos.

En cuanto a la marca de cerveza Águila, en su portafolio de productos se encuentran: la Cerveza Original, Cerveza Light y Cerveza 0.0%. A su vez, el segmento de clientes es la fracción

de la población perteneciente a la clase baja y media, ya que son quienes principalmente compran y consumen la cerveza. (Díaz García & Rosales Rojas, 2014). Dentro de este se encuentran los jóvenes y adultos; las clases medias bajas suelen tener un poder adquisitivo restringido por lo que buscan productos de calidad a precios accesibles. Por tal motivo, Cerveza Águila se ha posicionado como una opción atractiva para este segmento, ya que ofrece productos que se ajustan a las necesidades de estos consumidores.

Por otra parte, la variedad de productos ofrecidos por la marca Andina incluye: Andina Original y Andina Light. Asimismo, la cerveza Andina se distingue por construir una marca que represente a todos los colombianos. En consecuencia, su segmento de clientes se define por la idea de que dentro de la población colombiana, “el producto va dirigido a diferentes estratos sociales y edades” (Pinzón Rodríguez et al., 2020).

Por otro lado, los productos presentados por la marca Heineken son: Heineken Original, descrita como una cerveza tipo Pilsen, y Heineken 0.0%. Adicionalmente, la marca se enfoca en clientes jóvenes y adultos que valoran la calidad, el prestigio y la experiencia de la marca. Además, atrae a personas que buscan una opción de cerveza más premium en Colombia.

Ahora por el lado de Club Colombia, es una cerveza tradicional para los colombianos. De fácil acceso y representando una cerveza premium nacional a la altura de competir con cervezas de alto tallaje que llegan al mercado colombiano. “Las marcas Águila, Póker, Andina y Club Colombia son las marcas de cerveza más reconocidas en el mercado nacional, según el ranking de valor de marca publicado año tras año por la firma internacional Kantar Millward Brown.” (Piraquive Calderón & Mejía Sanmiguel, 2020).

Ahora como antes mencionadas sus tres cervezas por excelencia son la Roja, Dorada y Negra; destacándose en las tres por sus inolvidables sabores además siendo una de las más

escogidas por los colombianos. Con base a esto, decidimos escoger a Club Colombia como marca y a sus tres cervezas insignias que entran en nuestras categorías de cerveza dorada, cerveza ambar (roja) y cerveza negra.

Siguiendo con una insignia en el ámbito internacional, una cerveza importada desde México pero sin embargo siendo una gran jugadora en el mercado colombiano. La cerveza Corona Extra. Tiene sus dos insignias de cervezas tipo lager, refrescantes y destacadas; posicionándose mundialmente reconocida. “De acuerdo al ranking publicado por la consultora Brand Finance sobre las marcas más valiosas de Latinoamérica y el mundo en 2021, la cerveza Corona del grupo ABInBev lidera el listado en el mercado latino por cuarto año consecutivo.” (Vargas, 2022).

Corona ofrece en el mercado colombiano, dos cervezas ligera una insignia siendo la corona extra original y la otra la corona light. Siendo estas en nuestras categorías, de cerveza clara y cerveza light. Indicando perfectamente la composición de las mismas.

Por último, la cerveza más vendida del mercado colombiano; haciendo parte de la tradición y del día a día de los colombianos, es la cerveza Poker. “La cerveza Poker es el producto que más tuvo demanda en lo corrido del año, seguido por Aguila.” (Portafolio, 2018). La cerveza no solo fue escogida por los colombianos como su cerveza favorita en ventas sino que también se posicionó como producto más vendido, entendiendo de por sí la importancia del sector en el país.

Poker, tiene como insignia su cerveza dorada clásica, que aplica en nuestra categoría de cerveza clara por su sencillez y versatilidad. Perfecta para cualquier ocasión o como su mismo eslogan “El amigo que une a los amigos”. Sin embargo, tomamos también una variedad distinta en la cerveza roja de poker ya que también tiene movimiento en el mercado, entrando en nuestra categoría de cerveza ambar (roja).

### 3. Hacinamiento Cuantitativo

En el presente trabajo para el Hacinamiento Cuantitativo decidimos elegir el EBIT para hacer la comparación con las empresas del sector escogido. Con esto lograremos asegurar que las empresas puedan evaluarse de manera justa y sin una penalización a su método de financiación para la empresa. Existen 3 características fundamentales para la selección de este indicador:

- Neutralidad Financiera, el EBIT elimina los efectos de las decisiones de financiamiento y de estructura de capital de una empresa al eliminar tanto los intereses como los impuestos. Esto hace más equitativo comparar empresas con diferentes niveles de endeudamiento o estructuras de capital.
- Comparabilidad, el EBIT refleja la capacidad de generar beneficios a través de las operaciones principales de una empresa, independientemente de su tamaño o estructura financiera, lo que facilita la comparación entre empresas en un mismo sector.
- Simple, el EBIT es una medida bastante sencilla de calcular y comprender, lo que lo hace útil para el análisis comparativo y la comunicación de los resultados financieros.

Puntualizando más a detalle el EBIT es:

El EBIT es una medida de la rentabilidad de una empresa, calculada como los ingresos menos los costos variables de producción (costos de ventas) y los gastos operativos, pero antes de descontar los intereses, impuestos, depreciación y amortización. El EBIT se utiliza a menudo para analizar el desempeño operativo de una empresa sin tener en cuenta los costos de financiamiento e impuestos (Murphy, 2024).

Datos obtenidos de EMIS, para cada empresa y luego procesados por el grupo para los respectivos cálculos estadísticos. A continuación adjuntamos nuestra tabla con el indicador financiero

**Tabla 1 Cálculo del EBIT para las empresas seleccionadas**

<b>EBIT</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Bavaria	26,24%	41,77%	35,87%	44,13%	43,04%	29,48%	24,65%	36,73%
CCC	-7,57%	-14,94%	-24,72%	-54,26%	-64,39%	-68,83%	-53,01%	-86,46%
Cerveceria del valle	26,49%	38,93%	40,20%	46,84%	60,46%	56,77%	51,97%	62,75%
Cerveceria Union	48,66%	52,13%	49,67%	47,96%	53,16%	38,17%	30,32%	34,93%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la base de datos de EMIS 2024

En la tabla logramos apreciar un cruce de EBIT y sus correspondientes valores para cada empresa. Se muestra una comparación válida para tener una y justa y así poder comprender el rendimiento de cada una de las empresas.

Luego de esto sacamos la Media, Mediana, Tercer Cuartil (TC) y la Diferencia como medidas estadísticas con la intención de clasificar a cada una de las variables. Mediante esto nos lograremos dar cuenta de una estadística aún más comparable en condiciones igualitarias para cada empresa. Obteniendo, análisis adecuados para las zonas de desempeños, cálculos estadísticos y todas las gráficas pertinentes.

### 3.1 Cálculos Estadísticos

Con la intención de separar más los datos de valores atípicos y obtener datos más limpios, a continuación vamos a dar una breve explicación de cada cálculo estadístico que sacamos y cuál es su importancia en la investigación.

- **Mediana:** El valor central de un conjunto de datos ordenados se conoce como mediana. El hecho de que no se vea afectado por valores extremos o atípicos lo convierte en una medida de tendencia central confiable lo hace útil. Ayuda en la comprensión de la distribución de los datos y muestra el valor típico en un conjunto de datos.
- **Media:** Otra medida de tendencia central es la media, que se puede calcular sumando todos los valores y dividiendo por el número total de observaciones. Aunque los valores atípicos pueden afectar la media, sigue siendo una medida importante para comprender el valor promedio de los datos.
- **Tercer Cuartil (TC):** Los datos se dividen en el 75% inferior y el 25% superior en el tercer cuartil. Es útil porque muestra cómo se dispersan los datos en la parte superior de la distribución. Ayuda a determinar dónde se encuentran la mayoría de los datos y cómo se distribuyen los valores más altos.
- **Diferencia (TC y Mediana):** La diferencia entre el Tercer Cuartil y la Mediana muestra que la amplitud de la distribución de los datos está en la parte superior de la distribución en relación con el valor central. Además del valor central, proporciona información sobre la dispersión de los datos en la parte superior de la distribución.

Podemos obtener información detallada sobre la distribución de los datos y la variabilidad de los datos con estos cálculos estadísticos. Para realizar un análisis comparativo, esta información es esencial. Por ejemplo, utilizando la mediana y el tercer cuartil como referencia, podríamos establecer zonas de desempeño basadas en rangos específicos de valores de EBIT. La diferencia entre el tercer cuartil y la mediana también puede ayudar a identificar la variabilidad en el desempeño entre diferentes empresas o marcas dentro del sector cervecero colombiano. Esto ayudaría a mejorar la comprensión de cómo se distribuyen los niveles de desempeño y qué empresas están superando las expectativas en términos de EBIT.

A continuación adjuntamos los datos que provinieron en la tabla de cálculos estadísticos.

**Tabla 2 Cálculos estadísticos**

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Media	23,46%	29,47%	25,25%	21,17%	23,07%	13,90%	13,48%	11,99%
Mediana	26,37%	40,35%	38,03%	45,49%	48,10%	33,83%	27,49%	35,83%
TC	32,04%	44,36%	42,57%	47,12%	54,98%	42,82%	35,73%	43,23%
Diferencia	8,58%	14,89%	17,31%	25,95%	31,91%	28,92%	22,25%	31,24%

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Zonas de Desempeño

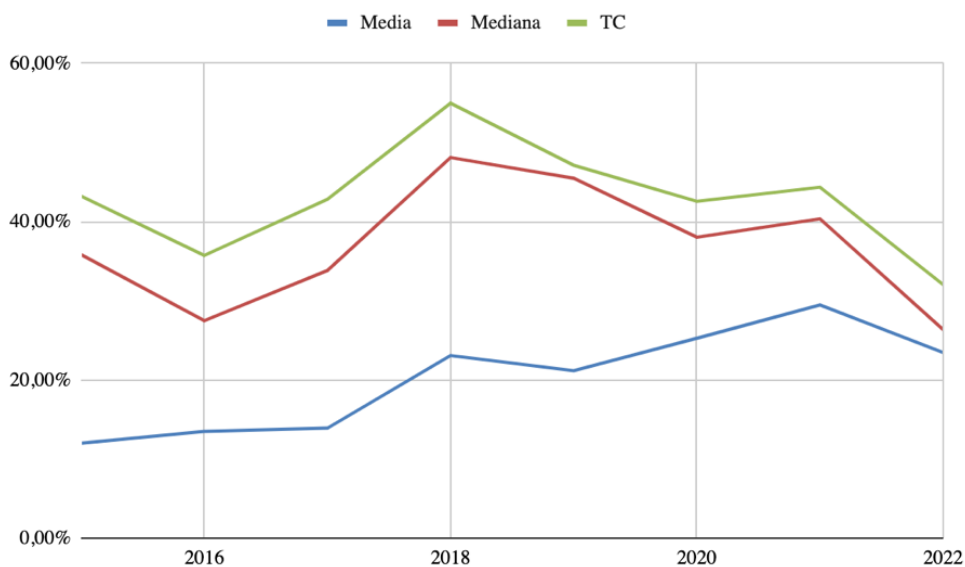
En el gráfico de zonas de desempeño podemos identificar varios puntos claves. Primero que existe una hegemonía en el desempeño de las empresas donde la Cervecería del Valle y Cervecería Unión han sido las que han logrado capitalizar y situarse en la cima con un rendimiento superior a los de sus competidores. Además, encontramos que CCC (Central Cervecera de

Colombia) tiene un estado tánico teniendo un EBIT negativo y por ende sugiriendo que dicha empresa no está generando un desempeño adecuado en el sector.

### 3.3 Gráficos Radiales y de Líneas

Para que el analista pueda sacar sus propias conclusiones sobre la situación del sector estratégico, se presentan varios gráficos de los indicadores estadísticos, utilizando tanto gráficas radiales como gráficas de líneas.

#### Ilustración 1 Gráfico de líneas con el comportamiento de los cálculos estadísticos



Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Interpretación de los Resultados

Con la intención de identificar el desempeño de las distintas empresas dentro del sector, decidimos implementar un análisis mediante el estudio de su desempeño en los últimos años. Encontramos, que este sector cuenta con cierta estabilidad. Es un sector donde tiene claros ganadores y perdedores, pero su amplitud y capacidad genera que las empresas participantes tengan una oportunidad de subsistir. Antes de continuar es importante mencionar que Bávara, a pesar de no tener el mejor desempeño, esta ha adquirido a Cervecería Unión y Cervecería del Valle. Siendo las mismas empresas subsidiarias. Pero para el caso del estudio fue necesario tomar estas empresas como separadas.

Los resultados del hacinamiento nos dejaron una amplitud en cuanto al panorama de competitividad en el sector. Se evidencia una clara dominancia de parte del conglomerado de Bavaria teniendo un desempeño superior en una de sus empresas (Cervecería Unión) para los últimos años y teniendo competencia en años anteriores al 2019 donde Cervecería del Valle tomaba el liderazgo en cuanto a su desempeño. Por el otro lado, la única empresa CCC cuenta con una estadística negativa en cuestión de su desempeño en el sector con base al EBIT, ya que cuenta con un resultado negativo todos los años.

Estas estadísticas nos dan a entender que es un sector dominado completamente por una compañía y que sus competidores a pesar de que han sobrevivido en los últimos años. No muestran mejoras en el desempeño.

## 4. Hacinamiento Cualitativo

### 4.1 Identificación de Factores Clave de Operación

- **Precio:** Al ser productos con distintas características, estos contarán con un rango de precios variados. Sin embargo, al ser producidos por las mismas empresas, serán estas las que escojan los precios teniendo en cuenta sus procesos de producción. También, hay que incluir aquellos productos que se presentan como importados. A pesar de ser envasados en las empresas (locales) deben seguir con lineamientos de las marcas internacionales. Decidir los precios para las cervezas incluye el análisis de diversos factores como: canales de distribución, contenido, nivel alcohólico, presentación y país de origen (Estrada Rudas, 2022).
- **Promoción:** En el sector cervecero las empresas aún hoy en día emplean canales de publicidad tradicionales tales como televisión, radio, revistas y periódicos, los cuales todavía cuentan con una gran relevancia debido a que en el sector una buena parte de los compradores basan sus compras debido a la influencia de dichos canales; también, hay una fuerte inversión en los patrocinios de las marcas del sector cervecero. Por ejemplo, en: equipos de fútbol, eventos deportivos, eventos masivos (conciertos, festivales etc.), pero además se está buscando atraer a nuevos consumidores por los nuevos medios masivos como las redes sociales, las cuales han dado una buena acogida al sector cervecero dentro de sus plataformas (Bavaria, 2024b).
- **Segmentación de clientes:** Para analizar segmentos de clientes en el mercado cervecero colombiano, se deben identificar grupos por edad, género, ingresos y ubicación. Se deben

considerar las actitudes y el estilo de vida en torno a la cerveza. Examinar el comportamiento de compra, las preferencias de productos y las ocasiones de consumo, con base en los datos demográficos, psicográficos y de comportamiento nos ayuda a comprender los segmentos (Clickprinting, 2024).

- **Canales de distribución:** Dentro del sector cervecero, los canales de distribución son los diferentes medios que utilizan las empresas para hacer llegar los productos a sus clientes. Se dividen en dos grupos: On-trade y Off-trade, donde los primeros abarcan el consumo directo de cerveza, mientras que el canal Off-trade solo incluye la venta sin necesidad de asegurar el consumo del producto. Las cerveceras cuentan con propias cadenas de abastecimiento y distribución para cumplir con las necesidades de los clientes. Para llegar a sus clientes, las cerveceras colombianas emplean varios canales de distribución, como el tradicional (mayoristas y minoristas), el sector de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías, la venta directa en fábricas, la venta online y la participación en eventos y ferias especializadas. Estos canales les permiten satisfacer de manera efectiva las necesidades de sus clientes y alcanzar diferentes segmentos de mercado (Estrada Rudas, 2022).

## 4.2 Proceso de Ponderación de los Factores

**Tabla 3 Matriz de Impacto Cruzado para la Ponderación de los Factores**

	Producto	Publicidad	Segmentación de clientes	Canales de distribución	Sostenibilidad	Sumatoria	% de motricidad
Producto	x	1	1	1	1	4	33,33%
Publicidad	1	x	1	0	0	2	16,67%
Segmentación de clientes	1	1	x	0	0	2	16,67%
Canales de distribución	0	1	1	x	0	2	16,67%
Sostenibilidad	1	0	0	1	x	2	16,67%
	3	3	3	2	1	12	100,00%

Fuente: Elaboración propia

- **Producto**

**¿La publicidad afecta al producto?**

“Es complejo determinar el porcentaje de decisiones de compra que se toman en base a la publicidad, sin embargo, se estima que hasta un 80 % de las ventas de una empresa están relacionadas, directa o indirectamente, con la publicidad.” (Clickprinting, 2024).

**¿La segmentación de clientes afecta el producto?**

“Las empresas no siempre basan sus decisiones de desarrollo de negocios en una buena segmentación del mercado, lo que en muchos casos se refleja en un fracaso empresarial” (BBVA, 2024a).

**¿Los canales de distribución afectan el producto?**

“La elección del canal de distribución adecuado puede influir significativamente en el éxito de un producto en el mercado” (Dazzet, 2024).

**¿La sostenibilidad afecta el producto?**

“Las innovaciones sustentables pueden mejorar el valor del producto y así compensar los costos de las inversiones. Por tanto, el desarrollo de las innovaciones sustentables es un beneficio mutuo de relación empresa-desarrollo económico-medio ambiente” (Estrada Domínguez et al., 2020).

- **Publicidad**

- ¿El producto afecta a la publicidad?**

Habitualmente se dice que la publicidad crea necesidades, sin embargo, realmente las pone de manifiesto. El proceso anterior comunica unas características determinadas relativas a un producto o un servicio, el público puede rechazar este mensaje, considerarlo neutro o reaccionar de una forma positiva. Estos últimos son los que tienen posibilidades de generar una compra y por tanto, rentabilizar el mensaje publicitario (Clickprinting, 2024).

- ¿La segmentación de clientes afecta la publicidad?**

“La segmentación de mercado permite dirigir los esfuerzos de publicidad, branding, ventas y otros aspectos como el servicio posventa de forma personalizada” (Ortega, 2024).

- **Segmentación de cliente**

- ¿El producto afecta en la segmentación de clientes?**

El comportamiento de los clientes es utilizado para clasificarlos en segmentos que les ayudan a las empresas a entenderlos mejor (Corrales, 2020).

### **¿La publicidad afecta en la segmentación de clientes?**

La publicidad está enfocada en entregar mensajes diseñados para segmentos de clientes específicos, gracias a esto se espera conectar con el cliente y lograr que este adquiera el producto o servicio que ha sido ofrecido (Cab et al., 2020, p. 40).

#### **- Canales de distribución**

### **¿La publicidad afecta los canales de distribución?**

Resulta imposible en los tiempos tecnológicos que corren hoy en día, que no pensemos en que los canales de distribución tradicionales se pueden llevar al mundo digital. Pues sí, los canales de distribución forman parte del marketing digital y no son más que esas rutas online a través de las que cada vez se ofrece un mejor servicio a los clientes (Corrales, 2020).

### **¿La segmentación de clientes afecta los canales de distribución?**

Las empresas realizan inversiones para lograr una cadena de valor, costos de comercialización y logísticos más eficientes, bajo la premisa de que los canales de distribución pueden llegar a ser más importantes que los mismos consumidores (Osorio, 2019).

## - **Sostenibilidad**

### **¿El producto afecta en la sostenibilidad?**

Actualmente la sostenibilidad se está convirtiendo en un factor decisivo de compra para los consumidores, ya que, el 44% de los consumidores encuestados contestaron que han dejado de comprar en marcas que no tienen practicas sostenibles (Custom Media S.L., 2020).

### **¿Los canales de distribución afectan en la sostenibilidad?**

Las empresas están aumentando su interés en adoptar practicas sostenibles debido a la demanda de sus clientes y para reducir el impacto negativo que pueden tener sus operaciones en el medio ambiente y en la sociedad (Rogel, 2023).

## **4.3 Listado de las Variables con su Definición**

- **Variedad de Producto:** La amplia gama de tipos de cerveza disponibles, que incluye lager, ale, stout, cervezas artesanales, así como opciones con bajo contenido de alcohol y sin alcohol para satisfacer diferentes preferencias de los consumidores.
- **Costo/Beneficio:** El equilibrio entre la calidad del producto y su precio, donde las cervecerías ofrecen productos que proporcionan una experiencia satisfactoria y justifican su costo a través de la calidad percibida por el consumidor.

- **Presentación:** Las diversas formas en que se ofrece la cerveza al consumidor, como en botellas de vidrio, latas y barriles, en diferentes tamaños que van desde pequeñas (330 ml) hasta grandes (1 litro).
- **Información del Producto:** La inclusión de información transparente sobre los ingredientes, el contenido de alcohol y los datos de la cervecería en el etiquetado del producto para proporcionar transparencia y confianza al consumidor.
- **Canales de Comercialización y Publicidad:** Los diferentes métodos utilizados por las cervecerías para promocionar y comercializar sus productos, que incluyen tanto medios digitales (redes sociales, sitios web) como medios tradicionales (TV, radio, vallas publicitarias).
- **Nuevas Tecnologías en Publicidad:** La aplicación de innovaciones como realidad aumentada y campañas interactivas en línea para atraer y comprometer de manera efectiva a los consumidores.
- **Comportamiento de Compra:** La comprensión de las características demográficas y psicográficas de los consumidores para orientar los productos y las estrategias de marketing hacia grupos específicos de clientes.
- **Preferencias de Consumo:** Las tendencias en cuanto a la cantidad y tipo de cervezas consumidas, con un crecimiento en la demanda de cervezas premium y artesanales, así como una tendencia hacia un consumo más moderado.
- **Ocasiones de Consumo:** Las diferentes situaciones en las que se consume cerveza, que van desde reuniones sociales y eventos deportivos hasta bares y eventos culturales.

- **Disponibilidad:** El alcance y la presencia de la cerveza en diferentes puntos de venta, desde tiendas locales y supermercados hasta bares y restaurantes, con un enfoque en la distribución nacional.
- **Condiciones de Entrega:** Los aspectos logísticos relacionados con la entrega de cerveza, incluidos los tiempos de entrega y los volúmenes, para garantizar la frescura del producto y satisfacer la demanda del mercado.
- **Relación Comercial:** La comunicación y colaboración efectiva con proveedores y distribuidores para mantener una cadena de suministro fluida y eficiente.
- **Énfasis en Cumplimiento de ODS:** El compromiso creciente de las cervecerías con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en áreas como producción sostenible, reducción del impacto ambiental y responsabilidad social.
- **Acción por el Clima (ODS 13):** Iniciativas dirigidas a reducir la huella de carbono y promover prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables y la optimización del consumo de agua.
- **Responsabilidad Social (ODS 1, 3 o 4):** Proyectos que apoyan la erradicación de la pobreza, promueven la salud y el bienestar, y fomentan la educación como parte de la responsabilidad social corporativa de las cervecerías.
- **Producción Ecológica (ODS 12):** Estrategias y prácticas destinadas a una producción y consumo responsables, que incluyen el reciclaje y la reducción de desechos en todas las etapas de producción de la cerveza.

#### 4.4 Estándares a Utilizar para las Variables

- **Variación de Producto:** El estándar incluye una amplia gama de tipos de cerveza, como lager, ale, stout y artesanales, además de opciones con bajo contenido de alcohol y sin alcohol para atraer a un público más amplio (Plano, 2022)
- **Costo/beneficio:** Las cervecerías suelen equilibrar la calidad con el precio, ofreciendo productos que justifican su costo a través de la experiencia y la calidad. El valor percibido por el consumidor se usa como base para establecer el precio que este está dispuesto a pagar (Clavijo, 2023).
- **Presentación:** En Colombia, las cervezas se presentan comúnmente en botellas de vidrio, latas y en barril. Las botellas y latas varían en tamaño desde pequeñas (330 ml) hasta grandes (1 litro).
- **Información del Producto:** La transparencia es crucial. Incluir información sobre ingredientes, contenido de alcohol, y datos de la cervecería en el etiquetado es estándar y está regulado en Colombia para proteger la salud de los consumidores (Herrera, 2023).
- **Canales de Comercialización y Publicidad:** Las empresas cerveceras usan el mercadeo digital y tradicional, por medios como: las redes sociales, la televisión, el radio y vallas publicitarias para conectar con sus consumidores.
- **Nuevas Tecnologías en Publicidad:** La campaña “Mejor con Cerveza” tiene como objetivo promover el consumo responsable (Murcia, 2024).
- **Comportamiento de Compra:** Definir el target es esencial; en Colombia, los mayores consumidores de cerveza son las personas que tienen entre 43 y 65 años, de este rango el

el 88% consumen el producto. Por otra parte, solo el 62% de los jóvenes entre 18 a 24 años consumen cerveza (Redacción P&M, 2024)

- **Preferencias de Consumo:** La cantidad de consumo puede variar, pero el creciente interés de los colombianos por explorar cervezas con nuevos ingredientes, es reflejado en el porcentaje del 47% que soporta esta afirmación (Redacción P&M, 2024).
- **Ocasiones de Consumo:** Las cervezas están presentes en una amplia gama de ocasiones, sin embargo, se evidencia que los colombianos consumen cerveza principalmente en eventos sociales, el 66% de estos gusta más de consumir el producto los fines de semana (Redacción P&M, 2024).
- **Disponibilidad:** El rango de cobertura incluye desde tiendas locales y supermercados hasta bares y restaurantes.
- **Condiciones de Entrega:** La estacionalidad de la demanda de este producto influye en la cadena de suministro, siendo esta indispensable para garantizar la calidad del producto y lograr cubrir la demanda (Redacción Movant, 2024).
- **Relación Comercial:** Los proveedores juegan una parte fundamental en las operaciones, por eso gracias a la mutua cooperación se puede crear una cadena de suministro resiliente (Bavaria, 2024d)
- **Énfasis en Cumplimiento de ODS:** Las cervecerías están cada vez más comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en las áreas de producción sostenible y reducción del impacto ambiental (Bavaria, 2024c).
- **Acción por el Clima (ODS 13):** Iniciativas para reducir la huella de carbono, como el uso de energías renovables y la optimización del consumo de agua (Naciones Unidas, 2024a)

- **Responsabilidad Social (ODS 1, 3 o 4):** Proyectos que apoyan la erradicación de la pobreza, promueven la salud y bienestar y fomentan la educación (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024).
- **Producción Ecológica (ODS 12):** Estrategias para una producción y consumo responsables, incluyendo el reciclaje y la reducción de desechos en todas las etapas de producción (Naciones Unidas, 2024b).

#### 4.5 Calificación de cada Variable por Empresa

**Tabla 4 Hacinamiento Cualitativo**

Tipo	Peso %	VARIABLE	MARCAS					
			Corona	Heineken	Andina	Poker	Aguila	Club Colombia
Producto	33,33%	Variedad de Producto (Por lo menos 2 variedades)	2	2	2	2	2	2
		Costo/beneficio	3	3	2	2	2	2
		Presentación (Diferentes presentaciones Lata, vidrio, tamaño)	3	3	2	3	3	3
		Información (Del producto)	3	3	3	3	3	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
		<b>Calificación</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>
Publicidad	16,67%	Canales (Presencia en Redes, TV, Radio, Vayas publicitarias)	2	2	3	3	1	3
		Confiabilidad (Información asertiva)	3	3	3	3	3	3
		Nuevas tecnologías (Innovación en la publicidad)	1	1	3	1	1	3
		Comunicación Permanente (frecuencia y presencia en el mercado)	1	3	1	3	3	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
		<b>Calificación</b>	<b>1,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,3</b>	<b>2,0</b>
Segmentación de Clientes	16,67%	Comportamiento de compra (definición de target)	2	3	3	3	3	3
		Preferencias (Cantidad de consumo)	3	3	3	3	3	3
		Ocasiones de consumo (Presencia en bares, eventos, etc)	3	3	3	3	3	3
		Preferencia en sabor	3	3	3	3	3	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
		<b>Calificación</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>
Canales de distribución	16,67%	Disponibilidad (Rango de cobertura)	3	3	3	3	3	3
		Optimización tecnológica	3	3	3	3	3	3
		Condiciones de entrega (Tiempo de entrega, volumen)	3	3	3	3	3	3
		Relación comercial (Comunicación con proveedor)	3	3	3	3	3	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
		<b>Calificación</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Sostenibilidad	16,67%	Enfasis en cumplimiento de ODS (Cumplimiento de 3 o más)	1	1	3	1	1	3
		Acción por el clima (ODS 13)	1	1	3	1	1	3
		Responsabilidad social (ODS 1,3 o 4)	1	1	3	1	1	3
		Producción ecológica (Producción y consumo responsable ODS 12)	1	1	3	1	1	3
		<b>Sumatoria</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
		<b>Calificación</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>2,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>2,0</b>
<b>Total</b>			<b>9,3</b>	<b>9,8</b>	<b>10,7</b>	<b>9,7</b>	<b>9,3</b>	<b>11,3</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría producto en la necesidad, variedad de producto (por lo menos 2 variables):

- **Cerveza Corona. Calificación: 2.** Poca variedad de estilos: Corona solo ofrece su lager clásica, mientras que otras marcas ofrecen más opciones (artesanales, IPAs, etc). Tiene falta de opciones para dietas especiales: No ofrece cervezas sin gluten o bajas en calorías, mientras que la demanda de estas opciones está creciendo.
- **Cerveza Heineken. Calificación: 2.** Heineken presenta una variedad de producto limitada en el mercado colombiano, lo que afecta su calificación general.
- **Cerveza Andina. Calificación: 2.** Cerveza Andina es una marca reconocida en Colombia. Su limitada variedad de productos en cuanto a diseño, presentación y opciones de dietas especiales lo ubican por debajo de otras marcas que ofrecen mayor variedad para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores colombianos.
- **Cerveza Poker. Calificación: 2.** La oferta de Poker se centra principalmente en su lager clásica, mientras que competidores como Águila o Bavaria presentan un abanico más amplio de estilos, incluyendo cervezas artesanales
- **Cerveza Águila. Calificación: 2.** Águila se presenta principalmente en botellas de vidrio de 355 ml y en frascos de 355 ml, y no tiene la misma presentación que las botellas de un litro o los frascos pequeños que prefieren algunos consumidores. La falta de variedad en la presentación limita la conveniencia y practicidad para las distintas ocasiones de consumo.
- **Cerveza Club Colombia. Calificación: 2.** A diferencia de otras marcas, Club Colombia no suele lanzar con frecuencia ediciones limitadas o de temporada, lo que reduce la variedad y la experiencia para los consumidores que buscan novedades y propuestas diferentes. La implementación de este tipo de estrategias podría generar mayor interés y fidelización entre los consumidores.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría producto en la necesidad, costo/Beneficio:

- **Cerveza Corona. Calificación: 3.** Precio moderado, sabor reconocido, amplia disponibilidad, manejan un precio superior a algunas cervezas nacionales, falta de variedad en estilos.
- **Cerveza Heineken. Calificación: 3.** Marca internacional reconocida, sabor premium, imagen atractiva con un precio alto, disponibilidad limitada en algunos lugares.
- **Cerveza Andina. Calificación: 2.** Precio bajo, sabor tradicional, producción nacional, es limitada variedad de estilos y presentaciones, imagen menos atractiva que otras marcas.
- **Cerveza Poker. Calificación: 2.** Precio bajo, sabor popular, tradición en el mercado colombiano, tiene una falta de innovación en estilos y presentaciones, imagen menos moderna que otras marcas.
- **Cerveza Águila. Calificación: 2.** Precio bajo, gran disponibilidad, marca popular en Colombia, limitada variedad de estilos y presentaciones, imagen menos atractiva que otras marcas.
- **Cerveza Club Colombia. Calificación: 2.** Posicionamiento premium, sabor reconocido, imagen elegante, manejan precios altos, disponibilidad limitada, falta de variedad en estilos y presentaciones.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría producto en la necesidad, presentación (Diferentes presentaciones Lata, vidrio, tamaño):

- **Cerveza Corona. Calificación: 3.** Botella de vidrio (355 ml, 625 ml), lata de aluminio (355 ml), botella de vidrio familiar (1.2 L). Amplia variedad de presentaciones, incluyendo opciones para consumo individual y familiar.
- **Cerveza Heineken. Calificación: 3.** Botella de vidrio (330 ml, 660 ml), lata de aluminio (330 ml), botella de vidrio familiar (1.5 L). Variedad de presentaciones, incluyendo opciones para consumo individual y familiar.
- **Cerveza Andina. Calificación: 2.** Botella de vidrio (355 ml), lata de aluminio (355 ml). Presentaciones estándar a buen precio. Falta de variedad en presentaciones, ausencia de opciones para consumo familiar o presentaciones innovadoras.
- **Cerveza Poker. Calificación: 3.** Botella de vidrio (355 ml), lata de aluminio (355 ml), botella de vidrio familiar (1.2 L). Variedad de presentaciones, incluyendo opciones para consumo individual y familiar.
- **Cerveza Águila. Calificación: 3.** Botella de vidrio (355 ml), lata de aluminio (355 ml), botella de vidrio familiar (1.2 L). Variedad de presentaciones, incluyendo opciones para consumo individual y familiar.
- **Cerveza Club Colombia. Calificación: 3.** Botella de vidrio (355 ml), lata de aluminio (355 ml), botella de vidrio familiar (1.2 L). Variedad de presentaciones, incluyendo opciones para consumo individual y familiar.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría producto en la necesidad, de información (del producto):

**Todas las marcas recibieron una calificación de 3:**

- **Ventajas:** la mayoría de las marcas proporcionan información básica del producto, como ingredientes, contenido de alcohol e información nutricional, en sus etiquetas y sitios web.
- **Áreas de mejora:** Falta de detalles sobre el proceso de fabricación, historia de la marca, impacto ambiental y social (no en todas) y opciones para personas con necesidades dietéticas especiales.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría publicidad en la necesidad, canales (Presencia en Redes, TV, Radio, Vallas publicitarias):

- **Cerveza Corona. Calificación: 2.** Presencia en redes sociales, publicidad en televisión y vallas publicitarias. Falta de innovación en las estrategias publicitarias, poca presencia en radio.
- **Cerveza Heineken. Calificación: 2.** Presencia en redes sociales, publicidad en televisión y vallas publicitarias. Su debilidad podría ser su conexión con la cultura local, poca presencia en radio.
- **Cerveza Andina. Calificación: 3.** Presencia en redes sociales, publicidad en televisión y radio, pero poco impacto en las campañas publicitarias, poca presencia en vallas publicitarias.
- **Cerveza Poker. Calificación: 3.** Presencia en redes sociales, publicidad en televisión y radio, pero poca innovación en las estrategias publicitarias, poca presencia en vallas publicitarias.

- **Cerveza Águila. Calificación: 1.** Falta de impacto en las campañas publicitarias, poca presencia en radio y vallas publicitarias.
- **Cerveza Club Colombia. Calificación: 3.** Fuerte presencia en redes sociales, publicidad en televisión y vallas o campañas publicitarias.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría publicidad en la necesidad, confiabilidad (Información asertiva):

**Todas las marcas recibieron una calificación de 3:**

- **Ventajas:** En general, la publicidad de la marca no contiene mensajes falsos o engañosos.  
Áreas de mejora: Hay falta de transparencia sobre los ingredientes, los procesos de fabricación y el impacto ambiental y social de la marca.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría publicidad en la necesidad, nuevas tecnologías (Innovación en la publicidad):

- **Cervezas Corona, Heineken, Poker y Águila. Calificación: 1.** Poca presencia de campañas publicitarias innovadoras, falta de utilización de nuevas tecnologías como inteligencia artificial en las campañas publicitarias.
- **Cerveza Andina y Club Colombia. Calificación: 3.** Algunas campañas publicitarias que utilizan nuevas tecnologías como realidad aumentada, tienen poca constancia en la implementación de nuevas tecnologías y poca innovación en las estrategias publicitarias.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría publicidad en la necesidad, comunicación Permanente (frecuencia y presencia en el mercado):

- **Cerveza Corona y Andina. Calificación: 1.** Poca presencia en publicidad durante el año, falta de campañas publicitarias consistentes y presencia constante en el mercado.
- **Cerveza Heineken, Poker, Aguila y Club Colombia. Calificación: 3.** Presencia publicitaria durante todo el año, aunque no siempre con alta frecuencia, pero falta una mejor estrategia de campañas publicitarias impactantes y memorables.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría segmentación de clientes en la necesidad, comportamiento de compra (definición de target):

- **Cervezas Heineken, Andina, Poker, Águila y Club Colombia. Calificación: 3.** Las marcas realizan algunos esfuerzos para comprender el comportamiento de compra de sus consumidores, como encuestas y análisis de datos, tienen una definición clara y detallada del target en términos de características demográficas, psicográficas y conductuales.
- **Cerveza Corona. Calificación: 2.** Las investigaciones de mercado deben ser más exhaustivas para comprender mejor a sus consumidores objetivos y definir con mayor precisión su target. Esto permitirá desarrollar estrategias de segmentación más efectivas y campañas de marketing más impactantes.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría segmentación de clientes en la necesidad, preferencias (Cantidad de consumo):

- **Las seis marcas analizadas recibieron una calificación de 3.** En el lado positivo, las marcas se están esforzando por comprender las preferencias de los consumidores, por ejemplo, analizando datos de ventas e investigaciones de mercado. Áreas de mejora, no existe información específica sobre la segmentación de clientes por volumen de consumo.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría segmentación de clientes en la necesidad, ocasiones de consumo (Presencia en bares, eventos, etc):

- **Las seis marcas analizadas recibieron una calificación de 3.** En el lado positivo, las marcas están trabajando para identificar y capitalizar oportunidades relevantes para el consumidor, como patrocinio de eventos y presencia en bares y restaurantes. Manejan una segmentación de mercado clara y detallada basada en casos de consumo específicos.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría canales de distribución en la necesidad, disponibilidad (Rango de cobertura):

- **Las seis marcas analizadas recibieron una calificación de 3.** La marca tiene fuerte presencia en los canales de distribución tradicionales como supermercados, tiendas de

conveniencia y bares. Falta de estrategias de distribución más innovadoras para atraer nuevos consumidores y aumentar el alcance en diferentes segmentos del mercado.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría canales de distribución en la necesidad, condiciones de entrega (Tiempo de entrega, volumen):

- **Las seis marcas analizadas recibieron una calificación de 3.** Las marcas cumplen con los estándares de distribución establecidos en los canales de distribución tradicionales. Manejan diferentes opciones de entrega flexibles y personalizadas para satisfacer las necesidades específicas de los diferentes clientes.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría canales de distribución en la necesidad, relación comercial (Comunicación con proveedor):

- **Todas las marcas recibieron una calificación de 3.** Las marcas mantienen una comunicación básica con sus proveedores como pedidos, entregas y pagos. Con un compromiso estratégico y proactivo con los proveedores para mejorar la colaboración y mejorar el desempeño de la cadena de suministro.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría sostenibilidad en la necesidad, énfasis en cumplimiento de ODS (Cumplimiento de 3 o más):

- **Cervezas Corona, Heineken, Poker y Águila. Calificación: 1.** Falta información pública sobre iniciativas y estrategias relacionadas con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las empresas no tienen un compromiso claro con la sostenibilidad y el cumplimiento de los ODS.
- **Cervezas Andina y Club Colombia. Calificación: 3.** Las empresas han realizado varios esfuerzos para incorporar los ODS en sus estrategias comerciales. Existe cierta comunicación sobre la sostenibilidad y las iniciativas de los ODS, sin embargo, todavía falta información detallada sobre el alcance y el impacto de estas iniciativas.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría sostenibilidad en la necesidad, acción por el clima (ODS 13):

- **Cervezas Corona, Heineken, Poker y Águila. Calificación: 1.** Falta de información pública sobre iniciativas y estrategias de acción climática. Las empresas no han asumido compromisos claros para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y combatir el cambio climático.
- **Cervezas Andina y Club Colombia. Calificación: 3.** Las empresas han realizado una serie de esfuerzos para reducir su impacto ambiental, como la introducción de medidas de ahorro de energía. Hay información sobre iniciativas de acción climática. Sin embargo, todavía falta información detallada sobre el alcance y el impacto de estas iniciativas.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría sostenibilidad en la necesidad, responsabilidad social (ODS 1,3 o 4):

- **Cervezas Corona, Heineken, Poker y Águila. Calificación: 1.** Falta de información pública sobre iniciativas y estrategias relacionadas con la responsabilidad social. No tienen un compromiso claro con el desarrollo social, la reducción de la pobreza o la educación de calidad.
- **Cervezas Andina y Club Colombia. Calificación: 3.** Las empresas han realizado algunos esfuerzos de responsabilidad social, como apoyar programas educativos o promover la inclusión. Hay información sobre iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, todavía falta información detallada sobre el alcance y el impacto de estas iniciativas.

A continuación se presentan las calificaciones otorgadas para la categoría sostenibilidad en la necesidad, producción ecológica (Producción y consumo responsable ODS 12):

- **Cervezas Corona, Heineken, Poker y Águila. Calificación: 1.** Falta de información pública sobre iniciativas y estrategias relacionadas con la producción orgánica. Las empresas no tienen ninguna obligación explícita de reducir el impacto ambiental de sus procesos productivos.
- **Cervezas Andina y Club Colombia. Calificación: 3.** Las empresas han hecho algunos esfuerzos para incorporar medidas sostenibles en sus operaciones de producción, como el uso de energías renovables o la reducción del consumo de agua. Hay información sobre iniciativas relacionadas con la producción orgánica.

#### 4.6 Interpretación de Resultados por Totales y Subtotales

El método utilizado busca identificar el nivel de imitación dentro del sector cervecero, evaluando los factores y las necesidades establecidas previamente. Encontramos que existe un grado alto de imitación dentro del sector, reflejada en la calificación final obtenida por cada una de las marcas escogidas para el análisis. Los resultados finales se ubicaron entre un rango de 9,3 y 11,3.

Por otro lado, el factor canales de distribución cuenta con el mayor nivel de imitación en el sector. Dado que las marcas de cerveza son distribuidas por los mismos canales que han sido previamente establecidos y que cuentan con aceptación y reconocimiento por parte de los consumidores, asimismo, las marcas de cerveza en el análisis son producidas por dos empresas, esto también explica por qué están presentes en los mismos canales de distribución.

Igualmente, la segmentación de clientes tiene un grado de imitación alto, resultado de la calificación de las necesidades para cada marca. Se descubrió que, aunque existen varios segmentos de clientes, muchas marcas los comparten, lo que las lleva a imitar a sus competidores.

Adicionalmente, la sostenibilidad fue el factor que presentó mayores diferencias entre las marcas evaluadas, indicando que hay un bajo nivel de imitación en torno a las necesidades de sostenibilidad en el sector, pues aunque las marcas comparten características similares dentro de este factor, cada marca tiene enfoques y persigue objetivos específicos para lograr una diferenciación y posicionamiento en el mercado.

Así mismo, hallamos que algunas marcas no buscan imitar la publicidad presente en el sector. Presentando innovaciones en los canales de difusión y la comunicación permanente con los

clientes. Las marcas Corona y Águila buscan una diferenciación y no recurren a procesos de imitación con los estándares de las necesidades y acciones de la competencia.

## 5. Construcción de los Vectores del Panorama Competitivo

### 5.1 Variedades

Para que se lleve a cabo una buena investigación es necesario hacer la identificación y catalogación de las variedades sobre las marcas que son objeto de estudio, por lo cual el equipo de investigación ha categorizado las variedades por los colores que presentan las 6 variedades de cerveza las cuales son:

- **Clara:** Con su característico color claro y refrescante sabor, es perfecta para los días calurosos o simplemente para disfrutar en cualquier momento del año.
- **Dorada:** Esta cerveza, con su tonalidad dorada y cuerpo equilibrado, es ideal para aquellos que buscan un sabor suave, pero con carácter.
- **Roja:** Con su distintivo color ámbar o rojo profundo, esta cerveza ofrece un perfil de sabor más robusto y maltosa, perfecto para aquellos que buscan una experiencia de sabor más compleja.
- **Negra:** Con su intenso color oscuro y sus sabores a malta tostada y café, las cervezas negras ofrecen una experiencia audaz y llena de carácter para aquellos que disfrutan de sabores más robustos.

- **Light:** La cerveza light es una excelente elección para aquellos que desean disfrutar de una cerveza con menos calorías y un perfil de sabor más suave.
- **0%:** Para aquellos que buscan disfrutar del sabor de la cerveza sin preocuparse por el contenido de alcohol, la cerveza 0% ofrece una alternativa refrescante y sin alcohol.

Estas variedades fueron escogidas debido a su relevancia en el mercado actual, su potencial para proporcionar datos significativos sobre tendencias y gustos, mostrar de forma estratificada los resultados obtenidos y garantizar la validez científica para esta investigación.

## 5.2 Necesidades

Es importante seleccionar y definir las necesidades del consumidor de cerveza en Colombia, dicho consumidor o individuo compra diferentes marcas de cerveza ofrecidas en el mercado para satisfacer alguna necesidad, interés o deseo. La necesidad de refrescarse y socializar, así como las tradiciones familiares y sociales, son factores que impulsan el consumo de cerveza. El precio, la accesibilidad y la variedad de sabores también tienen un impacto. Los jóvenes consumen cerveza en eventos sociales, mientras que los adultos la disfrutan en casa durante la semana (Calle & Giraldo, 2020). Así, se definieron las siguientes necesidades:

- **Sabor:** El mercado colombiano cuenta con una gran variedad de estilos y sabores, haciendo que los consumidores experimenten por nuevos gustos.
- **Relación Calidad/Precio:** La cerveza al ser una bebida alcohólica más accesible, se vuelve una elección más atractiva a comparación de otras bebidas.

- **Marca:** Debido a la costumbre, lealtad o sabor, los consumidores siempre preferirán la misma marca de cerveza sobre otras que estén disponibles en el mercado.
- **Tradicición:** La cerveza es una de las bebidas características en la gran mayoría de los diferentes eventos a nivel nacional (Conciertos, Carnavales, Fútbol, Festivales, etc.)
- **Status:** La marca de preferencia puede estar arraigada con los valores o la identidad del consumidor.
- **Ingredientes:** La pureza y calidad de los ingredientes de la cerveza puede llegar a ser muy relevante para la elección del consumidor.
- **Acompañar las comidas:** Dependiendo del tipo de comida, una cerveza puede llegar a ser la mejor opción, la elección puede estar de la mano por el clima o el lugar donde se esté comiendo.
- **Sensación Refrescante:** La cerveza es apreciada por su capacidad para refrescar, especialmente en climas cálidos o después de actividades físicas.
- **Porcentaje Alcohólico:** Disfrutar del efecto relajante que proporciona el contenido alcohólico de la cerveza, que puede variar según el tipo de cerveza, desde opciones más ligeras hasta variedades más fuertes.
- **Origen/Procedencia:** Valorar la historia y la artesanía detrás de la cerveza, prefiriendo opciones locales o cervezas con un legado cultural específico.
- **Contenido Neto:** La cantidad de cerveza en una sola unidad de empaque, ya sea una botella, lata o barril, puede influir en la conveniencia y el valor percibido por el consumidor.

Desarrollando dichos procesos, brinda una comprensión acertada y detallada de las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores dándonos más profundidad del mercado cervecero en Colombia.

### 5.3 Canales

Para la investigación en cuanto al mercado cervecero colombiano, los canales de distribución identificados son clave, principalmente son:

- **Las tiendas de barrio o tenderos:** Se estima que en Colombia hay aproximadamente 500.000 tenderos, los cuales son parte vital de la distribución de productos de consumo masivo (Semana, 2023).
- **Supermercados:** A menudo tienen pasillos dedicados a la venta de cerveza, donde los consumidores pueden encontrar de todo, desde cervezas locales hasta marcas internacionales.
- **Restaurantes:** Los restaurantes en Colombia se esfuerzan por ofrecer una variedad de cervezas locales e internacionales para complementar sus menús, brindando a los clientes una experiencia gastronómica completa.
- **Licorerías:** Las licorerías pueden variar en tamaño y alcance, desde pequeños establecimientos locales hasta grandes superficies especializadas. Además de vender cerveza, también ofrecen productos relacionados con el alcohol.



Se realizó la Matriz del panorama competitivo con los resultados recolectados en la encuesta. Allí se crearon los vectores de variedades vs necesidades, y variedades vs canales como se evidencia en la Tabla 5.

En la relación variedades vs necesidades se encontraron 72 cuadros (6 variedades \* 12 necesidades). Además, la matriz incluye 42 espacios en blanco, esto puede ser debido a que se realizó el modelo con los resultados de la prueba piloto y no se cuenta con un bajo número de respuestas. Sin embargo, con la poca información recolectada estos espacios en blanco se pueden analizar más a fondo para identificar oportunidades dentro del mercado desatendido. El vector de la variedad de la Cerveza 0% es el que tiene más espacios en blanco por lo que se podría concentrar el análisis dentro de este tipo de producto. Por otra parte, en la parte inferior de la matriz donde se encuentra el cruce de variedades vs canales hay 36 cuadros (6 variedades \* 6 canales) y 19 espacios en blanco. Los canales de compra que pueden representar una mayor oportunidad dentro del sector cervecero son las páginas web y las aplicaciones.

## 6. Fuerzas del Mercado

### 6.1 Competidores

**Nivel de Concentración:** Las empresas que hacen parte del sector cervecero colombiano utilizan una combinación de estrategias por precios y por diferenciación para competir en el mercado. Bavaria con una cuota de mercado del 92,8% (Ahumada Rojas, 2020), tiene la mayor participación, lo que ha llevado a sus competidores, liderados por Central Cervecera de Colombia, a adoptar estrategias agresivas para capturar parte del mercado. Además, las empresas compiten

en diferentes nichos de mercado con el objetivo de aumentar su participación dentro del sector. Asimismo, buscan explorar nuevos canales de distribución a través de alianzas estratégicas para asegurar una presencia a nivel nacional. Por ende, a esta variable se le asignó la calificación medio alta, por los pocos competidores que dominan el sector y su alta rivalidad.

**Nivel de Costos fijos:** Las seis marcas de cervezas escogidas previamente son fabricadas por dos grandes empresas colombianas, Bavaria y Central Cervecera de Colombia. Para el análisis se revisaron los estados financieros de ambas empresas, publicados en EMIS, para poder determinar su estructura de costos. Al revisar la estructura de costos de las empresas mencionadas anteriormente se encontró que Bavaria tuvo un peso del 47% de los costos fijos sobre los ingresos durante el año 2022, mientras que para Central Cervecera de Colombia en el mismo periodo de tiempo este porcentaje fue de 62%.

Debido a los altos costos fijos de ambas empresas, el grado de rivalidad por precio es considerable, por eso existen diversas estrategias para lograr captar nuevos clientes. Por ejemplo, dentro del sector se encuentra que las marcas patrocinan eventos y deportes, alianzas estratégicas con establecimientos comerciales, presencia activa en las redes sociales.

Por ejemplo, en las grandes superficies se ofrecen descuentos en cervezas en días específicos. Además, otra estrategia es ofrecer presentaciones del producto con mayor contenido, como lo hizo Bavaria al anunciar en mediados de 2024 el lanzamiento de una nueva presentación de la cerveza Club Colombia Dorada con un mayor contenido neto.

Con lo anterior, la calificación otorgada a esta variable es Media Alta porque en el sector hay un nivel considerable de costos fijos, y el grado de rivalidad por precios es elevado.

**Velocidad de Crecimiento del Sector:** El crecimiento del sector cervecero en Colombia ha presentado una tendencia de expansión en los últimos años. “El consumo per cápita de cerveza en Colombia pasó de 41.3 litros en 2020 a 47.8 litros en 2021” (El Economista, 2022) esto indica que el segmento de consumidores de cerveza en el país está aumentando, ante el crecimiento de la demanda las empresas producen más y expanden sus negocios, promoviendo el desarrollo del sector en el país.

Adicionalmente, el crecimiento del sector ha llevado a que las empresas implementen estrategias de mercadeo y segmentación para poder lograr una mayor rentabilidad y cuota del mercado. Así, nuevos productos han sido introducidos en el sector, tales como, las cervezas artesanales, que están presentando una rápida expansión. Según Forbes (2023) las cervezas artesanales lograron un crecimiento del 8% en 2022. Por esto, la clasificación de la variable de velocidad de crecimiento del sector es equilibrada ya que el crecimiento del sector no ha sido uniforme.

**Costos del Cambio:** Los competidores del sector no pueden cambiar de actividad fácilmente, pues las instalaciones y plantas de producción cerveceras son altamente especializadas, estas instalaciones están diseñadas específicamente para llevar a cabo todo el proceso de elaboración de la cerveza, desde la preparación de los ingredientes hasta el embotellado del producto final.

“El proceso de elaboración se puede resumir en las siguientes fases: limpieza, malteado, molienda, macerado, filtración, cocción, fermentación, guarda, pasteurización y envasado” (Montero, 2023) lo que evidencia que estas fábricas son altamente especializadas y son diseñadas para realizar tareas específicas.

En el caso de pensar en un cambio de actividad, sólo podrían ser utilizadas para fabricar otras bebidas alcohólicas, sin embargo, esto implicaría una gran inversión para poder adecuar la maquinaria para la producción de dichos artículos. Así pues, la calificación otorgada a esta variable es Alta porque las empresas del sector no pueden cambiar de actividad fácilmente.

**Grado de Hacinamiento:** Las empresas dentro del sector tienen un grado de similitud elevado, pues la mayoría de estas tienen precios, campañas publicitarias, canales de distribución y puntos de venta similares. Aunque las empresas procuran obtener una diferencia frente a las otras, con el objetivo de lograr ventajas competitivas que se verán reflejadas en el posicionamiento dentro del sector, tienen en común varios aspectos.

Por ejemplo, según Ahumada (2020), ante la alianza estratégica entre Postobón y Compañías Cerveceras Unidas, que dio origen a Central Cervecera de Colombia, Bavaria se vio obligada a copiar los pasos de su competidor y buscar alianzas con nuevos actores que le permitieran integrar las áreas de venta y mejorar su distribución logística, buscando consolidar su posición en el sector ante la rápida expansión de su principal competidor. En consecuencia, esta variable se califica como Media Alta debido al grado de similitud entre los competidores del sector. Aunque buscan diferenciarse por segmentación y precio, comparten múltiples características similares.

**Incrementos en la Capacidad:** Las empresas escogidas como mencionadas anteriormente cuentan con 2 grandes fabricantes que son Bavaria y Central Cervecera de Colombia (CCC). Estas dos son las empresas más grandes que hay en Colombia, pero, sin embargo, según datos del sector,

Bavaria tiene un 97% del mercado cervecero en Colombia, donde la siguiente gran empresa sería CCC.

Esto sugiere un Monopolio, pero también nos da el dato de la Capacidad de las empresas mismas. Bavaria logró obtener ese porcentaje del mercado al adquirir muchas de las licoreras y distribuidoras, creciendo sus plantas de producción y al mismo tiempo su variedad de productos, Por lo mismo, Bavaria tendría una capacidad de incremento mucho mayor que CCC. En conclusión, esta variable tomará una clasificación medio alta debido a la alta competitividad que existe entre los competidores y su capacidad de suplir un incremento.

**Presencia Extranjera:** En este caso, ambas empresas contienen productos importados por el lado de CCC en sus plantas fábrica Heineken. En el otro lado, Bavaria produce y envasa Corona. Esto por consiguiente teniendo acuerdos comerciales. Las empresas externas que tienen un alto nivel de ventas acuerdan con las cerveceras locales para que las mismas produzcan sus cervezas.

Por consiguiente, esta variable se clasificará como Media Baja, debido a que ambas marcas contienen una representación de cervezas extranjeras dentro de su portafolio. No obstante, es también importante mencionar que fuera de las elecciones de las cervezas investigadas, tanto CCC como Bavaria cuentan con algunas representaciones más de cervezas extranjeras.

## 6.2 Barreras de Salida

**Nivel de Barreras de Salida:** El sector cervecero, cuenta con una inversión inicial de entrada bastante grande, además de inversiones en marketing, personal, y planeación. Haciendo que este también tenga costos que lo retengan a las empresas si no encuentran un comprador fijo. A pesar de todo esto, se ha visto que Bavaria ha aplicado una estrategia de compra a distintas fábricas. Por ende, si existe una gran barrera de salida.

Ahora, esta variable tiene un resultado en equilibrio con respecto a su grado de rivalidad debido a que estas necesitan de una pérdida muy grande, a menos que alguien del sector tenga una adquisición.

**Activos Especializados:** Los activos especializados en las fábricas de cerveza de gran tamaño en Colombia incluyen maquinaria sofisticada para el proceso de elaboración (molinos, tanques de fermentación, sistemas de filtración, líneas automatizadas de embotellado y envasado), tecnología para el control de calidad, sistemas de refrigeración, almacenamiento especializado y vehículos para la logística de distribución. Dado que su adquisición y mantenimiento requieren inversiones significativas, estos activos representan una barrera de salida. Además, su especialización puede limitar su reutilización en otros sectores o su facilidad de venta en el mercado de segunda mano.

Por ende esta variable se considera en equilibrio para las barreras de salida por los mismos activos y su difícil intercambio o reusó para alguna otra industria. Por lo que solo contaría con algún tipo de cliente y es su propio sector.

**Costos Fijos de Salida:** Los costos fijos de salida en las grandes fábricas de cerveza pueden incluir indemnizaciones laborales, costos de desmantelamiento o depreciación de equipos, sanciones por terminación anticipada de contratos (arrendamiento, servicios, distribución) y costos legales relacionados con la disolución de la empresa. Para cerrar operaciones de manera ética y legal, se requiere una gran cantidad de dinero, lo que constituye una importante barrera financiera. Por lo tanto, esta variable incurre de manera en equilibrio, ya que las cantidades de personal y cargas legales son muy altas, lo que generaría una altísima carga financiera.

**Interrelaciones Estratégicas:** En el sector cervecero colombiano, empresas como Bavaria y Central Cervecera de Colombia (CCC) enfrentan diversas interrelaciones estratégicas que actúan como barreras de salida significativas. Estas incluyen su dependencia de proveedores para obtener materias primas clave y de una red de distribuidores para llegar al mercado. Además, cuentan con acuerdos comerciales con clientes clave, como cadenas de restaurantes y supermercados, cuya pérdida podría impactar negativamente sus ingresos. Asimismo, la reputación sólida y las relaciones establecidas en el mercado serían difíciles de replicar en caso de una retirada.

Estas interrelaciones estratégicas crean un entorno en el que Bavaria y CCC enfrentarían desafíos significativos si consideraran abandonar el mercado cervecero colombiano, lo que sugiere una alta resistencia a la salida en esta industria.

**Barreras Emocionales:** En el dinámico sector cervecero colombiano, empresas líderes como Bavaria y Central Cervecera de Colombia (CCC) enfrentan diversas barreras emocionales que podrían influir en sus decisiones empresariales. Estas empresas, arraigadas en la historia

familiar y con una sólida identidad en el mercado, pueden sentir un fuerte vínculo personal con sus negocios.

Su preocupación por el bienestar de los empleados y su impacto en las comunidades locales podría generar resistencia emocional a considerar opciones de salida del mercado. En un contexto donde la identidad empresarial y la responsabilidad social juegan un papel crucial, las barreras emocionales podrían ser un factor significativo que moldee las estrategias futuras de Bavaria y CCC en el sector cervecero colombiano.

**Restricciones sociales - Gubernamentales:** En el contexto del sector cervecero colombiano, empresas como Bavaria y Central Cervecera de Colombia (CCC) se enfrentan a diversas restricciones sociales-gubernamentales que podrían influir en su decisión de abandonar el mercado. Las estrictas regulaciones laborales y medioambientales en Colombia podrían aumentar los costos de liquidación para estas empresas si optan por cerrar o vender sus operaciones.

Los impuestos y tarifas asociados con la salida del mercado podrían reducir los beneficios potenciales de Bavaria y CCC. Además, los requisitos de licencia del gobierno podrían complicar aún más el proceso de salida, agregando costos y trámites adicionales. Estas restricciones sociales-gubernamentales podrían actuar como barreras significativas para la salida del mercado para Bavaria y CCC en el sector cervecero colombiano, afectando sus decisiones empresariales y la estructura del mercado.

### 6.3 Compradores

**Grado de Concentración:** En el mercado cervecero colombiano, Bavaria y Central Cervecera de Colombia destacan como las principales empresas que ejercen un control significativo sobre la producción y venta de cerveza. Su posición dominante sugiere un alto grado de concentración, lo que puede influir en los precios y la competencia en el mercado. Aunque esta concentración puede conducir a economías de escala y mayores inversiones en calidad e innovación, también podría resultar en una oferta limitada de opciones de cerveza y precios más altos para los consumidores.

Este panorama sugiere la importancia de monitorear de cerca la dinámica competitiva y considerar políticas que fomenten la competencia y protejan los intereses de los consumidores en el sector cervecero colombiano.

**Importancia del Proveedor para el Comprador:** En el dinámico mercado cervecero colombiano, empresas líderes como Bavaria y Central Cervecera de Colombia ocupan una posición importante como proveedor clave para minoristas, distribuidores y consumidores finales. Son importantes una calidad constante del producto, una entrega fiable, un alto nivel de servicio al cliente y una buena relación coste-beneficio.

Los minoristas y distribuidores dependen de estas empresas para abastecer sus estantes y satisfacer la demanda del mercado. La sólida reputación de estas marcas, su capacidad de producción confiable y su compromiso con el servicio al cliente les han otorgado una posición dominante en la industria cervecera colombiana, lo que influye en gran medida en las decisiones de compra y la dinámica competitiva del mercado.

**Grado de hacinamiento:** Los compradores del sector guardan ciertas similitudes, pero estas pueden llegar a variar por varios factores, tales como la preferencia a ciertas marcas o tipos de cerveza como también dependiendo de la ubicación geográfica, ya que los compradores urbanos pueden tener diferentes preferencias y necesidades que aquellos en zonas rurales. Los compradores urbanos pueden estar buscando una cerveza artesanal con sabores muy específicos, lo cual es una demanda sofisticada mientras que aquellos en zonas rurales tienden a tener una demanda más conformista prefiriendo marcas comerciales con sabores tradicionales.

**Costos de cambio:** Claramente en el sector estudiado, los compradores pueden cambiar fácilmente de empresa, debido a que los márgenes que diferencian una marca cervecera de otra son muy escasas, esto debido a la guerra de precios que tienen las marcas es el comprador quien tiene el poder de decidir cuál consumir y esta llegara a no satisfacer sus necesidades hay muchas otras marcas que cumplen con las mismas características en cuestión, ya que las empresas se han encargado de hacer todos lo mismo, lo cual para el comprador se le facilita cambiar de marca sin ningún problema.

**Facilidad de Integración hacia Atrás:** Para este sector en estudio, los compradores si muestran un interés elevado en la industria cervecera solo el año pasado “La consultora Euromonitor detalla que Colombia es el segundo mercado de cerveza de Suramérica, sólo después de Brasil” (Forbes, 2023). Además, el sector se encuentra actualmente en constante crecimiento por parte de los compradores que quieren pasar a ser empresas que provean un producto diferenciador y con una calidad no estandarizada como la de las grandes compañías cerveceras

aunque cabe aclarar que estas mismas son las que tienen la mayoría del sector dominado y que su músculo financiero para temas de inversión.

Por ejemplo, “Bavaria continúa apostando por Colombia: Anuncia Inversión de más de 413 millones de dólares en una nueva Cervecería” (Bavaria y Cía. S.C.A., 2023), por acciones como estas seguirán siendo los más fuerte por mucho tiempo, también debido a factores como el monopolio entre algunas empresas y la baja de sus precios compensado por el volumen de sus ventas, todo esto nos lleva a concluir que aunque sí hay interés los compradores tienen pocas posibilidades de tomar el lugar de las grandes empresas.

**Información del Comprador sobre el Proveedor:** Debido a que estamos en un sector que cuenta con empresas muy grandes tales como Bavaria o Central Cervecera de Colombia son empresas que deben cumplir con ciertas obligaciones frente a sus compradores y también al país por lo tanto estas cuentan con sus respectivas páginas WEB en las cuales el comprador puede indagar respecto a los productos de la empresa (origen, composición, proceso de fabricación, etc.) y también de la empresa como tal (constitución, razón social, estados financieros, etc.).

**Los compradores Devengan Bajos Márgenes:** Las empresas escogidas como este caso de estudio pertenecen a dos grandes empresas como lo son Bavaria, Central Cervecera de Colombia ambas empresas cuentan con un músculo financiero enorme por los cuales se pueden permitir entrar en una guerra de precios bajos con las demás empresas lo cual para los compradores representa una oportunidad ya que pueden encontrar una variedad de productos de su preferencia a precios bajos y además similares.

**Grado de Importancia del Insumo:** En este sector para los compradores la venta y obtención de cerveza es fundamental ya que “Colombia es un país cervecero. Según las últimas cifras, el consumo por persona al año puede llegar a los 47,8 litros, con un importante aumento en tiempos de pandemia, pues en 2019 dichos valores llegaban a los 45.3 litros” (EL COLOMBIANO S.A.S, 2023), esto también se puede deber a la pandemia del COVID-19 la cual género que en la población colombiana se incrementara el consumo de cerveza a nivel general aumentando así el interés y a necesidad de la población en comprar cerveza.

#### 6.4 Riesgo de Ingreso

**Niveles de Economía de Escala:** La industria cervecera de Colombia, liderada por Baviera y cervecerías artesanales emergentes, depende de economías de escala para lograr altas ganancias. Mayores volúmenes de producción reducirán los costos unitarios, especialmente en producción, distribución y comercialización. Esto da a las grandes cervecerías una ventaja competitiva, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores al mercado. Baviera, con su infraestructura y tecnología, domina el mercado, limitando la competencia. Las economías de escala crean barreras de entrada, lo que disuade a nuevos participantes debido a la dificultad de lograr costos unitarios bajos.

**Operaciones Compartidas:** Una estrategia bastante común que beneficia a las empresas es llegar a un común acuerdo con empresas afines a sus intereses con el fin de compartir conocimientos y técnicas para el mejoramiento de sus operaciones (Perez, 2021). Por ejemplo, Bavaria, parte de AB InBev, puede beneficiarse de tecnologías y prácticas comerciales comunes

dentro del grupo. Estas actividades conjuntas forman una barrera protectora para la industria, dificultando la entrada de nuevos competidores y fortaleciendo la posición de las grandes cervecerías. Esto consolidó su dominio en el mercado cervecero colombiano.

**Acceso privilegiado Materias Primas:** El acceso privilegiado a las materias primas es fundamental para la competitividad. Las cervecerías dependen de ingredientes como la malta, el lúpulo y el agua, cuya disponibilidad puede variar (Maldonado, 2024a) . Algunas empresas pueden tener contratos exclusivos con proveedores, lo que les da una ventaja en el abastecimiento de materias primas. La dificultad para acceder a estos recursos puede afectar la capacidad de producción y la posición de las cervecerías en el mercado. Por tanto, el acceso a las materias primas es clave para operar de manera eficiente y competitiva.

**Procesos Productivos Especiales:** Los procesos de producción especializados están asociados principalmente a la producción de cerveza artesanal. Estos procesos requieren métodos y equipos especiales para garantizar la calidad y el sabor excepcionales del producto. “La cerveza artesanal requiere atención al detalle, como la selección de ingredientes de alta calidad y métodos de fermentación controlados” (Rodríguez Burgos, 2021). Los cerveceros artesanales se esfuerzan por destacarse en el mercado a través de la autenticidad y singularidad de sus productos, lo que los obliga a implementar procesos especiales para destacar en un mercado altamente competitivo.

**Curva de Aprendizaje:** El análisis de la curva de aprendizaje muestra la acumulación de experiencia por parte de cervecerías establecidas. Esto les permite producir cerveza de alta calidad a costos más bajos, al mismo tiempo que crea barreras de entrada para nuevos competidores

(Mason, 2024). La presencia de esta curva implica un alto valor agregado en este sector, incluyendo una variedad de sabores, calidad del producto y experiencias únicas del consumidor.

**Curva de Experiencia:** Esta experiencia les brinda una ventaja competitiva significativa para resolver problemas y adaptarse a entornos de mercado cambiantes. Las empresas nuevas en el sector pueden encontrar dificultades debido a la falta de experiencia, lo que puede afectar su desempeño (Brand Finance, 2023). El alto nivel de experiencia de las empresas existentes constituye una barrera de entrada para nuevos competidores, reduciendo el riesgo de ingresar al mercado cervecero colombiano.

**Costos Compartidos:** "Implica diversificar la cartera de productos para cubrir costos fijos con menos productos, ayudando a otros a lograr mayores ganancias. “Esta diversificación y asignación de recursos entre productos conduce a economías de escala, reduciendo los costos unitarios de producción y mejorando la eficiencia operativa” (Euromonitor, 2023). Además, la fabricación de piezas a gran escala ayuda a reducir costes y mejorar los beneficios.

**Tecnología:** La tecnología juega un papel importante, incluido el aspecto cervecero y el uso de equipos modernos (Varela Naranjo, 2019). Las inversiones en tecnología necesarias, tanto blandas como duras, pueden ser una importante barrera de entrada para nuevas empresas en este sector debido a los costes que implican. La tecnología blanda, incluido el conocimiento de recetas y procesos de fermentación, es importante para garantizar la calidad del producto. Mientras tanto, las tecnologías avanzadas, como los equipos de producción y envasado, mejorarán la eficiencia y las ganancias.

**Costos de Cambio:** En el mercado cervecero colombiano, los costos de cambio son importantes porque influyen en la disposición de los consumidores a cambiar de marca o proveedor. Si estos costos son bajos, aumentará la competencia y aumentará el riesgo de que nuevas cervecerías ingresen al mercado. Las nuevas empresas deben ofrecer valores adicionales, como calidad superior o innovación, para compensar estos costos y atraer clientes. Cambiar los componentes del costo incluye adaptarse a nuevos sabores y estilos de cerveza, así como aprender sobre nuevos mercados (Infobae, 2023).

**Tiempos de Respuesta:** Las empresas dentro del sector cuentan con grandes deficiencias de la cadena de valor para poder lograr responder ante las demandas de los clientes. Gracias a su experiencia y poder dentro del sector, han logrado adquirir ventajas competitivas que se reflejan en los tiempos de respuesta que ofrecen para satisfacer las solicitudes de los compradores. Por esto los competidores entrantes deben afrontar que las grandes superficies cada vez requieren tiempos de respuesta menores para dar abasto con la demanda existente dentro del mercado.

**Posición de Marca:** Las marcas del mercado cuentan con una presencia sólida en el mercado gracias a su trayectoria dentro del sector, “Águila, la emblemática cerveza de Bavaria, ha alcanzado una valoración de 646 millones de dólares, según el reporte de Brand Finance Alcoholic Drinks 2023, posicionándose como la marca de cerveza más valiosa de Colombia” (Maldonado, 2024b, párr. 1). La lealtad de los clientes, grandes superficies, hacia las marcas establecidas y la dificultad para lograr un reconocimiento dentro del sector hace que para los nuevos competidores sea complicado entrar al mercado. Por consiguiente, las marcas establecidas cuentan con una fuerte

posición de marca en el sector, convirtiéndose en una barrera de entrada alta para nuevos competidores.

**Posición de Diseño:** Aunque las empresas utilizan diversas estrategias de diferenciación para sus productos y así llegar a nuevos segmentos o conquistar una mayor cuota del mercado, la principal estrategia que es usada en el sector es en torno a los precios de los productos . En general, las marcas ofrecen productos bastantes similares.

Actualmente, algunas empresas incursionan en nuevos tipos de cerveza y atributos significativos para generar valor y reconocimiento dentro del sector, “En esta competencia, queda un espacio para la adquisición de productos diferentes a la oferta tradicional, que involucra una amplia variedad de sabores, aromas y conceptos.” (Niebles, 2022, párr. 4). Por lo que esta variable representa una calificación medio baja, ya que es una barrera de entrada para nuevos competidores y tiene un poder o incidencia significativo.

**Posición de Servicio:** Una de las principales ventajas en términos de servicios que ofrecen las empresas en el sector cervecero son en torno a la logística. En Colombia la gestión operacional juega un papel fundamental ya que impacta la rentabilidad de las cerveceras, por esto el análisis del suministro de inventario dentro de su red de distribución (Martínez Arias & Pedraza Caro, 2021).

Por medio de fuertes cadenas logísticas y de valor, las compañías facilitan a los clientes un gran esfuerzo y gasto en torno a la distribución de los productos. De manera que cuentan con fuertes cadenas de abastecimiento que son ofrecidos como servicios para los consumidores, por

esto para que nuevos competidores ingresen deben contar con un fuerte proceso de abastecimiento, u ofrecer otros servicios que aporten valor a las grandes superficies.

**Posición de Precio:** Dentro del sector cervecero, prevalece una intensa guerra de precios, lo que representa una significativa barrera de entrada para los nuevos competidores. Pues, los cambios de precios e ingresos del consumidor afectan el consumo de cerveza, por lo que este producto es muy elástico (Guerrero, 2023). Aquellas empresas que buscan ingresar al mercado ofreciendo productos similares enfrentarán desafíos considerablemente elevados. Sin embargo, existe la opción de explorar otros segmentos dentro del sector, optando por productos diferenciados para así buscar adquirir ventajas competitivas.

**Patentes:** Las empresas poseen patentes en torno a sus marcas ya que representan el activo más importante para ellos, “El 17 de diciembre de 2002, la Superintendencia de Industria y Comercio concedió el registro de marca de Bogotá Beer Company S.A.S a Berny Silberwasser” (My Brand Legal, 2018). En un mercado altamente competitivo, las marcas son esenciales para construir la lealtad de los consumidores y diferenciar los productos. Estas marcas registradas incluyen nombres, logotipos, etiquetas y otros elementos que distinguen sus productos en el mercado. Las empresas buscan proteger su identidad corporativa.

En resumen, las marcas registradas son un activo importante para las empresas en el sector cervecero colombiano porque les permiten destacarse en un mercado competitivo y establecer relaciones sólidas con los consumidores.

**Niveles de Inversión:** Para entrar como nuevo competidor en el sector cervecero se necesitan de grandes inversiones que permitan construir fábricas de producción masiva, que permitan competir al nivel de las grandes empresas existentes; con esto es necesario tener un gran monto de capital de trabajo para poder realizar las actividades operativas, en este caso, producir cerveza, “Bavaria continúa apostando por Colombia: Anuncia Inversión de más de 413 millones de dólares en una nueva Cervecería” (Bavaria, 2024a). Además, el presupuesto de investigación y desarrollo también debe ser alto para poder estar a la vanguardia de nuevas tendencias y oportunidades que permitan obtener una mayor cuota del mercado.

**Acceso a Canales:** Los canales dentro del sector ya están establecidos y cuentan con una gran influencia e importancia dentro del mercado. Estos canales suelen estar asociados con las empresas existentes, lo que dificulta el acceso a nuevos competidores. Así, los nuevos competidores deben buscar nuevos canales para comercializar sus productos, o realizar alianzas estratégicas para lograr acceder a diversos canales, “es así, como Bavaria pondrá a disposición sus canales de comercialización digitales y propios, para incluir cervecerías artesanales nacionales independientes”(Editorial La República S.A.S, 2022, párr. 2).

Las nuevas empresas se ven limitadas por relaciones sólidas y contratos de exclusividad. En resumen, una dificultad importante para ingresar al mercado cervecero colombiano es la falta de acceso a los canales de distribución.

**Niveles de Aranceles:** El nivel de aranceles en el sector de la cerveza en Colombia se encuentra en un balance, donde las empresas pueden ser competitivas y los compradores pueden adquirir el producto de manera fácil.

**Niveles de Subsidio:** Las marcas para este estudio de caso no cuentan con un nivel de subsidios significativo como para ser contemplado en este estudio, ya que si bien las empresas como Bavaria si cuentan con un sistema de subsidios para sus empleados o compradores también cuenta con una fundación (fundación Bavaria) la cual cuenta con la red de voluntarios más grande del país a los cuales se les brinda subsidios de transporte o alimentación en debido caso al igual que a gran parte de nómina de dicha empresa, esto mismo sucede en empresas como águila o poker. (Bavaria, 2023)

**Regulaciones y Marco Legal:** En este aspecto las empresas en consideración tienen un puntaje “medio bajo” en el esquema de “fuerzas y fuentes competitivas” debido a que estas no cuentan con un exceso de regulaciones por parte del estado colombiano facilitando así la comercialización del producto (es de aclarar que si cuentan con normas establecidas de calidad, información al usuario, compromiso medioambiental, etc.) además en el marco de lo legal tampoco existen decretos o exigencias por parte del estado que obstaculicen los objetivos de dichas empresas.

**Grados de Impuestos:** Para este estudio las marcas estudiadas si tienen que pagar impuestos dictaminados por las leyes del estado colombiano, dichos impuestos tienen que ser pagados de manera periódica y a tiempo, sino la marca sería sancionada por el estado pero no por ende significa que el estado esté ahogando en impuestos al sector cervecero de la nación sino que mantiene un porcentaje razonables de impuestos a pagar para dichas marcas.

**Nivel de Liquidez:** A lo largo de los últimos dos años se ha encontrado que Bavaria cuenta con estados financieros positivos además se observa un incremento en el patrimonio de la empresa lo cual deja a la empresa bien posicionada frente a cualquier nuevo competidor. (*Estados Financieros Fundación Bavaria 2023-2022 Completos.pdf*, s/f)

**Capacidad de Endeudamiento:** Se observa que en los últimos dos años los activos cuentan con una mejor posición frente al endeudamiento de la empresa, pero no se puede permitir incrementar este mismo para los próximos años (*Estados Financieros Fundación Bavaria 2023-2022 Completos.pdf*, s/f).

## 6.5 Poder de Negociación de Proveedores

**Grado de Concentración:** Las marcas seleccionadas para este estudio cuentan con una de las empresas con mayor número de proveedores y red logística del país lo cual las posiciona como las marcas más reconocidas en Colombia (Infobae, 2022).

**Presión de Sustitutos:** Claramente en el sector cervecero colombiano existe una variedad considerable del mismo producto por lo cual es el sector quien cuenta con el poder de elección frente a los proveedores (Infobae, 2022).

**Nivel de Ventaja:** Al ser necesarios insumos de alta calidad para la elaboración de dichas marcas de cerveza los proveedores encuentran un valor agregado en los insumos, lo cual les permite tener cierto poder de negociación.

**Nivel de Importancia del Insumo en Procesos:** Al ser unos insumos que son relativamente de fácil compra. Sin embargo, dichas empresas intentan que sus proveedores sean directos y brindarles un producto primario de calidad para que su producto quede uniforme y su producción masiva sea eficiente. Por lo que esta variable será calificada como Media Baja.

**Costos de Cambio:** Como la variable anterior, se dispone de una amplia variedad de insumos disponibles, por lo que en el caso de cambiar de proveedores es más un tema de relación entre las empresas que justifiquen una entrega de productos de calidad y en las cantidades que sean necesarias. Por lo que esta variable también es Media Baja.

**Amenaza de Integración hacia Delante:** En este caso se encuentra una disposición por parte de las empresas dentro de la cadena de suministros, ya que las cantidades que se realizan realmente no van a ser significativas para el tipo de empresa con la cual competirán a pesar de que estas podrían entrar al sector cervecero no se enfrentan de manera directa con las empresas seleccionadas a menos que haya una inversión muy amplia por su parte. Por lo que esta variable se clasificara Medio Baja.

**Información del Proveedor sobre el Comprador:** Al ser un sector que es bastante grande y además las empresas de Bavaria y CCC son tan grandes, tienen su información de manera muy abierta y podemos encontrar sus estados y mucha información de sus procesos. Sin embargo, tienen mucha información privada y al ser un sector que trabaja con fórmulas precisas de cada uno

de sus productos, esa es información censurada, por lo que esta variable será equilibrada en ese sentido.

**Grado de Hacinamiento:** Al necesitar productos distintos, estas empresas tendrán grados de hacinamientos chicos. A pesar de necesitar algunos ingredientes necesarios, no tendrán los mismos proveedores. Por lo que la variable se califica Baja.

## 6.6 Bienes Sustitutos

**Tendencias a Mejorar Costos:** Al ser un sector amplio y fácil de conseguir los suministros, puede haber una oportunidad de tener sustitutos mediante una estrategia de cantidad donde tiene una Alta incidencia, por lo que esa es la calificación de esta variable.

**Tendencias a Mejorar Precios:** En la industria Colombiana, al ser dominada por 2 empresas, cuenta con una barrera más alta, pero sí tiende a tener una tendencia en el sector a encontrar un bien sustituto por precio, el cual presenta una amenaza. Por lo cual la variable, es Alta.

**Tendencias a Mejorar Desempeño:** El sector, cuenta con una gran incidencia en la preferencia del consumidor, por lo que si un competidor logra ofrecer un producto que guste en la comunidad, esta generará una amenaza en el rendimiento de los demás productos, ya que es más un tema de gusto. Por consiguiente, la variable toma una calificación Media Alta.

**Tendencias a Altos Rendimientos:** Esta clasificación será Media Baja porque para poder generar los rendimientos de estas empresas tendrán que asumir y tener una estrategia de un alto costo, por lo que, será muy complicado que exista un rival capaz de generar un rendimiento similar.

## 7. Estudio de Competidores

Para el estudio de competidores la metodología utilizada para evaluar el sector son los índices de erosión que nos ayudan a identificar si alguna empresa del sector ha presentado una erosión de la estrategia o productividad. Así pues, se realizaron los cálculos de la variación porcentual de los ingresos y de las utilidades de las cuatro empresas seleccionadas, con información financiera desde el año 2015 hasta el año 2022 para el estudio, con el fin de calcular los índices mencionados anteriormente, para evaluar el desempeño de las organizaciones dentro del sector.

**Tabla 5 Variación de los ingresos y las utilidades del año 2015 al 2022**

		2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Bavaria	Total Ingreso Operativo	5.689.094	5.700.820	3.853.891	4.794.978	4.933.109	5.475.648	5.386.907	5.065.153
	Ganancia (Pérdida) Neta	1.715.347	2.755.998	1.615.207	2.354.722	2.445.403	1.843.451	1.320.660	1.983.504
	Variación % Ingreso	-0,21%	47,92%	-19,63%	-2,80%	-9,91%	1,65%	6,35%	
	Variación % Ganancias	-37,76%	70,63%	-31,41%	-3,71%	32,65%	39,59%	-33,42%	
CCC	Total Ingreso Operativo	804.640	682.696	464.105	411.903	208.494	166.462	109.201	32.862
	Ganancia (Pérdida) Neta	-96.894	-64.933	-107.417	-173.042	-108.761	-77.940	-39.561	-18.955
	Variación % Ingreso	17,86%	47,10%	12,67%	97,56%	25,25%	52,44%	232,30%	
	Variación % Ganancias	49,22%	-39,55%	-37,92%	59,10%	39,55%	97,01%	108,71%	
Cerveceria del valle	Total Ingreso Operativo	1.190.259	1.119.845	983.263	990.668	1.140.425	1.035.788	981.798	853.121
	Ganancia (Pérdida) Neta	243.514	362.684	328.587	386.998	584.909	496.721	429.081	454.905
	Variación % Ingreso	6,29%	13,89%	-0,75%	-13,13%	10,10%	5,50%	15,08%	
	Variación % Ganancias	-32,86%	10,38%	-15,09%	-33,84%	17,75%	15,76%	-5,68%	
Cerveceria Union	Total Ingreso Operativo	805.978	724.329	571.332	623.589	719.191	938.643	971.694	898.164
	Ganancia (Pérdida) Neta	250.632	250.485	225.434	258.457	313.237	247.090	221.917	231.539
	Variación % Ingreso	11,27%	26,78%	-8,38%	-13,29%	-23,38%	-3,40%	8,19%	
	Variación % Ganancias	0,06%	11,11%	-12,78%	-17,49%	26,77%	11,34%	-4,16%	

Fuente: Elaboración propia

## 7.1 Índice de Erosión de la Estrategia

**Tabla 6 Índices de la erosión de la estrategia**

IEE	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Bavaria	183,57	1,47	1,60	1,32	-3,30	24,03	-5,26
CCC	2,76	-0,84	-2,99	0,61	1,57	1,85	0,47
Cerveceria del valle	-5,23	0,75	20,19	2,58	1,76	2,87	-0,38
Cerveceria Union	0,01	0,41	1,52	1,32	-1,15	-3,33	-0,51

Fuente: Elaboración propia

Se considera que una empresa presenta una erosión estratégica cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos por tres periodos consecutivos, y con una relación mayor a 3 a 1. Dicha situación denota problemas en términos de generación de ingresos, por lo que debe recurrir a tomar decisiones como la disminución en los precios o ingresar a nuevos mercados, buscando obtener resultados financieros positivos (Rivera, 2017).

Dentro del sector cervecero, se evidencia en general una salud positiva, ya que ninguna de las empresas evaluadas presenta una erosión de la estrategia, es decir, que no cumplieron con las condiciones establecidas anteriormente. Sin embargo, Bavaria fue la única empresa que estuvo cerca de presentar una erosión estratégica en los años 2017 al 2018 pues sus utilidades crecieron más rápido que sus ingresos, como consecuencia de una disminución de los costos de producción que tenían como objetivo aumentar las utilidades.

## 7.2 Índice de Erosión de la Productividad

**Tabla 7 Índices de la erosión de la productividad**

IEP	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Bavaria	0,01	0,68	0,62	0,76	-0,30	0,04	-0,19
CCC	0,36	-1,19	-0,33	1,65	0,64	0,54	2,14
Cerveceria del valle	-0,19	1,34	0,05	0,39	0,57	0,35	-2,66
Cerveceria Union	192,08	2,41	0,66	0,76	-0,87	-0,30	-1,97

Fuente: Elaboración propia

Es el momento en que la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa supera la tasa de crecimiento de las utilidades en una proporción mayor de 3 a 1 durante tres años consecutivos. La empresa experimenta un aumento en los costos, lo que ejerce presión sobre las utilidades (Rivera, 2017).

Al realizar los cálculos del índice de erosión de la productividad para las empresas seleccionadas para el análisis dentro del sector, identificamos que no cumplen con la condición requerida para considerar que presentan una erosión de la productividad. Por esto, se puede afirmar que la tasa de crecimiento de los ingresos no supera la tasa de crecimiento de las ganancias y que

las empresas dentro de los años evaluados no presentaron un comportamiento de crecimiento de costos significativo que pudiera llegar a ejercer una presión sobre la utilidad.

## **8. Ideas de Negocio**

Así, el análisis del panorama competitivo del sector cervecero colombiano reveló diversas oportunidades de negocio que pueden ser desarrolladas para atender las manchas blancas encontradas. El alto grado de concentración en el mercado, impulsado por el dominio de grandes marcas y la similitud entre los productos, presenta la necesidad de ofrecer bienes diferenciadores que se destaquen por su diferenciación y el enfoque en brindar una experiencia innovadora para los consumidores. Bajo esta premisa, surge la posibilidad de enfocarse en las cervezas artesanales como respuesta a la demanda de encontrar productos únicos en el contexto de un mercado altamente concentrado.

Por tanto, desarrollar ideas de negocio entorno a la cerveza artesanal son una opción prometedora debido al potencial de crecimiento del sector y las nuevas tendencias de los consumidores, que prefieren cada vez más productos exclusivos y disruptivos dentro del mercado. A continuación, se presentan cinco ideas de negocio que buscan atender los espacios de mercado dentro del sector cervecero que aún no han sido explorados, estas ideas fueron planteadas gracias al previo análisis del sector y del interés creciente de los colombianos por la cerveza artesanal.

## 8.1 Levantamiento de Capital

En los últimos años, la industria de la cerveza artesanal ha experimentado un crecimiento significativo a nivel Colombia, impulsada por consumidores que buscan productos únicos, de alta calidad y con sabores diferenciados. A pesar de este crecimiento, muchas micro cervecías enfrentan desafíos financieros y operacionales que limitan su capacidad para expandirse y competir en un mercado cada vez más competitivo y dominado por pocos. En este contexto, la presente investigación propone la creación de una empresa innovadora que se especializa en proporcionar asesoría a micro cervecías artesanales. Esta idea ofrece acercamiento estratégico y acceso a una red de expertos en la industria cervecera, lo cual es esencial para fomentar el desarrollo sostenible y la diversificación de las cervezas artesanales y como posicionarse para entrar en el mercado colombiano.

El propósito de este trabajo es analizar cómo la asesoría especializada puede impulsar el crecimiento de las micro cervecías artesanales, fortaleciendo su presencia en el mercado y promoviendo la innovación dentro de la industria. A través de un enfoque integral, que incluye el acceso a recursos financieros, conocimientos estratégicos y conexiones con expertos, se busca ofrecer soluciones que permitan a los cerveceros artesanales prosperar en un entorno que puede ser muy hostil al principio.

### **8.1.1 Competidores**

Esta empresa se encuentra en una situación curiosa al entrar a encontrar a sus competidores directos. Esto debido a que esta empresa entra en la categoría de inversionista o fondos de inversión. Algunos de ellos son:

- Skandia
- A2censo
- Impulsa
- PWC

Estas empresas son empresas inversionistas dentro del país. Por su composición es un match completo para esta idea.

### **8.2.2 Estructura de Costos**

La estructura de costos de esta empresa es bastante sencilla. Se compone de dos pilares específicos que generan el capital de trabajo necesario para su operación. El primero de estos pilares son los empleados. Dado que esta empresa funciona por proyectos, el personal se contrata en función de las necesidades de cada proyecto, lo que permite mantener los costos fijos en un nivel muy bajo. Solo se conservarán algunos empleados esenciales, como el equipo de contacto con las empresas.

Este equipo está conformado por tres socios, quienes percibirán un salario de 6,250,000 COP cada uno (además de aportar su capital de trabajo hasta alcanzar el punto de equilibrio) y una

secretaria con un costo salarial de 2,000,000 COP más sus prestaciones, lo que representa una carga de 2,600,000 COP para la empresa.

Asimismo, los costos variables de cada proyecto son relativamente altos, ya que se destina un 40% del precio del servicio para remunerar a dos consultores o especialistas según el caso en cuestión. Esta provisión alcanza los 6,000,000 COP, un monto basado en el salario promedio de especialistas, que oscila entre 3 y 5 millones de pesos (**véase Anexo A**).

En cuanto a otros gastos, la empresa cuenta con una inversión en marketing y licencias de Microsoft 365 para sus entregas. Adicionalmente, se aplica una pequeña comisión del 2% como descuento o incentivo a la persona que trae nuevos negocios. Esto teniendo en cuenta que la empresa se maneja de manera 100% virtual.

### **8.1.3 Balance Inicial**

Dado que esta empresa se enfoca en brindar asesoramiento, contará con un capital significativo. Sin embargo, es fundamental considerar las contribuciones de los socios como capital de trabajo, estimando un monto aproximado de 250 millones de pesos. Esta cifra está pensada para cubrir los gastos preliminares que aseguran la sostenibilidad de la empresa. El balance inicial se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 8 Balance Inicial Levantamiento de capital**

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Bancos	<b>Corto Plazo</b>	Bancos	\$ 90,000,000
	\$ 249,999,000		
	<b>Largo Plazo</b>	<b>Patrimonio</b>	
		Capital Social	\$ 159,999,000

Fuente: Elaboración propia

Esta estructura permite a la empresa una base financiera sólida para cubrir los gastos iniciales y asegurar una operación estable en sus primeros momentos. Dentro de ella encontraremos un apartado donde los socios ponen su trabajo no siendo todo efectivo si no teniendo una división de 64,047,000 COP donde prestaran sus servicios a la empresa en forma de aporte a la empresa durante los primeros meses.

#### **8.1.4 Margen de Contribución**

Para la construcción del margen debemos tomar tanto los costos como los gastos variables y mediante a estos seremos capaces de plasmar este mismo. Por lo que a continuación encontraremos una tabla con los valores para este negocio. Se debe entender que la empresa se maneja completamente remota únicamente se utilizaría oficinas cuando exista la necesidad de una reunión presencial de resto se hace la asesoría completamente de manera online.

**Tabla 9 Costo Variable Levantamiento de capital**

<b>Costos Variables</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
servicios adicionales	\$6,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$6,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10 Gastos variables Levantamiento de capital**

<b>Gastos Variables</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
comisiones	\$900,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$900,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos dos rubros están perseguidos por la interacción de recursos necesarios para el servicio que se contratan como prestación de servicios.

El levantamiento de capital presenta un alto margen, dado que este servicio implica pocos costos directos. Este negocio es gestionado principalmente por el equipo de trabajo fijo, lo cual establece una estructura estable que facilita las operaciones. El único costo variable relevante corresponde a la contratación de uno o dos expertos para cada proyecto específico, con un presupuesto de 6,000,000 COP.

Es importante destacar que el precio del servicio es de 15,000,000 COP, lo cual incluye tanto la asesoría como la búsqueda de capital para el proyecto. Cabe mencionar que estos

15,000,000 COP no serían cubiertos directamente por la empresa cliente, sino por la entidad impulsora del proyecto.

Con esta estructura, el margen de contribución se calcula de la siguiente manera:

**Tabla 11 Margen de contribución del levantamiento de capital**

<b>Margen Contribucion \$</b>	<b>\$8,100,000</b>
<b>Margen Contribucion %</b>	<b>54.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

El margen de contribución queda en un 54.00% conteniendo un valor neto de \$8.100.000 sobre el precio del servicio.

### **8.1.5 Punto de Equilibrio**

Con base a la estructura de costos, balance inicial y el margen de contribución son algunos de los instrumentos que nos llevarán a encontrar el punto de equilibrio de la empresa con la intención de que esta tenga sentido y un estimado de cuanto deben vender para poder mantenerse a flote y en cuanto tiempo podría ser realista.

**Tabla 12 Costo fijo Levantamiento de capital**

Costos Fijos	
Rubros	\$
Salario	\$21,349,250
<b>TOTAL</b>	<b>\$21,349,250</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13 Gastos fijos Levantamiento de capital**

Gastos Fijos	
Rubros	\$
Marketing	\$1,200,000
Licencias	\$1,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,200,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos dos rubros nos dan la perspectiva de la empresa, primero un equipo de trabajo mensual capacitado y costoso, que es el corazón del negocio y sin él, no sería posible funcionar. Por el otro lado, los gastos son mínimos al no tener oficinas fijas, y tener un equipo remoto, aquí entran gastos de licencias tanto de office como de zoom y plataformas aledañas como canva entre otras para todos los proyectos que lleguen a la empresa.

**Tabla 14 Punto de equilibrio Levantamiento de Capital**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$43,609,722.2</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>2.9</b>

Fuente: Elaboración propia

Encontramos que el punto de equilibrio se encuentra en 2.9 unidades del servicio. Sin embargo, es importante mencionar que este margen está basado en una manera mensual por lo que debemos alcanzar 43 millones dentro del mes para poder cubrir los costos implicados. No obstante, lo que sería más realista es tener un servicio que pueda tener una rotación de cada 2 a 4 meses esto significando que su PRI fuese extremadamente alto, además de complicar la supervivencia del negocio al corto plazo.

### **8.1.6 Análisis**

El levantamiento de capital, aunque es atractivo por sus beneficios financieros, enfrenta desafíos específicos en el mercado colombiano. La competencia con grandes incubadoras y aceleradoras de negocios, que cuentan con mayores recursos y redes consolidadas, puede hacer que empresas más pequeñas especializadas en capital para micro cervecerías enfrenten dificultades para captar y retener clientes.

Uno de los principales riesgos es la dificultad de atraer y mantener un equipo especializado en finanzas, análisis de mercado y gestión de proyectos. La contratación de profesionales con estas habilidades puede ser costosa, y en un mercado tan competitivo, muchas veces resulta difícil retener el talento frente a las ofertas de grandes firmas. Optar por un modelo basado en proyectos podría ser una alternativa viable, donde los especialistas sean contratados por períodos determinados. Sin embargo, este enfoque trae consigo problemas como la pérdida de continuidad, la falta de cohesión en la estrategia a largo plazo y la fuga de conocimientos clave al finalizar cada proyecto.

Además, en un entorno tan dinámico como el colombiano, los startups suelen depender de redes informales y acuerdos flexibles, lo que puede ser tanto una ventaja como un desafío cuando se trata de competir con grandes organizaciones que ofrecen estructuras más estables y acceso a redes internacionales de inversores.

Es importante destacar una posible desventaja frente a los competidores en el levantamiento de capital para micro cervecerías, dado que el sector valora especialmente la reputación, lo que crea una barrera de entrada. Además, enfocarse exclusivamente en micro cervecerías puede ser un arma de doble filo: por un lado, brinda una ventaja al posicionarse como un experto en un nicho, atrayendo a cervecerías que buscan financiamiento especializado; por otro lado, esta especialización limita el alcance a otros segmentos del mercado, lo que podría restringir el crecimiento.

Por lo tanto, es clave construir una marca reconocida en el sector cervecero, aprovechando el valor agregado de la experiencia especializada para superar la barrera de entrada y maximizar las oportunidades de expansión dentro de este nicho.

## **8.2 Pub Temático**

La cultura cervecera siempre ha tenido una relevancia significativa en Bogotá y Colombia, reflejando el crecimiento sostenido del mercado de la cerveza artesanal en la ciudad y el país. En respuesta a esta tendencia, se presenta el proyecto de un pub temático enfocado en ofrecer una experiencia única e inolvidable para los amantes de la cerveza artesanal. Este espacio está diseñado no solo como un lugar de consumo, sino como un centro de inmersión en la cultura cervecera,

donde los clientes podrán disfrutar de catas de cervezas artesanales locales e importadas, cuidadosamente seleccionadas para ofrecer una amplia variedad de sabores y estilos.

El pub ofrecerá un ambiente temático que recrea y celebra la tradición cervecera, integrando elementos visuales y culturales que aporten al disfrute del cliente y que conviertan cada visita en una experiencia multisensorial. Este enfoque no solo busca atraer a conocedores de la cerveza, sino también educar y enriquecer a un público más amplio, creando un entorno donde la calidad y la diversidad de las cervezas artesanales sean protagonistas. A través de esta propuesta, el pub temático se posiciona como un destino obligado para quienes buscan algo más que una bebida, ofreciendo una experiencia auténtica en el corazón de Bogotá.

### **8.2.1 Competidores**

Este Pub cuenta con puntos claves. Al ser una idea de negocio un poco directa y muy utilizada cuenta con una gran acumulación dentro del sector que intenta atacar es un océano rojo. No obstante, Queremos llegar a innovar dentro de este océano ofreciendo una oferta distinta a sus principales competidores, que algunos de ellos podrían ser:

- Mono Bandido
- Irish Pub
- BBC

A pesar de ser Bares relacionados con la cerveza, nuestro Pub ofrecerá una propuesta única diferente a la de estos competidores. Sin embargo, si son un punto de comparación al estar dentro del sector.

### 8.2.2 Estructura de Costos

A continuación, se presenta la estructura de costos para el Pub en la ciudad de Bogotá. Este Bar cuenta con varias amenidades y está diseñado para albergar alrededor de unas 50 personas si este se llena por completo. Con esto en cuenta se trató de hacer un aproximado en cuestión del servicio a ofrecer para un bar completo.

Además de esta suposición también hay que pactar que en nuestro Bar tendrá dos productos claves como sus ingresos principales cerveza importada y cerveza nacional. Estas entrarán a medirse junto con todos los costos y gastos que son necesarios para el funcionamiento del negocio.

**- Solo se vende Cerveza Importada:**

A continuación, contemplaremos la estructura de costos para la cerveza importada que se proporcionará en el bar.

**Tabla 15 Costos fijos cerveza**

<b>Costos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Salario	\$11,450,000
Seguro	\$650,000
Software	\$833,333
Entretenimiento	\$2,083,333
<b>TOTAL</b>	<b>\$15,016,667</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla vemos 5 salarios de bartenders, cada uno gana 1.690.000, que representa un salario mínimo más las prestaciones que el establecimiento debe hacerse cargo (Empleo como Barista bartender en Bogotá, Mariposa de Cristal cafe SAS - eempleo.com, 2024). Por el Seguro pagamos 7.800.000 al año que para temas contables diferimos este valor a 12 meses dándonos un pago mensual de 650.000 pesos colombiano. Este seguro todo riesgo tendrá la capacidad de cubrir al negocio frente a posibles inconveniencias. Por último, está el software ERP con el cual se lleva la contabilidad, inventario y en general se utiliza para el funcionamiento de nuestro PUB.

**Tabla 16 Gastos fijos cerveza**

<b>Gastos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Arriendo	\$7,000,000
Servicios	\$2,500,000
Presencia en red	\$800,000
Contabilidad	\$1,666,667
<b>TOTAL</b>	<b>\$11,966,667</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos fijos de la cervecería incluyen servicios públicos, alquiler, marketing y contabilidad. Estos gastos son fundamentales para la gestión administrativa y el funcionamiento adecuado del negocio.

El alquiler corresponde a un local comercial ubicado en el Parque de la 93 (**Véase Anexo B & C**), una zona altamente concurrida que atraerá a nueva clientela. Además, se trata de un área céntrica, lo que la convierte en una ubicación ideal. Los servicios públicos son algo elevados, ya

que el local estará equipado con televisores, iluminación especial, baños, una tarima y entretenimiento, lo cual incrementa la carga de consumo, especialmente por encontrarse en un estrato 6 (la estimación de costos se basó en una factura de servicios de un apartamento en la zona).

La presencia en redes sociales es esencial para dar a conocer el negocio y captar la atención de los clientes potenciales. Finalmente, un contador es necesario para garantizar que los servicios financieros y contables se gestionen correctamente, manteniendo el cumplimiento normativo y un orden administrativo adecuado.

### 8.2.3 Balance Inicial

#### Ilustración 3 Balance Inicial del Pub temático

Activo		Pasivo	
<b>Corto Plazo</b>		Bancos	\$ 90,000,000
Bancos	\$ 70,000,000		
<b>Largo Plazo</b>		<b>Patrimonio</b>	
	\$ 95,000,000	Capital Social	\$ 75,000,000

Fuente: Elaboración propia

El balance inicial del pub deberá contar con un margen amplio, dado que se requerirán adecuaciones importantes, así como un capital de respaldo para cubrir los primeros meses de operación. Considerando estos factores, se propone contar con un capital propio de 75 millones de pesos, complementado con un préstamo de 90 millones, para alcanzar un capital inicial de 165 millones de pesos.

Este capital inicial permitirá realizar las adecuaciones necesarias del local, que, según las cotizaciones, tendrán un costo aproximado de 95 millones de pesos. Estas adecuaciones incluyen la instalación de la barra, dispositivos de distribución de cerveza, neveras, cocina y demás equipos esenciales para el funcionamiento del pub. Las estimaciones se basan en la suposición de que el local arrendado no cuenta con ninguna adecuación previa para la actividad.

Los restantes 70 millones de pesos están destinados a cubrir los gastos iniciales de la empresa y asegurar la operación durante los primeros meses.

**Tabla 17 Costos variables cerveza importada**

<b>Costos Variables</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Costo de Cerveza Import	6400
Transporte	\$500
<b>TOTAL</b>	<b>\$6,900</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos costos corresponden a la compra de cerveza importada, que se ofrecerá al público a un precio de 25,000 pesos colombianos por vaso. Cada vaso tipo pinta estadounidense, de 470 ml, tiene un costo para la empresa de 6,900 pesos, considerando los factores agregados en la tabla. Estos valores se calculan en base a la compra de grandes volúmenes de cerveza, lo que permite mantener costos competitivos.

**Tabla 18 Costos variables cerveza nacional**

<b>Costos Variables</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Costo de Cerveza Nacional	2400
Transporte	\$500
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,900</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costos de la cerveza nacional, aunque se calculan con la misma medida que la cerveza importada, son significativamente más bajos, ya que no están sujetos a gastos de importación ni a intermediarios que incrementen su precio original. Esto permite ofrecer al cliente una opción de calidad a un costo más accesible, lo cual es una ventaja competitiva para el negocio.

#### **8.2.4 Margen de Contribución**

A continuación, se presentarán dos márgenes de contribución uno de la cerveza importada y otro de la nacional, esto con la intención de conocer nuestro margen de manera que podamos tomar decisiones a partir de ellos y saber si el precio que tenemos es justo.

**Tabla 19 Márgenes de Contribución de Cerveza Importada**

<b>Margen Contribucion \$</b>	<b>\$18,100</b>
<b>Margen Contribucion %</b>	<b>72.40%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20 Margen de contribución cerveza nacional**

<b>Margen Contribucion \$</b>	<b>\$12,100</b>
<b>Margen Contribucion %</b>	<b>80.67%</b>

Fuente: Elaboración propia

En ambas categorías de cerveza, el margen de contribución se sitúa entre el 70% y el 80%, alineándose bastante con el promedio del sector. Este margen se calcula sobre el costo variable, lo cual resulta en un porcentaje elevado. Sin embargo, este análisis no incluye los costos fijos, los cuales reducirán la utilidad final. Aunque los márgenes de contribución en las ventas de cerveza son excelentes, los costos y gastos fijos representan una carga significativa, por lo que, a pesar de contar con buenas utilidades, estas no alcanzarán los márgenes teóricos actuales.

### **8.2.5 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio en el pub se determina considerando dos variables: una basada únicamente en la venta de cerveza importada y otra en la venta de cerveza nacional. A continuación, se presentan ambos escenarios, lo que nos permitirá obtener un aproximado de las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio. A partir de este punto, el negocio comenzaría a generar beneficios.

**Tabla 21 Punto de equilibrio Cerveza importada**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$447,237,569.1</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>17889.50276</b>
<b>PE Mes</b>	<b>1490.791897</b>
<b>PE Semanal</b>	<b>372.6979742</b>

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio para la cerveza importada, aunque elevado, se debe a los costos fijos significativos que asume la empresa. Estas obligaciones implican que se deben alcanzar aproximadamente 400 millones de pesos en ventas, lo cual equivale a la venta de más de 16,000 unidades de cerveza al año. Sin embargo, al desglosar esta cifra en unidades de venta mensuales o semanales, puede resultar una meta más alcanzable, especialmente considerando la demanda potencial en un lugar concurrido como el pub.

**Tabla 22 Punto de equilibrio cerveza nacional**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$401,404,958.7</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>26760.33058</b>
<b>PE Mes</b>	<b>2230.027548</b>
<b>PE Semanal</b>	<b>557.5068871</b>

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el punto de equilibrio es menor, ya que la cerveza nacional tiene un margen de contribución más alto en relación con su precio, lo que permite alcanzarlo más rápidamente, aunque implique vender un mayor número de unidades. Sin embargo, la combinación de ambos productos —cerveza nacional e importada— genera un ambiente favorable para el crecimiento y

la sostenibilidad del negocio. Esta diversidad en la oferta no solo optimiza los márgenes, sino que también atrae a un público más amplio, fortaleciendo la estabilidad financiera del pub.

### **8.2.6 Análisis**

El pub cuenta con una estructura sólida y una ubicación privilegiada en el Parque de la 93, un área concurrida y céntrica que atrae a personas con alto poder adquisitivo, tanto locales como turistas, que buscan experiencias únicas y de calidad. Con esta ubicación, el pub puede captar a un público diverso, desde conocedores de cervezas artesanales hasta personas que solo quieren disfrutar de un buen ambiente con productos premium. La oferta variada, entre cervezas nacionales e importadas, ayuda a cubrir diferentes gustos y preferencias, algo muy relevante en un mercado donde el interés por lo artesanal y lo exclusivo está creciendo.

En cuanto a precios, el pub busca un equilibrio que ofrezca accesibilidad y al mismo tiempo mantenga una imagen exclusiva. Las cervezas nacionales, con menores costos de adquisición, permiten ofrecer un precio competitivo, mientras que las importadas, con un valor de alrededor de 25,000 COP por pinta, refuerzan el posicionamiento del pub como un espacio premium. Este balance de precios no solo maximiza los márgenes, sino que también hace del pub un lugar atractivo para diferentes tipos de consumidores, fortaleciendo la propuesta de valor.

Para operar en una zona de alto perfil como esta, los costos fijos, especialmente en alquiler y servicios, son elevados. Esto se debe a la necesidad de elementos como televisores, luces y otros equipos de entretenimiento que crean el ambiente ideal. Además, el pub tiene una estrategia activa de marketing digital para construir su presencia en redes sociales y darse a conocer desde los primeros días de operación. El capital inicial para cubrir tanto las adecuaciones del local como los

primeros gastos operativos es de 165 millones de pesos, financiado con 65 millones de capital propio y 90 millones en préstamos. De este capital, 95 millones están destinados a las adecuaciones necesarias y 70 millones para cubrir los gastos de funcionamiento iniciales.

El análisis del punto de equilibrio indica que el pub deberá generar aproximadamente 400 millones de pesos en ventas de cervezas importadas, o alrededor de 16,000 unidades anuales, para cubrir sus costos fijos. Aunque esto puede parecer elevado, la venta de cervezas nacionales, con un margen de contribución más alto y menos costos asociados, ayuda a equilibrar la carga financiera y facilitar el camino hacia el punto de equilibrio. Esta combinación de productos asegura ingresos diversificados, lo cual es clave para la estabilidad financiera del negocio.

Aunque el pub tiene importantes fortalezas, como su ubicación y su oferta variada, también existen retos, entre ellos la alta carga de costos fijos y la dependencia de un préstamo importante. Para fomentar el crecimiento, se recomienda ofrecer eventos especiales, como catas de cervezas y promociones, para atraer a clientes nuevos y fidelizar a los habituales. Asimismo, monitorear el flujo de caja de cerca será fundamental para ajustar precios o realizar ajustes necesarios en los gastos. Con un enfoque en optimizar los costos fijos y aprovechar el potencial de marketing en redes sociales, el pub podrá consolidarse como un negocio exitoso y sostenible a largo plazo.

### **8.3 Ruta Turística Cervecera**

Una de las características más relevantes de las regiones de Cundinamarca es su pasado histórico relacionado con la industria cervecera la cual tiene aproximadamente 137 años. El potencial turístico y el interés del Gobierno nacional y local en financiar proyectos turísticos genera

expectativas en las comunidades locales y en algunas empresas y comerciantes que ven en el turismo una alternativa para fomentar empleo y generar ingresos.

Las ruta consiste en una serie de estaciones (bares) que el usuario puede elegir dependiendo del tipo de paquete turístico que desee hacer (esto determina el número de estaciones/bares) para los tours se contara con expertos que estén familiarizados con el contexto cervecero de la región y quieran hacer parte de esta propuesta a su vez que se planea gracias a los convenios que tenemos con los propietarios de las cervecerías 100% artesanales con el fin de dar un tour dinámico en donde cada empresa pueda contar sus inicios y sus motivaciones de manera que el espectador conecte con este maravilloso mundo de la cerveza y pueda disfrutar de una variedad de sabores únicos en cada parada. La logística será gracias a la subcontratación de la empresa de transporte Linturcol (**véase anexo D**), que ofrece el servicio de movilidad tanto a nivel urbano como a nivel regional.

### **8.3.1 Competidores**

Al ser Cundinamarca un foco industrial en el país cuenta con un sector de alejamiento y turístico que se ha adaptado para un mercado comercial y de negocios de alto nivel. Bogotá cuenta con un atractivo turístico local bastante sólido, lo cual ha llevado a la región a contar con una excelente gama de propuestas turísticas.

- Citybus
- Coolture Coo
- A Chef's Tour (Bogota)

Todas las empresas mencionadas anteriormente cuentan con planes turísticos dentro de la ciudad de Bogotá, pero ninguno está especializado en bares artesanales.

### 8.3.2 Estructura de Costos

Para la estructura de costos se trabajó bajo el supuesto de que contábamos con al menos 5 cervecerías artesanales además de tener un acuerdo formal con la empresa de transporte Linturcol y contar con una nómina de 5 empleados.

**Tabla 23 Costos fijos anuales de la Ruta Turística Cervecera**

<b>Costos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Salarios	\$ 13.870.698
Transporte	\$2,400,000
Convenios con cervecerias	\$1,640,000
Subsidio de Internet	\$800,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$4,840,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Salarios:** Corresponde al salario neto anual de tres guías turísticos, un administrador y una impulsadora de marca. “El promedio mensual del salario de un guía turístico es \$1.890.739” (DGNET LTD, 2024c, párr. 1), incluyendo las prestaciones y cargas sociales se deben pagar \$2.099.739 mensuales. “El promedio mensual del salario de un administrador es \$2.563.075” (DGNET LTD, 2024a, párr. 1), incluyendo las prestaciones y cargas sociales se debe pagar

\$3.862.003 mensuales. “El promedio mensual del salario de una impulsadora de marca es de \$1.200.000” (DGNET LTD, 2024d).

**Transporte:** Linturcol cobra \$200.000 por un trayecto urbano de ida y vuelta, esto hay que sumarle los tres días en los que se ofrecerá el servicio (viernes, sábado y domingo), lo cual será de \$600.000 semanales por lo que mensualmente son \$2.400.000.

**Convenio con cervecería:** Se buscará crear una sociedad con distintas cervecerías con el fin de brindar sus servicios a nuestros visitantes y brindarles una experiencia distintiva a la hora de llegar a sus establecimientos, por este servicio se pagará \$410.000, siendo al mes un total de \$1.640.000. véase anexo E.

Subsidio de Internet: Al no contar con un local fijo se dará un subsidio de internet para todos los empleados para fines laborales que requiera la empresa.

**Tabla 24 Costos variables anuales de la Ruta Turística Cervecera**

<b>Costos Variables</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Consumo en locales	\$108,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$108,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Consumo en locales:** se estima que por lo menos un 20% del grupo de turistas consuma una de las cervezas en alguna de las 5 cervecerías a visitar.

**Tabla 25 Gastos fijos anuales de la Ruta Turística Cervecera**

<b>Gastos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Marketing	\$1,500,000
Outsourcing Contabilidad	\$7,452,000
Soporte al cliente	\$2,400,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$11,352,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Marketing:** La estrategia de Marketing se centrará en las redes sociales, para esto se contratará una agencia especializada en la creación de anuncios publicitarios para Facebook e Instagram por un valor de \$1.500.000, véase Anexo F.

**Outsourcing contabilidad:** Subcontratación de los servicios contables por un valor de \$621.000 mensuales, véase Anexo G.

**Soporte al cliente:** Contratación de una profesional freelancer de servicio al cliente que atienda las dudas y requerimientos que puedan presentar los usuarios sobre la ruta turística o las cervecerías a conocer. Trabajará dos días a la semana por dos horas, cada hora cuesta \$34.414 véase Anexo H. En total en el mes son \$550.624

### 8.3.3 Balance Inicial

**Ilustración 4 Balance Inicial de la Ruta Turística Cervecera**

Activos		Pasivos	
Bancos	\$100,000,000	Bancos	\$80,000,000
		<b>Patrimonio</b>	
		Capital Social	\$20,000,000

Fuente: Elaboración propia.

Para que la idea de negocio pueda ser llevada a cabo es necesario contar con un capital inicial de \$100.000.000 (variable activos), que es el aporte de los socios fundadores con el fin de contar con un equipo de guías turísticos plenamente capacitados también se optará por contratar en las horas pico de los bares una impulsadora con el fin de captar clientes, además de la contratación de la empresa de transporte la cual será la encargada de la movilización de los turistas por la ciudad, este monto de \$100.000.000 se dividirá entre los tres fundadores del negocio de los cuales \$80.000.000 vendrán de una cuenta de ahorros y los otros \$20.000.000 se tendrán en reserva mientras se concretan las sociedades con las cervecerías.

### 8.3.4 Margen de Contribución

La Ruta turística Cervecera cuenta con un único recorrido dentro de la ciudad de Bogotá. El precio de la boleta es de \$150.000, teniendo en cuenta que en el mercado empresas como Citybus y Coolture Coo ofrecen sus paquetes turísticos dentro de un rango de \$159.900 a \$349.900.

**Tabla 26 Margen de contribución de la Ruta Turística Cervecera**

<b>Margen Contribucion \$</b>	<b>\$42,000</b>
<b>Margen Contribucion %</b>	<b>28.00%</b>

Fuente. Elaboración propia

El margen de contribución indica que, por cada entrada vendida, la empresa genera \$42.000 o aporta el 28,00% para cubrir los costos y gastos fijos, obteniendo utilidad.

### 8.3.5 Punto de Equilibrio

**Tabla 27 Punto de equilibrio de la Ruta Turística Cervecera**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$57,828,571.4</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>385.5</b>

Fuente. Elaboración propia.

Con la información de la estructura de costos y el precio de la entrada se determinó el punto de equilibrio, dando como resultado que se deben generar ingresos por un monto total de

\$57.828.571 o lograr la venta de aproximadamente 3851 unidades durante el año para cubrir todos sus costos y gastos.

### **8.3.6 Análisis**

La Ruta Turística Cervecera busca crear una nueva experiencia turística para las residentes de la ciudad de Bogotá y sus alrededores pero no pretende quedarse solo a nivel local sino que su meta es alcanzar y ser un referente para todo tipo de turistas tanto nacionales como internacional pero aunque la idea es bastante prometedora y quiere innovar en un mercado tan explorado como lo es el turismo todo dependerá de la recepción de los clientes y su recomendación por esta razón el éxito de esta idea de negocio está ligada tanto a su campaña publicitaria como las buenas reseñas de los turistas gracias a una buena atención por parte de todo el equipo de esta ruta turística. Un poco más a detalle podemos observar que los costos variables de la propuesta son mínimos y cuenta con unos gastos fijos aceptables, con esta atractiva información preliminar se puede concluir que el proyecto puede empezar su puesta en marcha.

### **8.4 App Cerveza en Casa**

La App Cerveza en Casa está diseñada para que los amantes de la cerveza artesanal tengan el acceso a los recursos necesarios para elaborar sus propias bebidas desde la comodidad de su hogar. Así pues, las personas interesadas en aprender sobre los procesos de producción de las cervezas, información específica sobre los sabores, colores y texturas de estas tendrán la oportunidad de encontrar contenido especializado e interactivo dentro de la aplicación.

De este modo, la App Cerveza en Casa, disponible en Google Play y App Store, ofrece una experiencia personalizada para los usuarios interesados en ampliar su conocimiento sobre la producción de las cervezas artesanales desde su casa, el segmento del mercado objetivo se centra en los jóvenes adultos que tienen de 25 a 40 años interesados en la gastronomía y las experiencias DIY. El modelo de la aplicación se basa en la estrategia freemium, donde habrá contenido gratis y una membresía paga que otorgará acceso a información exclusiva, adicionalmente, se venderá un kit de producción de cerveza artesanal.

#### **8.4.1 Competidores**

Los competidores encontrados dentro del mercado desarrollaron una aplicación donde se almacenan las recetas y contenido relacionado a la producción de la cerveza artesanal, algunas de estas aplicaciones son:

- BeerSmith 3 Mobile Homebrewing.
- Brewfather.
- Calculamos Cerveza.

Todas estas aplicaciones de cerveza están disponibles en Apple Store y Google Play. Tienen funcionalidades similares y ofrecen una amplia variedad de recetas y elementos útiles para elaborar cerveza artesanal desde el hogar.

### 8.4.2 Estructura de Costos

A continuación, se presenta la estructura de costos para la idea de negocio APP Cerveza en Casa, los dos productos ofrecidos en la aplicación son la membresía que da acceso a contenido exclusivo y el kit cervecero, que incluye los elementos necesarios para elaborar cerveza artesanal desde la comodidad del hogar.

Para estimar la estructura de costos se trabajó bajo tres situaciones: en primer lugar, suponer que solo se venderían las membresías, enfocándose en los costos y gastos del mantenimiento de la aplicación y de la creación de contenido; en segundo lugar, se consideró que únicamente se comercializarían los kits cerveceros dentro de la aplicación, identificando los aspectos de producción y logística necesarios; la última situación contempla la venta conjunta de las membresías y los kit cerveceros, evaluando en totalidad todos los rubros necesarios para operar.

- **Primera situación, solo se vende la membresía:** La estructura de costos para la operación de la aplicación, bajo la situación donde solo se ofrecerá la membresía es la siguiente.

**Tabla 28 Costos fijos anuales de la membresía**

<b>Costos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Salarios	\$31,697,532
Licencia APPLE PLAY STORE	\$480,000
Licencia GOOGLE PLAY STORE	\$120,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$38,072,532</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Salarios:** Corresponde al salario neto anual de un desarrollador de contenido que se enfocara en crear contenido para la aplicación, incluyendo recetas, recomendaciones y curiosidades sobre la cerveza artesanal. “El promedio mensual del salario de un creador de contenido es \$2.300.000” (TALENT, 2023, párr. 1), incluyendo las prestaciones y cargas sociales se deben pagar \$2.641.461 mensuales.

**Licencia de Apple Play Store:** Para publicar una aplicación se debe registrar como desarrollador, pagando una cuota anual de USD \$99 (Sphinx Solution, 2024). Aproximadamente COP \$480.000.

**Licencia de Google Play Store:** Se debe pagar una tarifa única de registro con un valor de USD \$25 (Sphinx Solution, 2024). Correspondiente a COP \$120.000 para que la aplicación este disponible dentro de la tienda para los usuarios.

**Pasarela de pago PayU:** Pago de tarifa fija mensual de COP \$50.000 (PayU, 2024). Para poder procesar los pagos dentro de la aplicación se contará con un servicio de la pasarela de pagos.

**Mantenimiento aplicación:** Normalmente el mantenimiento de una aplicación cuesta entre el 15 y el 20% del coste total del desarrollo (Re Anima, 2024). Considerando que la aplicación no cuenta con unas funciones complejas, el valor del mantenimiento se calculará como el 15% del costo total del desarrollo, el mantenimiento es necesario para asegurarse que la aplicación funcione correctamente.

**Tabla 29 Costos variables anuales de la App Cerveza en Casa**

<b>Costos Variables</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Pasarelas Pago PayU	\$1,236
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,236</b>

Fuente. Elaboración propia.

**Pasarela de Pago PayU:** Comisión de 3,49% + 800 por cada transacción procesada.(PayU, 2024). Para calcular el valor final de la comisión se utiliza el precio de la membresía como base del cálculo.

**Tabla 30 Gastos fijos anuales de la membresía**

<b>Gastos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Marketing	\$6,240,000
Outsourcing Contabilidad	\$7,560,000
Soporte al cliente	\$6,607,488
<b>TOTAL</b>	<b>\$20,407,488</b>

Fuente. Elaboración propia.

**Marketing:** La estrategia de Marketing se centrará en las redes sociales, para esto se contratará una agencia especializada en la creación de anuncios publicitarios para Facebook e Instagram para alcanzar un reconocimiento de marca y conectar con el segmento de clientes, este servicio tiene un costo de \$520.000, véase Anexo I.

**Outsourcing contabilidad:** Subcontratación de los servicios contables por un valor de \$630.000 mensuales, véase Anexo G

**Soporte al cliente:** Contratación de una profesional freelancer de servicio al cliente que atienda las dudas y requerimientos que puedan presentar los usuarios sobre el uso de la aplicación y la compra de las membresías. Trabaja dos días a la semana por dos horas, cada hora cuesta \$34.414, véase Anexo H. En total en el mes son \$550.624.

- **Segunda situación, solo se vende el kit cervecero:** Bajo el supuesto que dentro de la aplicación solo se venderá el kit cervecero, se define que los gastos fijos corresponden a los mismos rubros presentados en la primera situación.

**Tabla 31 Costos fijos anuales del kit cervecero**

<b>Costos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Salarios	\$31,697,532
Licencia APPLE PLAY STORE	\$480,000
Licencia GOOGLE PLAY STORE	\$120,000
Pasarela pago PayU	\$600,000
Almacenamiento	\$2,808,000
Mantenimiento app	\$5,175,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$40,880,532</b>

Fuente. Elaboración propia.

Los costos fijos para esta situación corresponden a los mismos rubros explicados en la primera situación, donde solo se vende la membresía. Así, el único nuevo rubro dentro de esta estructura es el almacenamiento.

**Almacenamiento:** Alquiler de una bodega de  $8 m^3$  para el almacenamiento de los kits cerveceros antes de ser despachados hacia los consumidores finales, por un valor de \$230.000 mensuales, véase Anexo J.

**Tabla 32 Costos variables anuales del kit cervecero**

Costos Variables	
Rubros	\$
Produccion Kit	\$213,086
Logistica (envio)	\$39,520
Pasarelas Pago PayU	\$12,143
<b>TOTAL</b>	<b>\$264,749</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Producción Kit:** El kit de producción de cerveza artesanal se comprará a través de Amazon para posteriormente ser revendido dentro de la aplicación. El kit tiene un precio de \$213.086, véase Anexo K.

**Logística:** Solo se tendrán envíos a las principales ciudades del país, Bogotá y Medellín. Cotizando el trayecto entre Bogotá y Medellín se encontró que el valor del envío es de \$39.520, véase Anexo L Utilizaremos este valor ya que es el dinero que se deberá pagar si se llega a despachar un envío hasta la ciudad de Medellín la ciudad más lejana donde se contará con cobertura.

**Pasarelas Pago PayU:** Comisión de 3,49% 800 por cada transacción procesada (PayU, 2024). Para calcular el valor final de la comisión se utiliza el precio del kit como base del cálculo.

**Tercera situación, se venden ambos productos:** La estructura de costos de esta situación comprende la totalidad de los rubros presentados anteriormente, puesto que se van a vender en conjunto los dos productos: la membresía y el kit de cerveza artesanal.

### 8.4.3. Balance Inicial

**Ilustración 65 Balance inicial de la aplicación Cerveza en casa**

Activo		Pasivo	
<b>Corto Plazo</b>			
Bancos	\$20,000,000	Bancos	\$34,500,000
<b>Largo plazo</b>		<b>Patrimonio</b>	
Intangible	\$34,500,000	Capital Social	\$20,000,000

Fuente: Elaboración propia

Para la puesta en marcha de la idea es necesario contar con el dinero para el desarrollo de la aplicación por un monto de \$34.500.000, que corresponde a una aplicación con una interfaz sencilla y fácil de utilizar, compatible con los sistemas operativos Android y iPhone, véase **Anexo M**. Además, la aplicación tardará tres meses en estar lista, durante este tiempo de operación de la empresa, la creación de contenido será la prioridad, puesto que es la propuesta de valor del negocio y esta información debe estar disponible para ser incorporada dentro de la plataforma.

El desarrollo de la aplicación será financiado por un crédito que va a ser adquirido con un banco. Adicionalmente, los socios aportarán 20 millones de pesos que serán utilizados para la creación de contenido mientras la aplicación es terminada.

#### 8.4.4. Margen de Contribución

La aplicación Cerveza en Casa cuenta con un portafolio de dos productos, la membresía y el kit cervecero. El precio para la membresía que da acceso a contenido y funciones exclusivas dentro de la aplicación es de \$20.000, teniendo en cuenta que en el mercado empresas como Netflix y Spotify ofrecen sus suscripciones dentro de un rango de \$16.900 a \$35.900. Por otro lado, el kit cervecero tendrá un precio de \$325.000.

- **Primera situación, solo se vende la membresía**

**Tabla 33 Margen de contribución anual de la membresía**

<b>Margen Contribucion \$</b>	<b>\$18,502</b>
<b>Margen Contribucion %</b>	<b>92.51%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El margen de contribución indica que, por cada membresía vendida, la aplicación genera \$18.502 o aporta el 92,51% para cubrir los costos y gastos fijos, obteniendo utilidad. Adicionalmente, al vender un servicio el resultado del margen de contribución es un valor alto, cercano al 100%, esto puede verse como una ventaja competitiva frente a las demás empresas, ya que, con un control de gastos y costos adecuado, se puede cambiar el precio para ubicarse estratégicamente dentro del mercado y ser más competitivo, consiguiendo así nuevos clientes e impulsando la fidelización de estos, alcanzando un nivel de compras recurrentes de la membresía.

- Segunda situación, solo se vende el kit cervecero

**Tabla 34 Margen de contribución anual del kit cervecero**

<b>Margen Contribucion \$</b>	<b>\$60,252</b>
<b>Margen Contribucion %</b>	<b>18.54%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por cada kit cervecero vendido, la aplicación genera \$60.252 o aporta el 18,54% para cubrir los costos y gastos fijos, obteniendo utilidad. El bajo margen de contribución indica que el kit cervecero aporta menos del 20% para cubrir los egresos de dinero, lo cual podría explicarse por el alto costo de venta ya que, es un producto que será revendido dentro de la aplicación. Además, el precio del kit es elevado para poder cubrir los costos de su venta, y aunque un incremento de este podría mejorar el resultado del margen de contribución esto generaría una pérdida de interés por parte de los clientes, dificultando la venta del producto. Así, se concluye que el producto tiene un costo alto y su precio es difícil de ajustar, por esto la creación de estrategias para su venta se ve perjudicada.

- Tercera situación, se venden ambos productos

**Tabla 35 Ponderación de ambos productos**

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Ingresos</b>	<b>MC Unitario</b>	<b>Peso Pond</b>
Suscripcion	\$20,000	527	\$10,535,802	\$18,502	20.32%
Kit cervecero	\$325,000	127	\$41,323,881	\$60,252	79.68%
			\$51,859,682		

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del margen de contribución se realizó una ponderación de los precios de los productos ofrecidos. Esta metodología permite obtener un resultado más preciso con respecto a la proporción de los ingresos y unidades vendidas en una periodicidad anual, el precio ponderado es \$263.036. Las membresías tienen una cantidad de unidades vendidas mayor considerando que tienen un menor precio y su factibilidad de venta es más probable en comparación con el kit cervecero, debido a que su alto precio puede dificultar su venta. Como se evidencia en la tabla, el peso ponderado del Kit cervecero es mayor porque genera más ingresos cuando se compara con la suscripción, contribuyendo significativamente al ingreso total que se espera ser recaudado por ambos productos. Además, para el cálculo fue utilizado el margen de contribución unitario de cada producto calculado anteriormente,

Finalmente, con base en los ingresos totales se obtuvo como resultado el peso ponderado de cada producto, necesario para encontrar el promedio ponderado del margen de contribución bajo la situación donde se venden ambos productos en la aplicación.

**Tabla 36 Margen de contribución anual de ambos productos**

<b>Margen Contribucion Prom</b>	<b>\$51,770</b>
<b>Margen Contribucion Prom</b>	<b>19.68%</b>

Fuente. Elaboración propia.

El margen de contribución del promedio ponderado de los dos productos denota que la venta de ambos productos aporta el 19% para cubrir los costos y gastos fijos, logrando obtener utilidad. Gracias a los supuestos planteados para la situación donde se venden los dos productos,

evidenciamos que el resultado obtenido es un valor bajo, explicado principalmente por los altos costos de venta del kit cervecero. Por esto, vemos que, la venta de los productos no aporta un monto de dinero significativo para cubrir los costos y gastos de la empresa, creando una presión en la generación de los ingresos y limitando la generación de ganancias.

#### 8.4.5 Punto de Equilibrio

- **Primera situación, solo se vende la membresía**

**Tabla 37 Punto de equilibrio anual de la membresía**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$63,214,809.2</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>3160.7</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con la información de la estructura de costos y el precio de la membresía se determinó el punto de equilibrio, dando como resultado que se deben generar ingresos por un monto total de \$63.214.809 o lograr la venta de aproximadamente 3.160 unidades durante el año para cubrir todos sus costos y gastos.

- **Segunda situación, solo se vende el kit cervecero**

**Tabla 38 Punto de equilibrio anual del kit cervecero**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$330,591,047.5</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>1017.2</b>

Fuente. Elaboración propia.

El punto de equilibrio del kit cervecero indica que deben generarse ingresos por un monto total de \$119.829.621 o lograr la venta de aproximadamente 5.573 kits durante el año para cubrir todos sus costos y gastos. Aunque dicho resultado puede considerarse un número bajo, el precio del kit cervecero puede ser una barrera para que los clientes adquieran el producto, por lo que puede ser difícil de alcanzar un nivel de ventas igual o mayor al punto de equilibrio en unidades.

- **Tercera situación, se venden ambos productos**

**Tabla 39 Punto de equilibrio anual de ambos productos**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$311,397,941.4</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>1183.9</b>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información recolectada sobre la estructura de costos y el precio ponderado establecido, se calculó el punto de equilibrio. El resultado indica que el monto total de los ingresos debe ser \$311.397.941 o se deben vender 1.183 unidades, entre los dos productos, para cubrir los costos y gastos correspondientes. Para alcanzar este número de unidades vendidas la empresa debe

analizar la demanda de los productos y contar con una estrategia de ventas fuerte que permita asegurar los ingresos necesarios para llegar a su punto de equilibrio.

#### **8.4.6 Análisis**

La idea de negocio de APP Cerveza en Casa tiene como objetivo facilitar el aprendizaje de los consumidores apasionados por las cervezas artesanales. No obstante, el éxito de la aplicación depende en gran medida del reconocimiento y de la capacidad de crear una comunidad donde se compartan experiencias. Por esto, es importante desarrollar una estrategia de marketing que permita generar visibilidad dentro de las tiendas de aplicaciones, además de conectar con los potenciales clientes consiguiendo nuevos usuarios en la plataforma.

Después de evaluar las tres situaciones iniciales se concluye que la membresía, al ser un servicio, cuenta con bajos costos variables, por lo que es posible fijar un precio competitivo en comparación al mercado, aspecto que resulta atractivo para los clientes. Por otro lado, los altos costos variables del kit cervecero afectan su margen de ganancia y el elevado precio puede dificultar la comercialización de este producto.

Finalmente, la diversificación del portafolio permite que la empresa tenga varias fuentes de ingreso, reduciendo así el riesgo de las fluctuaciones de la demanda que pueda sufrir algún producto. Sin embargo, debido a la diferencia en la estructura de costos y precios entre los dos productos se depende en gran medida en la venta de los kits para cubrir los egresos de la operación. Como fue mencionado anteriormente puede existir cierta dificultad en la venta de los kits, situación que puede impactar la viabilidad y perduración en el largo plazo de la aplicación Cerveza en Casa.

## **8.5 Cerveza artesanal de gulupa, Gulú.**

“Se espera que en 2028, la cuota de mercado de la cerveza artesanal llegue al 5%. Ingredientes como yuca, cacao, café y frutos exóticos despiertan la curiosidad de locales y de los mercados internacionales”(Montenegro, 2023), representando una oportunidad para integrar nuevos ingredientes y sabores dentro del mercado, logrando así aumentar la oferta de productos innovadores dentro del sector. Asimismo, los consumidores buscan nuevas experiencias y productos auténticos, por tanto, exploran con cervezas disruptivas fuera de lo tradicional, priorizando los ingredientes de alta calidad que les brinden una nueva experiencia.

De modo que se presenta la idea de crear una micro cervecería artesanal que produzca cerveza artesanal de gulupa. Por lo tanto, se busca atender la creciente demanda de los consumidores que buscan opciones innovadoras y refrescantes dentro del mercado, enfocándose en las personas que se encuentran en un rango de edad entre 25 y 45 años en Bogotá. La gulupa es una fruta exótica que consigue darle al producto toques interesantes, resaltando la acidez y potenciando la sensación refrescante.

### **8.5.1 Competidores**

Las empresas productoras de cerveza artesanal en Colombia que ofrecen cervezas artesanales hechas con frutas son:

- Cerveza Amazónica.
- Cerveza Bruder.
- Cerveza Tres Cordilleras.

Estos competidores incorporan frutas como el copazú, el asaí, el huito, el maracuyá, los frutos rojos y la piña dentro de las recetas de sus productos. El competidor directo de Gulú es Cerveza Amazonica, pues su propuesta de valor se centra en utilizar frutas exóticas del Amazonas para la preparación de sus cervezas.

### 8.5.2 Estructura de Costos

**Tabla 40 Costos fijos anuales de Gulú**

<b>Costos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Salario	\$14,400,000
Registro sanitario	\$2,045,428
Domiciliario	\$12,611,172
<b>TOTAL</b>	<b>\$29,056,600</b>

Fuente. Elaboración propia

**Salario:** Corresponde al monto de \$1.200.000 mensuales, devengado por un trabajador a cargo de producir la cerveza artesanal.

**Registro sanitario:** De acuerdo con las tarifas del Invima para 2024, el registro sanitario para poder operar como una productora de cervezas tiene un costo de \$2.045.428 anual, *véase Anexo N.*

**Domiciliario:** Persona encargada de realizar los envíos de las cervezas dentro de la ciudad de Bogotá. “El sueldo medio para el puesto de Domiciliario/a en Colombia es de \$ 1.050.931 al mes”(DGNET LTD, 2024b, párr. 1).

**Tabla 41 Costos variables anuales de Gulú**

<b>Costos Variables</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Materia Prima	\$8,127
Botellas	\$1,625
Etiquetas	\$572
<b>TOTAL</b>	<b>\$10,324</b>

Fuente. Elaboración propia

**Materia prima:** Para fabricar un lote de cerveza de 15L son necesarios los siguientes ingredientes, Gulupa, Malta Pilsen, Avena en Hojuelas, Agua, Microbios OYL-605 Lactobacillus blend y Sigmund's Voss Kveik, con esto el costo total es de \$365.703. Al empaquetar el producto en botellas de 330 ml se obtienen 45 cervezas por lote, al final se calcula que el costo unitario de cada cerveza es de \$8.127.

**Tabla 42 Costos de materia prima**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad (kg/l)</b>	<b>Costo</b>
Gulupa	2	\$8,000
Malta pilsen	1.3	\$181,000
Avena en hojuelas	0.71	\$5,532
Agua	24	\$40,272
Microbios (OYL-605 Lactobacillus blend)	0.15	\$52,000
Microbios (Sigmund's Voss Kveik)	0.011	\$78,899
	<b>TOTAL</b>	<b>\$365,703</b>

Fuente. Elaboración propia.

**Botellas:** Envase de 330 ml donde se va a empaquetar el producto para su posterior comercialización.

**Etiquetas:** Material necesario para etiquetar los productos con el logo de la marca y empezar a generar un posicionamiento en el mercado.

**Tabla 43 Gastos fijos anuales de Gulú**

<b>Gastos Fijos</b>	
<b>Rubros</b>	<b>\$</b>
Arriendo	\$14,400,000
Servicios	\$3,000,000
Marketing	\$6,240,000
Limpieza	\$2,030,000
Outsourcing Contabilidad	\$7,560,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$33,230,000</b>

Fuente. Elaboración propia

**Arriendo:** La planta de producción de la cerveza operara en un local  $49 m^2$  de ubicado en el barrio el Carmen en Bogotá, véase **Anexo O**.

**Servicios:** \$250.000 mensuales, valor que incluye el servicio del agua y luz.

**Marketing y Outsourcing contabilidad:** Corresponden al mismo valor presentado en la idea de App Cerveza en Casa.

**Limpieza:** Los equipos utilizados en la producción de la cerveza artesanal deben ser desinfectados profundamente cada dos semanas para evitar la contaminación del producto final. Para esto, se necesitan Limpiador Pbw y desinfectante espumoso, estos productos deben comprarse cada tres meses.

### 8.5.3 Balance Inicial

**Ilustración 76 Balance inicial de Gulú**

Activo		Pasivo	
<b>Corto Plazo</b>			
Bancos	\$75,000,000	Bancos	\$14,264,340
<b>Largo plazo</b>		<b>Patrimonio</b>	
PP&E	\$14,264,340	Capital Social	\$75,000,000

Fuente: Elaboración propia

Para el balance inicial de la micro cervecería artesanal es necesario adquirir la maquinaria para la producción de la cerveza. Las ollas de cerveza funcionan para llevar a cabo el proceso de maceración y hervor de los ingredientes de la cerveza, se necesitan tres ollas cerveceras, cada una por un valor unitario de \$450.000 y con una capacidad de treinta litros; el producto es almacenado en los barriles de cerveza durante dos semanas para el proceso de fermentación, en total se necesitan treinta barriles para poder almacenar dos lotes de quince litros de cerveza por mes y asegurar el almacenamiento del próximo mes, cada barril tiene un valor de \$428.478.

Además, el tapador de botellas es utilizado para colocar las tapas a las botellas de vidrio cuando la cerveza ya ha sido envasada para su posterior comercialización. Además, las certificaciones y permisos necesarios para operar incluyen: registro sanitario, certificación de buenas prácticas y licencia de funcionamiento por un valor total de \$13.345.428.

Para comprar toda la maquinaria necesaria se adquirirá un préstamo por un valor de \$14.264.340. Por otra parte, los socios aportaran un capital de 75 millones de pesos para el

funcionamiento del negocio, garantizando que haya dinero disponible para la compra de materiales iniciales, pago del salario al trabajador y licencias necesarias para operar.

#### 8.5.4 Margen de Contribución

Después de revisar los precios de las cervezas artesanales que se encuentran en el mercado, se encontró que están dentro de un rango de \$10.000 a \$25.000. Con base en lo anterior, el precio de Gulú será de \$21.500 bajo la propuesta de ofrecer un producto de calidad y exclusivo para los consumidores.

**Tabla 44 Margen de contribución anual de Gulú**

<b>Margen Contribucion \$</b>	<b>\$11,176</b>
<b>Margen Contribucion %</b>	<b>51.98%</b>

Fuente. Elaboración propia

El margen de contribución indica que por cada botella de Gulú vendida, el emprendimiento genera \$11.176 o aporta el 51,98% para cubrir los costos y gastos fijos, obteniendo utilidad. Es importante que este margen se mantenga o mejore mientras la empresa se encuentre en funcionamiento porque al ser una empresa productora debe ser capaz de cubrir todos sus costos de producción fijos y variables, un margen mayor indica que la empresa cuenta con más recursos disponibles para cubrir los egresos de dinero fijos. Además, el precio de la cerveza puede ser evaluado para generar más beneficios para la empresa.

### 8.5.5 Punto de Equilibrio

**Tabla 45 Punto de equilibrio anual de Gulú**

<b>Punto Equilibrio \$</b>	<b>\$119,826,621.7</b>
<b>Punto Equilibrio Unidades</b>	<b>5573.3</b>

Fuente. Elaboración propia

Con la información de la estructura de costos y el precio de la cerveza artesanal de gulupa se determinó el punto de equilibrio, dando como resultado que las cervezas artesanales deben generar ingresos por un monto total de \$119.829.621 o lograr la venta de aproximadamente 5.573 cervezas durante el año para cubrir todos sus costos y gastos. Lo cual significa que la empresa debe enfocarse en su estrategia de mercadeo para vender el número de productos necesarios para que la empresa cubra sus costos y gastos. Así, el objetivo es alcanzar el punto de equilibrio en unidades calculado anteriormente, sin embargo, este debe establecerse como una meta que debe superarse para que el negocio sea más atractivo y genere beneficios positivos.

### 8.5.6 Análisis

Con el creciente intereses de los consumidores colombianos en las cervezas artesanales, la cerveza artesanal de gulupa busca atender la creciente atención que está ganando este producto en el país. Por esto, una micro cervecería especializada en incluir ingredientes de alta calidad y poco usados en el mercado, como la gulupa, resulta ser un factor atractivo para las personas que buscan vivir nuevas experiencias y probar productos diferentes dentro del mercado.

Es importante que la marca logre un reconocimiento y posicionamiento en el mercado para asegurar cierto nivel de ventas, permitiéndole cubrir su estructura de costos. Así, la estrategia de marketing juega un rol crucial en asegurar el éxito de la idea de negocio; dar a conocer el producto, consiguiendo nuevos clientes y después fidelizándolos, asegurando así ventas recurrentes es esencial. Adicionalmente, controlar los costos de producción garantizará un crecimiento sostenible y viable en el tiempo, garantizando que los márgenes de ganancia por la venta del producto se mantengan estables con el tiempo y no afecten la rentabilidad de la empresa.

### **9. Tres Ideas Escogidas**

En vista de que las cinco ideas iniciales fueron expuestas al público y evaluadas por profesionales en materia de salud financiera en empresas, sus comentarios fueron de gran importancia en la elección de las tres ideas que seguirán en la investigación, entre los requisitos tenidos en cuenta la su selección se encuentran:

- Buena recepción por parte del público
- Punto de equilibrio menor a 4 años
- Presentar una innovación en su sector
- La creación de un nuevo mercado

Las tres ideas que logran cumplir con estos requisitos son: “Cerveza artesanal de gulupa, Gulú”, siendo su principal característica presentar una innovación en su sector ya que esta fruta exótica no se ha implementado en el sector cervecero hasta el momento de elaboración de esta

investigación; “Ruta Turística Cervecera” proponiendo una empresa que permitirá la creación de un nuevo mercado; “PUB temático” el cual su principal atractivo es la buena recepción del público ya que aunque es una idea de negocio conocida su popularidad es un factor a su favor.

## **9.1 Ruta Turística Cervecera “Entre Maltas y Arte”**

Una vez hecho el análisis preliminar y haber llegado a la conclusión junto con opiniones externas y objetivas sobre el proyecto, se comienza con darle nombre al proyecto por lo que se decidió que la ruta turística cervecera se llamará “Entre Maltas y Arte” esto con el fin de iniciar una proyección a tres años en operación de la empresa, en donde se busca mediante la realización de un flujo de caja, estado de resultados y balance general observar el comportamiento de las operaciones financieras y sus resultados al final de los tres años y concluir si el proyecto es viable. Para la realización de esta proyección debemos tener en cuenta que se estará hablando en todo momento de supuestos en base a la investigación previa y las estimaciones que los creadores y consultando con especialistas en el sector.

### **9.1.1 Proyección Flujo de Caja**

El flujo de caja es un sistema que está diseñado para evaluar el comportamiento mes a mes de un listado de variables que son las que hacen posible el funcionamiento de la empresa, lo que se busca mediante la simulación es evaluar los rendimientos y los posibles retos que afrontará la empresa cada doce meses para que con un totalizador saber los resultados en cada año y tener así una visión tanto general como detallada de la simulación.

Tabla 46 Proyección flujo de caja de la Ruta primer año

FLUJO DE CAJA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Unidades Vendidas	0	420	460	368	389	433	463	500	488	532	576	620	5241
VENTAS (ENTRADAS)	\$ -	\$ 23,400,000	\$ 32,200,000	\$ 25,620,000	\$ 27,230,000	\$ 30,310,000	\$ 32,410,000	\$ 35,000,000	\$ 34,160,000	\$ 37,240,000	\$ 40,320,000	\$ 43,400,000	\$ 367,290,000
<b>Total Ingresos</b>	\$ -	\$ 23,400,000	\$ 32,200,000	\$ 25,620,000	\$ 27,230,000	\$ 30,310,000	\$ 32,410,000	\$ 35,000,000	\$ 34,160,000	\$ 37,240,000	\$ 40,320,000	\$ 43,400,000	\$ 367,290,000
<b>Mano de obra (Incluyendo prestaciones)</b>	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 166,448,376
Salarios	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 166,448,376
Convenios	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 19,680,000
Mensualidad Carreteras	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 19,680,000
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 4,700,000	\$ 56,400,000
Salario Grupal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subsidio Internet	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 9,600,000
Ariendo (Buses)	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 28,800,000
Marketing	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 18,000,000
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Operativas	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 20,210,698	\$ 242,528,394
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	\$ -	\$ 9,529,302	\$ 18,329,302	\$ 11,749,302	\$ 13,360,302	\$ 16,440,302	\$ 18,540,302	\$ 21,130,302	\$ 20,290,302	\$ 23,370,302	\$ 26,450,302	\$ 29,530,302	\$ 240,841,624
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	\$ -	\$ 9,529,302	\$ 18,329,302	\$ 11,749,302	\$ 13,360,302	\$ 16,440,302	\$ 18,540,302	\$ 21,130,302	\$ 20,290,302	\$ 23,370,302	\$ 26,450,302	\$ 29,530,302	\$ 240,841,624
Aportes socios	\$ 100,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,000,000
<b>Subtotal Ingresos Financieros</b>	\$ 100,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,000,000
Inversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desinversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Ingresos Inversiones Financieras</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período	\$ 79,783,302	\$ 9,529,302	\$ 18,329,302	\$ 5,409,302	\$ 7,019,302	\$ 4,099,302	\$ 6,199,302	\$ 8,439,302	\$ 7,949,302	\$ 10,659,302	\$ 13,709,302	\$ 16,759,302	\$ 181,202,024
Caja inicial	\$ -	\$ 79,783,302	\$ 88,978,604	\$ 100,967,906	\$ 106,377,208	\$ 113,396,510	\$ 117,495,812	\$ 123,635,114	\$ 132,134,416	\$ 140,083,718	\$ 150,740,620	\$ 164,446,722	\$ 1,499,307,956
<b>Caja neta acumulada</b>	\$ 79,783,302	\$ 88,978,604	\$ 100,967,906	\$ 106,377,208	\$ 113,396,510	\$ 117,495,812	\$ 123,635,114	\$ 132,134,416	\$ 140,083,718	\$ 150,740,620	\$ 164,446,722	\$ 181,202,024	\$ 1,499,307,956
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Impuestos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Caja del período después de Impuestos</b>	\$ 79,783,302	\$ 88,978,604	\$ 100,967,906	\$ 106,377,208	\$ 113,396,510	\$ 117,495,812	\$ 123,635,114	\$ 132,134,416	\$ 140,083,718	\$ 150,740,620	\$ 164,446,722	\$ 181,202,024	\$ 1,499,307,956
<b>Caja Inicial</b>	\$ -	\$ 79,783,302	\$ 88,978,604	\$ 100,967,906	\$ 106,377,208	\$ 113,396,510	\$ 117,495,812	\$ 123,635,114	\$ 132,134,416	\$ 140,083,718	\$ 150,740,620	\$ 164,446,722	\$ 1,318,105,332
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	\$ 79,783,302	\$ 88,978,604	\$ 100,967,906	\$ 106,377,208	\$ 113,396,510	\$ 117,495,812	\$ 123,635,114	\$ 132,134,416	\$ 140,083,718	\$ 150,740,620	\$ 164,446,722	\$ 181,202,024	\$ 1,499,307,956

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 Proyección flujo de caja de la Ruta segundo año

FLUJO DE CAJA	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Año 2
Unidades Vendidas	640	630	660	690	704	678	708	743	703	683	713	753	8295
VENTAS (ENTRADAS)	\$ 43,280,000	\$ 48,510,000	\$ 50,820,000	\$ 52,360,000	\$ 54,208,000	\$ 52,206,000	\$ 54,516,000	\$ 57,211,000	\$ 54,131,000	\$ 52,591,000	\$ 54,901,000	\$ 57,981,000	\$ 638,715,000
<b>Total Ingresos</b>	\$ 43,280,000	\$ 48,510,000	\$ 50,820,000	\$ 52,360,000	\$ 54,208,000	\$ 52,206,000	\$ 54,516,000	\$ 57,211,000	\$ 54,131,000	\$ 52,591,000	\$ 54,901,000	\$ 57,981,000	\$ 638,715,000
<b>Mano de obra (Incluyendo prestaciones)</b>	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 166,448,376
Salarios	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 13,870,698	\$ 166,448,376
Convenios	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 19,680,000
Mensualidad Carreteras	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 19,680,000
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>	\$ 12,797,800	\$ 12,790,100	\$ 12,913,200	\$ 12,828,600	\$ 12,847,000	\$ 12,827,060	\$ 12,850,160	\$ 12,877,710	\$ 12,848,310	\$ 12,830,310	\$ 12,854,010	\$ 12,884,810	\$ 154,047,150
Salario Grupal	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 6,900,000	\$ 82,800,000
Subsidio Internet	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 920,000	\$ 11,040,000
Ariendo (Buses)	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 2,760,000	\$ 33,120,000
Marketing	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 1,725,000	\$ 20,700,000
Comisiones	\$ 492,800	\$ 485,100	\$ 508,200	\$ 523,600	\$ 542,080	\$ 522,060	\$ 545,160	\$ 572,710	\$ 541,310	\$ 525,910	\$ 549,010	\$ 579,810	\$ 69,480,000
Comisiones Operativas	\$ 28,308,498	\$ 28,300,798	\$ 28,323,698	\$ 28,339,298	\$ 28,357,778	\$ 28,337,758	\$ 28,360,658	\$ 28,387,808	\$ 28,357,008	\$ 28,341,608	\$ 28,364,708	\$ 28,335,508	\$ 340,175,526
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	\$ 20,911,502	\$ 20,209,202	\$ 22,496,102	\$ 24,020,702	\$ 25,850,222	\$ 23,868,242	\$ 26,155,142	\$ 28,823,192	\$ 25,773,992	\$ 24,243,392	\$ 26,536,292	\$ 29,585,492	\$ 298,539,474
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	\$ 20,911,502	\$ 20,209,202	\$ 22,496,102	\$ 24,020,702	\$ 25,850,222	\$ 23,868,242	\$ 26,155,142	\$ 28,823,192	\$ 25,773,992	\$ 24,243,392	\$ 26,536,292	\$ 29,585,492	\$ 298,539,474
Aportes socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Ingresos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desinversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Ingresos Inversiones Financieras</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período	\$ 20,911,502	\$ 20,209,202	\$ 22,496,102	\$ 24,020,702	\$ 25,850,222	\$ 23,868,242	\$ 26,155,142	\$ 28,823,192	\$ 25,773,992	\$ 24,243,392	\$ 26,536,292	\$ 29,585,492	\$ 298,539,474
Caja inicial	\$ 181,202,024	\$ 202,173,526	\$ 222,382,728	\$ 244,878,830	\$ 268,899,532	\$ 294,749,754	\$ 318,617,996	\$ 344,773,138	\$ 373,596,330	\$ 399,370,322	\$ 423,619,714	\$ 450,156,006	\$ 4,022,959,374
<b>Caja neta acumulada</b>	\$ 202,173,526	\$ 222,382,728	\$ 244,878,830	\$ 268,899,532	\$ 294,749,754	\$ 318,617,996	\$ 344,773,138	\$ 373,596,330	\$ 399,370,322	\$ 423,619,714	\$ 450,156,006	\$ 479,741,498	\$ 4,022,959,374
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Impuestos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Caja del período después de Impuestos</b>	\$ 20,911,502	\$ 2											

Tabla 48 Proyección flujo de caja de la Ruta tercer año

FLUJO DE CAJA	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Año 3
Unidades Vendidas	452	476	516	486	500	540	580	600	610	634	676	720	6788
VENTAS (ENTRADAS)	\$ 38,267,460	\$ 40,300,260	\$ 43,688,260	\$ 41,947,260	\$ 42,333,060	\$ 45,721,060	\$ 49,109,060	\$ 50,803,060	\$ 51,650,060	\$ 53,662,860	\$ 57,240,260	\$ 60,967,060	\$ 574,909,720
<b>Total Ingresos</b>	\$ 38,267,460	\$ 40,300,260	\$ 43,688,260	\$ 41,947,260	\$ 42,333,060	\$ 45,721,060	\$ 49,109,060	\$ 50,803,060	\$ 51,650,060	\$ 53,662,860	\$ 57,240,260	\$ 60,967,060	\$ 574,909,720
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638	\$ 13,870,638
Salarios	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000
Convenios	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000	\$ 1,640,000
Mensualidad Cervecerías	\$ 14,750,750	\$ 14,750,750	\$ 14,587,633	\$ 14,750,750	\$ 14,574,081	\$ 14,607,361	\$ 14,641,841	\$ 14,658,781	\$ 14,687,251	\$ 14,723,353	\$ 14,723,353	\$ 14,780,421	\$ 174,360,947
<b>Gastos Administrativos y Ventas</b>	\$ 14,750,750	\$ 14,750,750	\$ 14,587,633	\$ 14,750,750	\$ 14,574,081	\$ 14,607,361	\$ 14,641,841	\$ 14,658,781	\$ 14,687,251	\$ 14,723,353	\$ 14,723,353	\$ 14,780,421	\$ 174,360,947
Salario Social	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000	\$ 7,335,000
Subsidio Internet	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000	\$ 1,058,000
Almuerzo (Buses)	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000	\$ 3,174,000
Marketing	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750	\$ 1,983,750
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ 436,000	\$ -	\$ 423,331	\$ 451,711	\$ 491,091	\$ 508,031	\$ 516,501	\$ 538,633	\$ 572,403	\$ 603,671	\$ 603,671
<b>Total Gastos Operativos</b>	\$ 29,661,448	\$ 29,661,448	\$ 30,098,331	\$ 29,661,448	\$ 30,064,779	\$ 30,119,659	\$ 30,162,539	\$ 30,169,479	\$ 30,177,949	\$ 30,193,277	\$ 30,223,851	\$ 30,271,119	\$ 360,489,323
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	\$ 8,606,012	\$ 10,638,812	\$ 13,589,929	\$ 11,485,812	\$ 12,248,281	\$ 15,602,401	\$ 18,956,521	\$ 20,633,581	\$ 21,472,111	\$ 23,484,583	\$ 27,006,409	\$ 30,695,941	\$ 214,420,397
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	\$ 8,606,012	\$ 10,638,812	\$ 13,589,929	\$ 11,485,812	\$ 12,248,281	\$ 15,602,401	\$ 18,956,521	\$ 20,633,581	\$ 21,472,111	\$ 23,484,583	\$ 27,006,409	\$ 30,695,941	\$ 214,420,397
Aportes propios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Ingresos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desinversiones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Ingresos Inversiones Financieras</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja del período	\$ 8,606,012	\$ 10,638,812	\$ 13,589,929	\$ 11,485,812	\$ 12,248,281	\$ 15,602,401	\$ 18,956,521	\$ 20,633,581	\$ 21,472,111	\$ 23,484,583	\$ 27,006,409	\$ 30,695,941	\$ -
Caja inicial	\$ 479,741,498	\$ 488,347,510	\$ 498,986,322	\$ 512,576,251	\$ 524,062,063	\$ 536,310,345	\$ 551,912,746	\$ 570,869,268	\$ 591,502,849	\$ 612,974,960	\$ 636,459,544	\$ 663,465,953	\$ 663,465,953
<b>Caja neta acumulada</b>	\$ 488,347,510	\$ 498,986,322	\$ 512,576,251	\$ 524,062,063	\$ 536,310,345	\$ 551,912,746	\$ 570,869,268	\$ 591,502,849	\$ 612,974,960	\$ 636,459,544	\$ 663,465,953	\$ 694,161,895	\$ 6,881,629,706
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70,758,731	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Impuestos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70,758,731	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Caja del período después de impuestos</b>	\$ 8,606,012	\$ 10,638,812	\$ 13,589,929	\$ 11,485,812	\$ 12,248,281	\$ 15,602,401	\$ 18,956,521	\$ 20,633,581	\$ 21,472,111	\$ 23,484,583	\$ 27,006,409	\$ 30,695,941	\$ 214,420,397
<b>Caja inicial</b>	\$ 479,741,498	\$ 488,347,510	\$ 498,986,322	\$ 512,576,251	\$ 524,062,063	\$ 536,310,345	\$ 551,912,746	\$ 570,869,268	\$ 591,502,849	\$ 612,974,960	\$ 636,459,544	\$ 663,465,953	\$ 6,881,629,706
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	\$ 488,347,510	\$ 498,986,322	\$ 512,576,251	\$ 524,062,063	\$ 536,310,345	\$ 551,912,746	\$ 570,869,268	\$ 591,502,849	\$ 612,974,960	\$ 636,459,544	\$ 663,465,953	\$ 694,161,895	\$ 6,881,629,706

Fuente: Elaboración propia

Lo principal a analizar en el flujo de caja de la empresa “Entre Maltas y Arte” son las ventas y los gastos fijos. En cuanto a las ventas podemos evidenciar que son una estimación posible y aunque su comportamiento es estacional debido a las festividades en determinados periodos del año, en los meses de menores ventas los gastos fijos al ser cómodamente manejables permiten una reducción significativa de los mismos ya que la empresa se manejará bajo la modalidad de Home Office; lo que se convierte en un facilitador para el cumplimiento anual de la meta de ventas. Otra variable a considerar es “Caja neta acumulada después de impuestos” ya que es la que nos deja ver que el flujo de caja es bueno porque permite la operación optima del negocio sin inyecciones extra de capital.

Debido a que la empresa no tiene un monto muy alto de costos fijos se obtiene un mayor margen de ganancias. No obstante, a pesar de este alentador análisis es necesario realizar estudios que nos ayuden a corroborar la viabilidad de la empresa para obtener una conclusión.

### 9.1.2 Proyección Estado de Resultados

Con base a la proyección del flujo de caja de la empresa, se realizó una estimación del estado de resultados para los primeros tres años de actividad. Los resultados se presentan a continuación.

**Tabla 49 Proyección del estado de resultados de Entre Maltas y Arte**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<i>Ventas</i>	\$ 367.290.000	\$ 638.715.000	\$ 574.909.720
<i>+Mano de obra directa</i>	\$ 166.448.376	\$ 166.448.376	\$ 166.448.376
<i>+Costos indirectos de fabricación</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>'=+Costos por Convenio con Cervecerías</i>	\$ 19.680.000	\$ 19.680.000	\$ 19.680.000
<i>=Costo de productos fabricados</i>	\$ 186.128.376	\$ 186.128.376	\$ 186.128.376
<i>=Costo de productos terminados</i>	\$ 186.128.376	\$ 186.128.376	\$ 186.128.376
<i>Costo de ventas</i>	\$ 186.128.376	\$ 186.128.376	\$ 186.128.376
<i>Utilidad Bruta</i>	\$ 181.161.624	\$ 452.586.624	\$ 388.781.344
<i>Gastos de administración y ventas</i>	\$99.959.600	\$ 154.047.150	\$174.360.947
<i>Ebitda</i>	\$ 81.202.024	\$ 298.539.474	\$ 214.420.397
<i>Utilidad Operacional</i>	\$ 81.202.024	\$ 298.539.474	\$ 214.420.397
<i>Utilidad Antes de Impuestos</i>	\$ 81.202.024	\$ 298.539.474	\$ 214.420.397
<i>Impuestos (33%)</i>	\$ 26.796.668	\$ 98.518.026	\$ 70.758.731
<i>Utilidad Neta</i>	\$ 54.405.356	\$ 200.021.448	\$ 143.661.666

Fuente: Elaboración propia

Lo principal para tener en cuenta en este estado de resultados es la última variable “Utilidad Neta” ya que, aunque la empresa tenga números altos en ventas este indicador nos dirá si realmente la empresa está generando ganancias. El resultado final para el primer año es de \$ 54.405.356 que después para el año dos pasa a ser de \$ 200.021.448 y por último en el año tres presenta unas utilidades netas de \$ 143.661.666. Gracias a sus bajos costos y un gran volumen de ventas las utilidades netas son positivas por lo que se considera que el estado de resultados de la empresa es

favorable, esto es una buena señal para futuros inversionistas y una alerta al sector de que se ha abierto un nuevo mercado, el cual presenta una buena rentabilidad.

### 9.1.3 Proyección Balance General

**Tabla 50 Proyección del balance general de Entre Maltas y Arte**

<i>Activo</i>	<b>Balance General</b>		
	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>
<i>Caja y Bancos</i>	\$ 181.202.024	\$ 479.741.498	\$ 694.161.895
<i>Cuentas por Cobrar</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Inversiones</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 181.202.024</b>	<b>\$ 479.741.498</b>	<b>\$ 694.161.895</b>
<i>Activos fijos</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Depreciación acumulada</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Activos fijos netos</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 181.202.024</b>	<b>\$ 479.741.498</b>	<b>\$ 694.161.895</b>
<i>Anticipos</i>	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Obligaciones Bancarias</i>	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Empleados</i>	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Proveedores</i>	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Provisión Impuestos</i>	\$ 26.796.668	\$ 125.314.694	\$ 70.758.731
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	<b>\$ 26.796.668</b>	<b>\$125.314.694</b>	<b>\$70.758.731</b>
<i>Obligaciones Bancarias</i>	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Provisión Impuestos</i>	\$ -	\$ -	\$ 125.314.694
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$125.314.694</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 26.796.668</b>	<b>\$125.314.694,34</b>	<b>\$196.073.425,22</b>
<i>Capital Suscrito y Pagado</i>	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
<i>Perdida/Utilidad Acumulada</i>	\$ 54.405.356	\$ 254.426.804	\$ 398.088.469
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 154.405.356</b>	<b>\$ 354.426.804</b>	<b>\$ 498.088.469</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 181.202.024</b>	<b>\$ 479.741.498</b>	<b>\$ 694.161.895</b>

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los activos lo representa la cuenta caja y bancos, es recomendable que a largo plazo la empresa cuente con mayor diversificación de sus activos, como lo puede ser otro tipo de inversiones que generen ingresos no operacionales, además es muy probable que en el ejercicio se comiencen a generar cuentas por cobrar.

No es representativos un análisis de la cuenta pasivos debido a que en principio no se ha contemplado invertir en activos financiados, sin embargo, es posible que en el ejercicio de los

siguientes años surja esta necesidad. El patrimonio está constituido por el capital suscrito y pagado en un 55,187% y en un 30,025% por la utilidad acumulada, por lo tanto, la inversión de los socios será recuperada a corto plazo lo cual es altamente llamativo.

El total de activos en el año 2 aumentó \$ 298.539.474 con respecto al año 1 y para el año 3 aumentó \$ 214.420.397 frente al año anterior, lo que representa un crecimiento en activos del 44,69%. En canto a los pasivos no podemos hacer un estudio ya que no se ha contemplado hacer una inversión de activos financiados para el año 2 ni el año 3 por lo que solo se está teniendo en cuenta el incremento en el impuesto a la renta que en el año 3 con respecto al año 2 disminuye en un 43,54% debido a que las ventas proyectadas para este año son menores que las del año 2.

Se espera que el valor de la empresa se incremente en un 110% en el año 2 con respecto al año 1 y un 40,53% en el año 3 con respecto al año anterior.

#### 9.1.4 Indicadores financieros

**Tabla 51 Proyección de los indicadores financieros de Entre Maltas y Arte**

Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Margen Bruto	49,32%	71%	68%
Margen Operacional	22%	47%	37%
EBITDA	22%	47%	37%
MARGEN ANTES DE IMPPUESTOS	22%	47%	37%
Margen Neto	22%	31%	25%
ROA (Retorno sobre Activos)	45%	42%	21%
ROE (Rendimiento sobre capital)	45%	52%	27%
Margen de Cobertura	0	0	0
Rotacion de Cartera (veces)	0	0	0
Rotacion de Cartera (días)	0	0	0
Solvencia	N/A	4,869580882	9,81026491
Prueba Ácida	N/A	4,869580882	9,81026491

Fuente: Elaboración propia

A corto plazo se puede esperar que la empresa presente un buen desempeño en la rentabilidad y liquidez, lo que permitiría cumplir con las obligaciones requeridas para su funcionamiento. Como ya fue mencionado, el incremento en las ventas que se aprecia a través del tiempo genera un resultado altamente satisfactorio en utilidades. Al ser “Maltas y Arte” una empresa/emprendimiento prestador de servicios, los buenos resultados en sus indicadores pueden percibirse en un lapso más breve de tiempo. Finalmente, con los resultados del último año se prevé un buen comienzo que permite su crecimiento y la evaluación de oportunidades de expansión. Un ROA del 30% en el primer año es sumamente interesante porque indicia que el inversionista va a recuperar a corto plazo su inversión. Un margen neto del 15% en el primer año es considerado muy bueno en el contexto colombiano dando la tranquilidad de que la empresa es capaz de cubrir sus gastos y costos.

### 9.1.5 Micro sector

**Tabla 52 Proyección de los indicadores del micro sector de Entre Maltas y Arte**

INDICADORES	BBC	MASTER BEER	ARTESANO	Promedio Ponderado	Indicadores Ruta
Margen bruto	-26,69%	48,53%	12,39%	-6,69%	49,32%
Margen Operacional	-33,98%	0,87%	-60,54%	-44,79%	22,11%
Margen Neto	-39,96%	0,60%	-41,17%	-39,19%	14,81%
ROA	-21,00%	0,48%	-14,55%	-17,41%	30,02%
ROE	-56,04%	5,97%	-16,84%	-36,41%	35,24%
<b>Total ventas Operacionales</b>	19.791,29	1.239,82	17.167,47	<b>38.198,58</b>	
<b>Participación en el Sector</b>	51,81%	3,25%	44,94%		

Fuente: Elaboración propia, con datos de la base de datos de EMIS 2024

### 9.1.6 Indicadores de inversión

**Tabla 53 Proyección de los indicadores de inversión de Entre Maltas y Arte**

Indicadores	Resultados
Tasa de descuento esperada por el inversionista	30%
Valor presente neto	\$ 225.596.085
Inversion inicial	\$ 100.000.000
Relación beneficio costo	\$ 2,26
TIR	49,9%
PRI	2 años

Fuente: Elaboración propia

El análisis costo beneficio nos indicia que el rendimiento del negocio es muy satisfactorio ya que es mayor a 1 Los indicadores del micro sector y de inversión son la manera más clara para definir la situación actual de una empresa y poder tomar decisiones a futuro, por esta razón en esta simulación se realizaron ambos, con el fin de evaluar los resultados en su último año de operaciones de esta simulación. Empezaremos por la tabla de los indicadores del micro sector, la cual nos ayuda a entender la situación de la empresa en comparación con los competidores a los que más se asemeja, teniendo esto en cuenta podemos observar que los resultados de empresa son bastante elevados a comparación de sus competidores, por ejemplo en la variable “Margen Bruto” podemos notar como se asemeja más a la empresa MASTER BEER esto puede ser debido a que ambas empresas son relativamente jóvenes y tal vez se refleje en que sus ingresos no son afectados por altos costos fijos y un bajo nivel de endeudamiento; lo cual contrasta con la empresa BBC la cual cuneta significativamente más trayectoria en el mercado que las otras empresas y el tener sus márgenes negativos puede significar que se mantiene en constante expansión y su capacidad de endeudamiento es mucho mayor que las demás empresas analizadas. La variable de “margen

operacional” para “Entre Maltas y Arte” se encuentra en un nivel más altos que el promedio de sus contrapartes, lo que se pude deber a que la empresa por los bajos costos de cada unidad presenta mejores rendimientos en su venta. La comparación en el micro sector deja en evidencia que la empresa tiene alta viabilidad.

Por otro lado, los indicadores de inversión como el costo beneficio nos indicia que el rendimiento del negocio es muy satisfactorio ya que es mayor a 1. La TIR (tasa interna de retoro) muestran un porcentaje del 49,9% lo cual es bastante elevado esto se debe a que la empresa en esta simulación tiene un nivel de endeudamiento nulo, también su nivel de ventas es elevado y no cuenta con un inventario de unidades no vendidas o acumuladas, además es de tener en cuenta que el indicador PRI (periodo de recuperación de la inversión) señala que el tiempo que tarda la empresa en recuperarse de su inversión inicial es de dos años lo cual puede ser por el alto nivel de ventas de la empresa y sus bajos costos administrativos y variables esto hace que le sea a la empresa mucho más fácil presentar ganancias en los tres años de simulación. Por citar un ejemplo, solo en el primer año el flujo de caja es el 81% de la inversión. Debido a que la empresa cuenta con una inversión inicial de \$100.000.000 y su valor presente neto es de \$ 225.596.085 significa que la empresa a lo largo de los 3 años logro recuperar con creces la inversión inicial.

## **9.2 Pub Temático,” Ajuíciate”**

Nuestro bar, “Ajuíciate”, posee un gran potencial. Gracias a la naturaleza receptiva de Bogotá, la ciudad muestra una buena acogida hacia propuestas innovadoras. Nuestro enfoque abarca una porción importante del mercado durante todo el año; sin embargo, los meses de mayor

consumo en estos establecimientos suelen ser a finales de año, lo cual incrementará significativamente la afluencia de personas al pub. Además, al estar ubicado en una zona estratégica como el Parque de la 93, contará con otros eventos, como la Feria Eva, que generarán un flujo adicional de visitantes para el área, beneficiando también al bar. Con estas suposiciones bien fundamentadas, podremos proyectar el comportamiento del negocio durante los próximos tres años.

## 9.2.1 Proyección Flujo de Caja

Luego de hacer los análisis pertinentes determinamos el flujo de caja para los primeros tres años:

**Tabla 54 Proyección año 1 "Ajuiciate"**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>FLUJO DE TESORERIA</b>													
Unidades Vendidas	0	960	900	940	1.010	1.150	1.250	1.300	1.050	1.140	1.450	1.550	12.700
VENTAS	\$ -	\$ 24.000.000	\$ 22.500.000	\$ 23.500.000	\$ 25.250.000	\$ 28.750.000	\$ 31.250.000	\$ 32.500.000	\$ 26.250.000	\$ 28.500.000	\$ 36.250.000	\$ 38.750.000	\$ 317.500.000
Total Ingresos	\$ 0	\$ 24.000.000	\$ 22.500.000	\$ 23.500.000	\$ 25.250.000	\$ 28.750.000	\$ 31.250.000	\$ 32.500.000	\$ 26.250.000	\$ 28.500.000	\$ 36.250.000	\$ 38.750.000	\$ 317.500.000
<b>Materiales</b>													
Inventario Inicial Cerveza Importada	\$ 0	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000
Compra Cerveza Importada	\$ 12.800.000	\$ 6.144.000	\$ 5.760.000	\$ 6.016.000	\$ 6.464.000	\$ 7.360.000	\$ 8.000.000	\$ 8.320.000	\$ 6.720.000	\$ 7.396.000	\$ 9.280.000	\$ 9.920.000	\$ 94.080.000
Inventario Final de Cerveza Importada	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 125.984.340
Empleados	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 10.498.695	\$ 125.984.340
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Agua	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
Internet	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Luz	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Gastos Administrativos y Operacionales	\$ 10.300.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000	\$ 96.100.000
Arriendo	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Redes Sociales	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Registro sanitario	\$ 2.500.000												
Total Egresos Operativos	\$ 34.998.695	\$ 25.842.695	\$ 25.458.695	\$ 25.714.695	\$ 26.162.695	\$ 27.058.695	\$ 27.698.695	\$ 28.018.695	\$ 26.418.695	\$ 26.994.695	\$ 28.978.695	\$ 29.618.695	\$ 296.618.695
Cuentas por Pagar													\$ -
Pago Cuentas por Pagar													\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	\$ -34.998.695	\$ -1.842.695	\$ -2.958.695	\$ -2.214.695	\$ -912.695	\$ 1.691.305	\$ 3.551.305	\$ 4.481.305	\$ -168.695	\$ 1.505.305	\$ 7.271.305	\$ 9.131.305	\$ 70.000.000
Egresos No Operacionales (toda que ver con el negocio, las multas)													
Act. Fijos Depreciables	\$ 95.000.000												\$ 95.000.000
Total Egreso no Operacional	\$ 95.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	\$ -129.998.695	\$ -1.842.695	\$ -2.958.695	\$ -2.214.695	\$ -912.695	\$ 1.691.305	\$ 3.551.305	\$ 4.481.305	\$ -168.695	\$ 1.505.305	\$ 7.271.305	\$ 9.131.305	\$ 70.000.000
Aportes socios	\$ 70.000.000												\$ 70.000.000
Creditos obtenidos	\$ 90.000.000												\$ 90.000.000
Subtotal Ingresos Financieros	\$ 160.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisiones Bancarias													\$ -
Intereses	\$ 0.00	\$ 1.915.364.25	\$ 1.879.425.89	\$ 1.842.722.70	\$ 1.805.238.41	\$ 1.766.956.37	\$ 1.727.859.63	\$ 1.687.930.83	\$ 1.647.152.28	\$ 1.605.505.89	\$ 1.562.973.18	\$ 1.519.535.30	\$ 18.960.665
Capital	\$ 0.00	\$ 1.688.687.62	\$ 1.724.625.97	\$ 1.761.329.16	\$ 1.798.813.46	\$ 1.837.095.49	\$ 1.876.192.24	\$ 1.916.121.03	\$ 1.956.899.58	\$ 1.998.545.98	\$ 2.041.078.68	\$ 2.084.516.56	\$ 20.683.066
Total Egresos Financieros	\$ 0	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052	\$ 3.604.052
Caja del periodo	\$ 30.001.305	\$ -5.446.747	\$ -6.562.747	\$ -5.818.747	\$ -4.516.747	\$ -3.192.747	\$ -1.922.747	\$ -722.747	\$ 877.253	\$ 2.098.747	\$ 3.667.253	\$ 5.272.253	\$ 5.272.253
Caja inicial	0	\$ 30.001.305	\$ 24.554.558	\$ 17.991.811	\$ 12.173.064	\$ 7.656.318	\$ 5.743.571	\$ 5.690.824	\$ 6.568.077	\$ 2.795.330	\$ 696.583	\$ 4.363.836	\$ 4.363.836
<b>Caja neta acumulada</b>	\$ 30.001.305	\$ 24.554.558	\$ 17.991.811	\$ 12.173.064	\$ 7.656.318	\$ 5.743.571	\$ 5.690.824	\$ 6.568.077	\$ 2.795.330	\$ 696.583	\$ 4.363.836	\$ 9.891.089	\$ 9.891.089
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta													\$ -
Total Impuestos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Caja del periodo después de Impuestos	\$ 30.001.305	\$ -5.446.746.9	\$ -6.562.746.9	\$ -5.818.746.9	\$ -4.516.746.9	\$ -3.192.746.9	\$ -1.922.746.9	\$ -722.746.9	\$ 877.253.1	\$ 2.098.746.9	\$ 3.667.253.1	\$ 5.272.253.1	\$ 5.272.253.1
Caja inicial	\$ 0.00	\$ 30.001.305.000	\$ 24.554.558.147	\$ 17.991.811.27	\$ 12.173.064.41	\$ 7.656.317.54	\$ 5.743.570.68	\$ 5.690.823.81	\$ 6.568.076.95	\$ 2.795.330.08	\$ 696.583.22	\$ 4.363.836.35	\$ 4.363.836.35
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	\$ 30.001.305.0	\$ 24.554.558.1	\$ 17.991.811.3	\$ 12.173.064.4	\$ 7.656.317.5	\$ 5.743.570.7	\$ 5.690.823.8	\$ 6.568.076.9	\$ 2.795.330.1	\$ 696.583.2	\$ 4.363.836.4	\$ 9.891.089.5	\$ 9.891.089.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55 Proyección año 2 "Ajuiciate"

FLUJO DE TESORERIA	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Año 2
Unidades Vendidas	1590	1.430	1.500	1.540	1.580	1.650	1.700	1.740	1.780	1.820	1.950	2.050	\$ 20.830
VENTAS	\$ 42.135.000	\$ 43.195.000	\$ 39.750.000	\$ 40.810.000	\$ 41.870.000	\$ 43.725.000	\$ 45.050.000	\$ 46.110.000	\$ 47.170.000	\$ 48.230.000	\$ 51.675.000	\$ 54.325.000	\$ 544.045.000
Total Ingresos	\$ 42.135.000	\$ 43.195.000	\$ 39.750.000	\$ 40.810.000	\$ 41.870.000	\$ 43.725.000	\$ 45.050.000	\$ 46.110.000	\$ 47.170.000	\$ 48.230.000	\$ 51.675.000	\$ 54.325.000	\$ 544.045.000
Materiales	\$ 12.800.000	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 136.002.741
Inventario Inicial Cerveza Importada	\$ 10.572.804	\$ 10.838.848	\$ 9.974.400	\$ 10.240.384	\$ 10.506.368	\$ 10.971.840	\$ 11.304.320	\$ 11.570.304	\$ 11.836.288	\$ 12.102.272	\$ 12.966.720	\$ 13.631.680	\$ 136.516.288
Inventario Final de Cerveza Importada	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 13.290.200	\$ 136.002.741
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 136.002.741
Empleados	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 11.333.562	\$ 136.002.741
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 1.454.600	\$ 17,455.200
Agua	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250	\$ 779.250
Internet	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850	\$ 155.850
Luz	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500	\$ 519.500
Gastos Administrativos y Operacionales	\$ 10.701.700	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 8.104.200	\$ 99,847.900
Arrendo	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000	\$ 7.273.000
Redes Sociales	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200	\$ 831.200
Registro sanitario	\$ 2.397.500												
Total Egresos Operativos	\$ 34,062,726	\$ 31,731,210	\$ 30,866,762	\$ 31,133,746	\$ 31,398,730	\$ 31,864,202	\$ 32,196,682	\$ 32,462,666	\$ 32,728,650	\$ 32,994,634	\$ 33,899,082	\$ 34,824,042	\$ 34,824,042
Cuentas por Pagar													\$ -
Pago Cuentas por Pagar													\$ -
FLUJO DE CAJÁ NETO OPERATIVO	\$ 8,072,274	\$ 11,463,790	\$ 8,883,238	\$ 9,677,254	\$ 10,471,270	\$ 11,860,798	\$ 12,853,318	\$ 13,647,334	\$ 14,441,350	\$ 15,235,366	\$ 17,815,918	\$ 19,800,958	\$ 19,800,958
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio, las multas)													\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
Total Egresos no Operacional	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ 8,072,274	\$ 11,463,790	\$ 8,883,238	\$ 9,677,254	\$ 10,471,270	\$ 11,860,798	\$ 12,853,318	\$ 13,647,334	\$ 14,441,350	\$ 15,235,366	\$ 17,815,918	\$ 19,800,958	\$ 19,800,958
Aportes socios													\$ -
Creditos obtenidos													\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
Subtotal ingresos Inversiones Financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ 1,475,172.98	\$ 1,429,866.56	\$ 1,383,595.93	\$ 1,336,340.57	\$ 1,288,079.54	\$ 1,238,791.42	\$ 1,188,454.36	\$ 1,137,046.04	\$ 1,084,543.65	\$ 1,030,923.92	\$ 976,163.06	\$ 920,236.79	\$ 14,489,215
Intereses	\$ 1,475,172.98	\$ 1,429,866.56	\$ 1,383,595.93	\$ 1,336,340.57	\$ 1,288,079.54	\$ 1,238,791.42	\$ 1,188,454.36	\$ 1,137,046.04	\$ 1,084,543.65	\$ 1,030,923.92	\$ 976,163.06	\$ 920,236.79	\$ 14,489,215
Capital	\$ 2,128,878.88	\$ 2,174,185.31	\$ 2,220,455.94	\$ 2,267,711.29	\$ 2,315,972.33	\$ 2,365,260.45	\$ 2,415,597.51	\$ 2,467,005.83	\$ 2,519,508.22	\$ 2,573,127.95	\$ 2,627,888.81	\$ 2,683,815.08	\$ 28,759,408
Total Egresos Financieros	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052	\$ 3,604,052
Caja del período	\$ 4,468,222	\$ 7,859,738	\$ 5,279,186	\$ 6,073,202	\$ 6,867,218	\$ 8,256,746	\$ 9,249,266	\$ 10,043,282	\$ 10,837,298	\$ 11,631,314	\$ 14,211,866	\$ 16,196,906	\$ 16,196,906
Caja inicial	\$ 989,108.486	\$ 14,359,312	\$ 22,219,050	\$ 27,498,237	\$ 33,571,439	\$ 40,438,658	\$ 48,095,404	\$ 57,944,670	\$ 67,987,953	\$ 78,825,251	\$ 90,456,566	\$ 104,668,432	\$ 104,668,432
Caja neto acumulada	\$ 14,359,312	\$ 22,219,050	\$ 27,498,237	\$ 33,571,439	\$ 40,438,658	\$ 48,095,404	\$ 57,944,670	\$ 67,987,953	\$ 78,825,251	\$ 90,456,566	\$ 104,668,432	\$ 120,865,338	\$ 120,865,338
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta													\$ -
Total Impuestos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Caja del período después de Impuestos	\$ 4,468,222.4	\$ 7,859,738.4	\$ 5,279,186.4	\$ 6,073,202.4	\$ 6,867,218.4	\$ 8,256,746.4	\$ 9,249,266.4	\$ 10,043,282.4	\$ 10,837,298.4	\$ 11,631,314.4	\$ 14,211,866.4	\$ 16,196,906.4	\$ 16,196,906.4
Caja inicial	\$ 989,108.486	\$ 14,359,311.90	\$ 22,219,050.31	\$ 27,498,236.71	\$ 33,571,439.13	\$ 40,438,657.54	\$ 48,095,403.95	\$ 57,944,670.36	\$ 67,987,952.77	\$ 78,825,251.18	\$ 90,456,565.59	\$ 104,668,431.99	\$ 104,668,431.99
Caja neto acumulada después de impuestos	\$ 14,359,311.9	\$ 22,219,050.3	\$ 27,498,236.7	\$ 33,571,439.1	\$ 40,438,657.5	\$ 48,095,403.9	\$ 57,944,670.4	\$ 67,987,952.8	\$ 78,825,251.2	\$ 90,456,565.6	\$ 104,668,432.0	\$ 120,865,338.4	\$ 120,865,338.4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56 Proyección año 3 "Ajuiciate"

FLUJO DE TESORERIA	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Año 3
Unidades Vendidas	2000	2.130	2.050	2.000	2.040	2.400	2.440	2.480	2.300	2.300	2.500	2.600	\$ 27,340
VENTAS	\$ 58,708.100	\$ 59,831.700	\$ 57,584.500	\$ 56,180.000	\$ 57,303.600	\$ 67,416.000	\$ 68,539.600	\$ 69,663.200	\$ 64,607.000	\$ 64,607.000	\$ 70,225.000	\$ 73,034.000	\$ 767,699.700
Total Ingresos	\$ 58,708.100	\$ 59,831.700	\$ 57,584.500	\$ 56,180.000	\$ 57,303.600	\$ 67,416.000	\$ 68,539.600	\$ 69,663.200	\$ 64,607.000	\$ 64,607.000	\$ 70,225.000	\$ 73,034.000	\$ 767,699.700
Materiales	\$ 13,290.200	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869
Inventario Inicial Cerveza Importada	\$ 14,439,673	\$ 14,716,030	\$ 14,163,316	\$ 13,817,869	\$ 14,094,226	\$ 16,581,443	\$ 16,857,800	\$ 17,134,157	\$ 15,890,549	\$ 15,890,549	\$ 17,272,336	\$ 17,963,229	\$ 188,821,177
Inventario Final de Cerveza Importada	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869	\$ 13,817,869
Mano de obra (incluyendo prestaciones)	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 190,403,837
Empleados	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 15,866,986	\$ 190,403,837
Costos indirectos de fabricación	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 1,666,251	\$ 18,663,015
Agua	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641	\$ 809,641
Internet	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850	\$ 155,850
Luz	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761	\$ 539,761
Gastos Administrativos y Operacionales	\$ 11,119,666	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 8,420,264	\$ 183,741,968
Arrendo	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647	\$ 7,556,647
Redes Sociales	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617	\$ 863,617
Registro sanitario	\$ 2,698,603												
Total Egresos Operativos	\$ 42,938,977	\$ 40,508,532	\$ 39,955,817	\$ 39,610,370	\$ 39,886,728	\$ 42,733,944	\$ 42,660,201	\$ 42,926,659	\$ 41,683,051	\$ 41,683,051	\$ 43,064,837	\$ 43,755,731	\$ 43,755,731
Cuentas por Pagar													\$ -
Pago Cuentas por Pagar													\$ -
FLUJO DE CAJÁ NETO OPERATIVO	\$ 15,777,123	\$ 19,323,168	\$ 17,628,683	\$ 16,569,630	\$ 17,416,872	\$ 25,042,056	\$ 25,889,299	\$ 26,736,541					

operación. La financiación del proyecto proviene tanto de aportes de terceros (préstamos bancarios) como de sus tres socios fundadores, y se ha determinado que este capital inicial es adecuado para cubrir las adecuaciones y el sostenimiento del negocio durante sus primeros meses. Es importante señalar que, de acuerdo con el flujo de entrada y salida de dinero proyectado, el negocio alcanzará estabilidad hacia el mes 11 del primer año. Esto se debe a que este tipo de emprendimientos tiende a tener un impacto inicial positivo debido a su carácter innovador y su oferta diferenciada en el mercado de bares.

Este impulso inicial está diseñado para sostenerse en el tiempo, ya que el pub ofrece un concepto único que, a pesar de competir en un mercado saturado (océano rojo de los bares), presenta una propuesta que lo convierte en un lugar especial y atractivo para el público. La visión es que este sea un sitio recurrente para los clientes, con un enfoque innovador que trasciende el concepto tradicional de un bar. No obstante, cuenta con sus altibajos dependiendo de los meses. Según varios estudios los meses más movidos siempre son representados por las vacaciones de veranos y de fin de año. Por lo que el crecimiento genera grandes crecimientos en estos meses en comparación con los demás y tiene un bajón de ventas en meses más quietos como lo son marzo o abril y septiembre en octubre sin contar festividades como Halloween las cuales generan un gran flujo de personas en esos días especiales. También, nuestro establecimiento genera más movimiento en cuanto a eventos deportivos.

Este comportamiento proyectado sugiere que el segundo y tercer año cerrarán con resultados muy favorables para los inversionistas, con utilidades crecientes en cada periodo. Este desempeño financiero se basa en la premisa de que las metas de capacidad establecidas para el negocio se cumplan conforme a lo planificado.

## 9.2.2 Proyección Estado de Resultados

Con base a lo explicado, la empresa genero los siguientes resultados:

**Tabla 57 Proyección de estado de resultados "Ajuíciate"**

	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Ventas</i>	\$ 317,500,000	\$ 544,045,000	\$ 767,699,700
<i>+Inventario inicial materia prima</i>	\$ 0	\$ 12,800,000	\$ 13,299,200
<i>+Compras materia prima</i>	\$ 94,080,000	\$ 136,516,288	\$ 188,821,177
<i>-Inventario final de materia prima</i>	\$ 12,800,000	\$ 13,299,200	\$ 13,817,869
<i>=Materiales directos consumidos</i>	\$ 81,280,000	\$ 136,017,088	\$ 188,302,508
<i>+Mano de obra directa</i>	\$ 125,984,340	\$ 136,002,741	\$ 190,403,837
<i>+Costos indirectos de fabricación</i>	\$ 16,800,000	\$ 17,455,200	\$ 18,063,015
<i>=Costo de productos fabricados</i>	\$ 224,064,340	\$ 289,475,029	\$ 396,769,360
<i>+Inventario inicial de productos en proceso</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>-Inventario final de productos en proceso</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>=Costo de productos terminados</i>	\$ 224,064,340	\$ 289,475,029	\$ 396,769,360
<i>+Inventario inicial de producto terminado</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>-Inventario final de producto terminado</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>-descuentos</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Costo de ventas</i>	\$ 224,064,340	\$ 289,475,029	\$ 396,769,360
<b><i>Utilidad Bruta</i></b>	<b>\$ 93,435,660</b>	<b>\$ 254,569,971</b>	<b>\$ 370,930,340</b>
<i>Depreciacion y Amortizacion</i>	\$ 9,500,000	\$ 9,500,000	\$ 9,500,000
<i>Gastos de administración y ventas</i>	\$ 96,100,000	\$ 99,847,900	\$ 103,741,968
<b><i>Ebitda</i></b>	<b>-\$ 2,664,340</b>	<b>\$ 154,722,071</b>	<b>\$ 267,188,372</b>
<b><i>Utilidad Operacional</i></b>	<b>-\$ 12,164,340</b>	<b>\$ 145,222,071</b>	<b>\$ 257,688,372</b>
<i>Gastos financieros</i>	\$ 18,960,665	\$ 14,489,215	\$ 6,220,885
<b><i>Utilidad Antes de Impuestos</i></b>	<b>-\$ 31,125,005</b>	<b>\$ 130,732,856</b>	<b>\$ 251,467,486</b>
<i>Impuestos (35%)</i>	\$ 0	\$ 45,756,500	\$ 88,013,620
<b><i>Utilidad Neta</i></b>	<b>-\$ 31,125,005</b>	<b>\$ 84,976,357</b>	<b>\$ 163,453,866</b>

Fuente: Elaboración propia

En el primer año, el pub cerró con una utilidad neta negativa, lo que indica que no se logró recuperar ni generar ganancias dentro de la actividad del negocio durante este periodo. Sin embargo, el impulso inicial permite que la operación productiva mantenga una trayectoria favorable, mostrando mejoras significativas en indicadores como el EBITDA a lo largo del ejercicio. Aunque este valor negativo es un indicio de desafíos, no representa una alarma crítica,

ya que no se espera que el negocio alcance el punto de equilibrio completo en menos de un año. En consecuencia, el retorno de la inversión se proyecta a un plazo ligeramente mayor, debido a que las obligaciones de la inversión inicial aún impactan los resultados financieros.

A pesar de estos números negativos en el primer año, la verdadera proyección de las actividades de la empresa se manifiesta a partir del segundo año, cuando el pub se encuentra mejor establecido en el mercado, generando un flujo constante. Esto se refleja en los indicadores financieros, como el EBITDA, el cual muestra ganancias que rondan un 25%, situándose en niveles comparables con otros negocios del sector. Esta estabilidad a partir del segundo año posiciona al pub en una situación favorable para alcanzar sus metas financieras y operativas en el mediano plazo.

### 9.2.3 Proyección Balance General

**Tabla 58 Proyección de balance general “Ajuiciate”**

Activo	Año 1	Año 2	Año 3
Caja y Bancos	\$ 9,891,089	\$ 120,865,338	\$ 298,529,919
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario Final	\$ 12,800,000	\$ 13,299,200	\$ 13,817,869
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 22,691,089</b>	<b>\$ 134,164,538</b>	<b>\$ 312,347,788</b>
Activos fijos	95000000	95000000	95000000
Depreciación acumulada	\$ 9,500,000	\$ 19,000,000	\$ 28,500,000
Activos fijos netos	\$ 85,500,000	\$ 76,000,000	\$ 66,500,000
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 108,191,089</b>	<b>\$ 210,164,538</b>	<b>\$ 378,847,788</b>
Anticipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones Bancarias	\$ 28,759,408	\$ 40,556,687	\$ 0
Empleados	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 45,756,500	\$ 88,013,620
Pasivos Corto Plazo	\$ 28,759,408	\$ 86,313,186	\$ 88,013,620
Obligaciones Bancarias	\$ 40,556,687	\$ 0	\$ 3,528,949
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivos Largo Plazo	\$ 40,556,687	\$ 0	\$ 3,528,949
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 69,316,094</b>	<b>\$ 86,313,186</b>	<b>\$ 91,542,570</b>
Capital Suscrito y Pagado	\$ 70,000,000	\$ 70,000,000	\$ 70,000,000
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$ 31,125,005	\$ 53,851,352	\$ 217,305,218
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 38,874,995</b>	<b>\$ 123,851,352</b>	<b>\$ 287,305,218</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 108,191,089</b>	<b>\$ 210,164,538</b>	<b>\$ 378,847,788</b>

Fuente: Elaboración propia

El balance general de la empresa refleja un crecimiento sostenido durante los primeros tres años, mostrando una mayor eficiencia en términos administrativos y de control de costos. Esta mejora en la gestión permite que el negocio liquide su crédito de inversión en los primeros dos años, lo cual elimina esta carga financiera en el tercer año, proporcionando mayor margen de

operación. Además, el incremento anual en el rubro de efectivo y bancos evidencia una sólida expansión, reflejando una estabilidad financiera creciente.

En términos de patrimonio, aunque el primer año muestra una pérdida derivada de la actividad inicial, esta disminución se convierte en un retorno altamente favorable en los años siguientes. A medida que el negocio madura, se observa una menor dependencia del capital de terceros, lo que indica una creciente autosuficiencia y contribuye a la estabilidad a largo plazo de la empresa. Esta evolución coloca al negocio en una posición sólida para consolidarse en el mercado y generar rendimientos sostenibles en el tiempo.

#### 9.2.4 Indicadores financieros

**Tabla 59 Indicadores Financieros "Ajuíciate"**

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3
Margen Bruto	29.4%	46.8%	48.3%
Margen Operacional	-3.8%	26.7%	33.6%
Margen EBITDA	-0.8%	28.4%	34.8%
Margen UAI	-9.8%	24.0%	32.8%
Margen Neto	-9.8%	15.6%	21.3%
ROA	-29%	40%	43.1%
ROE	-80%	69%	56.9%
Margen de Cobertura	-0.642	10.023	41.423
Razon Corriente (solventia)	0.788997111	1.554392138	3.548857403
Prueba Acida	0.343925356	1.400311394	3.391860466

Fuente: Elaboración propia

El margen bruto es positivo durante los tres primeros años, lo cual indica que el negocio logra cubrir los costos asociados a la venta de sus productos, superando así el primer desafío de rentabilidad. En el primer año, el margen bruto es alto, lo que permite cubrir otros gastos

operativos. En el segundo año, la situación mejora aún más, evidenciando un crecimiento en la rentabilidad. Para el tercer año, aunque el margen bruto disminuye ligeramente debido al aumento en los costos del producto, sigue siendo suficiente para mantener la estabilidad financiera del negocio.

En cuanto al margen neto, esta muestra una mejora constante año tras año. Aunque el tercer año presenta mayores costos, el incremento en el margen neto ofrece una sensación de estabilidad y proyección positiva para los inversionistas, reflejando la solidez y sostenibilidad del negocio.

Respecto a otros indicadores clave, como el ROA, ROE, margen de cobertura, razón corriente y prueba ácida, se observa una tendencia similar a la de los márgenes. La liquidez es baja en el primer año, pero a partir del segundo año el negocio logra un despegue notable en sus finanzas, convirtiéndose en una empresa estable y confiable. La mejora en estos indicadores refleja una gestión financiera sólida y una estrategia eficiente en la reposición de inventarios y manejo de activos, lo cual fortalece la percepción de seguridad y atractivo del negocio a largo plazo.

## 9.2.5 Micro sector

**Tabla 60 Micro sector "Ajuiciate"**

Indicadores	"Andres Carne de Res"	Amore Group	Seven Times SAS	Promedio Ponderado	"Ajuiciate"
<b>Margen Bruto</b>	51.0%	51.0%	77.3%	51.5%	43.6%
<b>Margen Operacional</b>	10.3%	6.9%	5.2%	8.9%	27.5%
<b>Margen Neto</b>	4.9%	4.5%	5.2%	4.7%	17.3%
<b>ROA</b>	4.1%	5.8%	26.2%	5.2%	38.7%
<b>ROE</b>	15.4%	32.2%	209.3%	25.7%	49.5%
<b>Total Ventas Operacionales</b>	176,547.47	116,573.16	5,792.32	298,912.95	
<b>Participacion en el sector</b>	59.1%	39.0%	1.9%		

Fuente: Elaboración propia, con datos de la base de datos de EMIS 2024

El micro sector seleccionado para nuestro bar "Ajuíciate" corresponde a empresas dedicadas al entretenimiento y la venta de bebidas y alimentos. La información fue obtenida a través de EMIS, considerando empresas comparables por su actividad, aunque no necesariamente por su tamaño, ya que muchas cuentan con una trayectoria significativamente más extensa, lo que puede influir tanto positiva como negativamente.

Entre las empresas analizadas, la más similar a la actividad de "Ajuíciate" es \*Seventimes\*, un bar ubicado en Cartagena, en una zona turística y concurrida, características que se asemejan a la ubicación planificada en Bogotá. Este bar combina espectáculos con la venta de bebidas, lo que lo hace comparable, aunque difiere en su mayor tamaño y en estar enfocado exclusivamente en actividades nocturnas. En términos de márgenes, \*Seventimes\* es el que más se acerca a nuestro modelo, en parte debido a su relativa juventud, lo que lo coloca en un escenario comparable al de un negocio en sus primeros años.

Finalmente, los datos obtenidos reflejan una proximidad razonable a la realidad esperada para "Ajuíciate", lo que respalda las proyecciones realizadas y las expectativas de los inversionistas.

### 9.2.6 Indicadores de inversión

**Tabla 61 Indicadores de inversión**

<b>Indicadores</b>	<b>Resultado</b>
Tasa Esperada por el Inversionista	30.0%
Valor Presente Total	\$ 100,738,221
Inversión Inicial	\$ 70,000,000
Relación Beneficio Costo	\$ 1.44
TIR	12.9%
PRI	Año 2

Fuente: Elaboración propia

Primero es necesario entender que la tasa esperada por el inversionista es arraigada a la tasa bancaria para el préstamo que se obtiene para la empresa (29% EA). Esta tasa esperada es alta y penaliza bastante la empresa por lo que su rendimiento se ve peor de lo que realmente es. Sin embargo, existen algunos puntos positivos, el hecho de tener la capacidad de recuperar su inversión en el segundo año es un atractivo ya que a diferencia de otras empresas que se demoran más. Además, tiene una relación beneficio-costos mayor a 1 por lo que le genera 1.44 pesos más por cada peso que invierte bajo las proyecciones de sus primeros tres años. De la misma manera, la TIR de 12.9% Significa que la empresa genera ese nivel de rentabilidad bajo el supuesto que los flujos de caja generados por el proyecto se reinvierten a una tasa Igual a la TIR. Por último, a pesar de que su VPN es menor que su inversión inicial este indicador puede ser alarmante pero sin embargo el crédito obtenido se paga en el segundo año por lo que la penalización de este hace que el valor presente sea penalizado para el último año y no represente las verdaderas ganancias del negocio.

### **9.3 Cerveza de Artesanal de Gulupa, “Gulú”**

Para estimar el potencial económico de la cerveza artesanal de gulupa Gulú se evaluaron los ingresos, costos y gastos necesarios para la operación del negocio durante tres años. En ese sentido, los ingresos se proyectaron con base en la estimación de las ventas esperadas, para esto se tuvo en cuenta la estacionalidad, que indica que las ventas no son lineales. El mayor volumen de ventas se obtiene en el mes de diciembre ya que es un periodo de festividades y vacaciones, por esto la tendencia de consumo de bebidas alcohólicas es mayor, como lo soporta un estudio sobre el gasto de los colombianos, “en cuanto a la distribución del gasto anual, diciembre concentró el 12,8 % del total, siendo el vestuario y las bebidas alcohólicas los rubros más destacados en ese mes” (Díaz, 2024).

#### **9.3.1 Proyección Flujo de Caja**

Después de estimar las variables y su crecimiento durante los tres años se hizo la proyección del flujo de caja.

Tabla 62 Proyección flujo de caja de Gulú primer año

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Año 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE TESORERIA</b>																	
Unidades Vendidas	0	46	56	51	66	96	126	156	200	230	260	345					1.632
VENTAS	\$ -	\$ 989.000	\$ 1.204.000	\$ 1.096.500	\$ 1.419.000	\$ 2.064.000	\$ 2.709.000	\$ 3.354.000	\$ 4.300.000	\$ 4.945.000	\$ 5.590.000	\$ 7.417.500					\$ 35.088.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 989.000</b>	<b>\$ 1.204.000</b>	<b>\$ 1.096.500</b>	<b>\$ 1.419.000</b>	<b>\$ 2.064.000</b>	<b>\$ 2.709.000</b>	<b>\$ 3.354.000</b>	<b>\$ 4.300.000</b>	<b>\$ 4.945.000</b>	<b>\$ 5.590.000</b>	<b>\$ 7.417.500</b>					<b>\$ 35.088.000</b>
<b>Materiales</b>																	
+Inventario Inicial Gulupa	\$ 0	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920					
+Inventario Inicial Malta	\$ 0	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190					
+Inventario Inicial Avena	\$ 0	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490					
+Inventario Inicial Agua	\$ 0	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870					
+Inventario Inicial Microbio OYL	\$ 0	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480					
+Inventario Inicial Microbio 435	\$ 0	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120					
+Compras Mes Gulupa	\$ 7.920	\$ 8.096	\$ 9.856	\$ 8.976	\$ 11.616	\$ 16.896	\$ 22.176	\$ 27.456	\$ 35.200	\$ 40.480	\$ 45.760	\$ 60.720					\$ 295.152
+Compras Mes Malta	\$ 179.190	\$ 183.172	\$ 222.992	\$ 203.082	\$ 262.812	\$ 382.272	\$ 501.732	\$ 621.192	\$ 796.400	\$ 915.860	\$ 1.035.320	\$ 1.373.790					\$ 6.677.814
+Compras Mes Avena	\$ 5.490	\$ 5.612	\$ 6.832	\$ 6.222	\$ 8.052	\$ 11.712	\$ 15.372	\$ 19.032	\$ 24.400	\$ 28.060	\$ 31.720	\$ 42.090					\$ 204.594
+Compras Mes Agua	\$ 39.870	\$ 40.756	\$ 49.616	\$ 45.186	\$ 58.476	\$ 85.056	\$ 111.636	\$ 138.216	\$ 177.200	\$ 203.780	\$ 230.360	\$ 305.670					\$ 1.485.822
+Compras Mes Microbio OYL	\$ 51.480	\$ 52.624	\$ 64.064	\$ 58.344	\$ 75.504	\$ 109.824	\$ 144.144	\$ 178.464	\$ 228.800	\$ 263.120	\$ 297.440	\$ 394.680					\$ 1.918.488
+Compras Mes Microbio 345	\$ 78.120	\$ 79.856	\$ 97.216	\$ 88.536	\$ 114.576	\$ 166.656	\$ 218.736	\$ 270.816	\$ 347.200	\$ 399.280	\$ 451.360	\$ 598.920					\$ 2.911.272
-Inventario Final Gulupa	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920					
-Inventario Final Malta	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190	\$ 179.190					
-Inventario Final Avena	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490	\$ 5.490					
-Inventario Final Agua	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870	\$ 39.870					
-Inventario Final Microbio OYL	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480	\$ 51.480					
-Inventario Final Microbio 345	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120	\$ 78.120					
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>	<b>\$ 3.129.739</b>					<b>\$ 37.556.868</b>
Empleado	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739	\$ 2.099.739					\$ 25.196.868
Domestico	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000					\$ 12.360.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>	<b>\$ 630.000</b>					<b>\$ 7.560.000</b>
Agua	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000					\$ 3.360.000
Luz	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000					\$ 4.200.000
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 5.533.928</b>	<b>\$ 1.720.000</b>	<b>\$ 1.720.000</b>	<b>\$ 2.227.500</b>	<b>\$ 1.720.000</b>	<b>\$ 1.720.000</b>	<b>\$ 2.227.500</b>	<b>\$ 1.720.000</b>	<b>\$ 1.720.000</b>	<b>\$ 2.227.500</b>	<b>\$ 1.720.000</b>	<b>\$ 1.720.000</b>					<b>\$ 25.976.428</b>
Arriendo	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000					\$ 14.400.000
Redes Sociales	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000					\$ 6.240.000
Registro sanitario	\$ 2.045.428																
Registro Empresa	\$ 1.261.000																
Implementos limpieza	\$ 507.500			\$ 507.500			\$ 507.500			\$ 507.500		\$ 507.500					
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 9.655.737</b>	<b>\$ 5.849.855</b>	<b>\$ 5.930.315</b>	<b>\$ 6.397.585</b>	<b>\$ 6.010.775</b>	<b>\$ 6.252.155</b>	<b>\$ 7.001.035</b>	<b>\$ 6.734.915</b>	<b>\$ 7.088.939</b>	<b>\$ 7.837.819</b>	<b>\$ 7.571.699</b>	<b>\$ 8.255.699</b>					
Cuentas por Pagar																	\$ -
Pago Cuentas por Pagar																	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 9.655.737</b>	<b>-\$ 4.860.855</b>	<b>-\$ 4.726.315</b>	<b>-\$ 5.301.085</b>	<b>-\$ 4.591.775</b>	<b>-\$ 4.188.155</b>	<b>-\$ 4.292.035</b>	<b>-\$ 3.380.915</b>	<b>-\$ 2.788.939</b>	<b>-\$ 2.892.819</b>	<b>-\$ 1.981.699</b>	<b>-\$ 838.109</b>					<b>\$ 24.160.422</b>
Egresos No Operacionales																	\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ 24.160.422																\$ 24.160.422
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 24.160.422</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>					<b>\$ 24.160.422</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 33.816.159</b>	<b>-\$ 4.860.855</b>	<b>-\$ 4.726.315</b>	<b>-\$ 5.301.085</b>	<b>-\$ 4.591.775</b>	<b>-\$ 4.188.155</b>	<b>-\$ 4.292.035</b>	<b>-\$ 3.380.915</b>	<b>-\$ 2.788.939</b>	<b>-\$ 2.892.819</b>	<b>-\$ 1.981.699</b>	<b>-\$ 838.109</b>					<b>\$ 20.000.000</b>
Aportes socios	\$ 90.000.000																\$ 90.000.000
Creditos obtenidos	\$ 20.000.000																\$ 20.000.000
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 110.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>					<b>\$ 110.000.000</b>
Inversiones Financieras																	\$ -
Desinversiones Financieras																	\$ -
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>					<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias																	\$ -
Intereses	\$ 0,00	\$ 425.636,50	\$ 411.862,86	\$ 397.796,09	\$ 383.429,95	\$ 368.758,00	\$ 353.773,96	\$ 338.470,95	\$ 322.842,27	\$ 306.890,98	\$ 290.580,00	\$ 273.932,11					\$ 3.873.964
Capital	\$ 0,00	\$ 647.202,09	\$ 660.975,73	\$ 675.042,50	\$ 689.408,64	\$ 704.080,51	\$ 719.064,63	\$ 734.367,64	\$ 749.996,32	\$ 765.957,61	\$ 782.258,59	\$ 798.905,48					\$ 7.927.264
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 1.072.839</b>					<b>\$ 1.072.839</b>
Caja del periodo	\$ 76.183.841	-\$ 5.933.694	-\$ 5.799.154	-\$ 6.373.924	-\$ 5.664.614	-\$ 5.260.994	-\$ 5.364.874	-\$ 4.453.754	-\$ 3.861.778	-\$ 3.965.658	-\$ 3.054.538	-\$ 1.910.948					\$ 26.450.863
Caja inicial	0	\$ 76.183.841	\$ 70.250.147	\$ 64.450.994	\$ 58.077.070	\$ 52.412.457	\$ 47.151.463	\$ 41.786.589	\$ 37.332.836	\$ 33.471.058	\$ 29.505.401	\$ 26.450.863					\$ 26.450.863
<b>Caja neto acumulada</b>	<b>\$ 76.183.841</b>	<b>\$ 70.250.147</b>	<b>\$ 64.450.994</b>	<b>\$ 58.077.070</b>	<b>\$ 52.412.457</b>	<b>\$ 47.151.463</b>	<b>\$ 41.786.589</b>	<b>\$ 37.332.836</b>	<b>\$ 33.471.058</b>	<b>\$ 29.505.401</b>	<b>\$ 26.450.863</b>	<b>\$ 24.539.916</b>					<b>\$ 24.539.916</b>
Impuestos																	\$ -
Impuesto a la renta																	\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>					<b>\$ 0,00</b>
<b>Caja del periodo despues de Impuestos</b>	<b>\$ 76.183.841,00</b>	<b>-\$ 5.933.693,60</b>	<b>-\$ 5.799.153,60</b>	<b>-\$ 6.373.923,60</b>	<b>-\$ 5.664.613,60</b>	<b>-\$ 5.260.993,60</b>	<b>-\$ 5.364.873,60</b>	<b>-\$ 4.45</b>									

Tabla 63 Proyección flujo de caja de Gulú segundo año

	Año 2												
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
<b>FLUJO DE TESORERÍA</b>													
Unidades Vendidas	300	320	400	380	410	440	470	570	600	630	700	900	6.130
VENTAS	\$ 6.901.500	\$ 7.361.600	\$ 9.202.000	\$ 8.741.900	\$ 9.432.050	\$ 10.122.200	\$ 10.812.350	\$ 13.112.850	\$ 13.803.000	\$ 14.493.150	\$ 16.103.500	\$ 20.704.500	\$ 140.790.600
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 6.901.500</b>	<b>\$ 7.361.600</b>	<b>\$ 9.202.000</b>	<b>\$ 8.741.900</b>	<b>\$ 9.432.050</b>	<b>\$ 10.122.200</b>	<b>\$ 10.812.350</b>	<b>\$ 13.112.850</b>	<b>\$ 13.803.000</b>	<b>\$ 14.493.150</b>	<b>\$ 16.103.500</b>	<b>\$ 20.704.500</b>	<b>\$ 140.790.600</b>
<b>Materiales</b>													
-Inventario Inicial Gulupa	\$ 7.920	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229	\$ 8.229
-Inventario Inicial Malta	\$ 179.190	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178
-Inventario Inicial Avena	\$ 5.490	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704
-Inventario Inicial Agua	\$ 39.870	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425
-Inventario Inicial Microbio OYL	\$ 51.480	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488
-Inventario Inicial Microbio 435	\$ 78.120	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167
-Compras Mes Gulupa	\$ 54.859	\$ 58.516	\$ 73.146	\$ 69.488	\$ 74.974	\$ 80.460	\$ 85.946	\$ 104.232	\$ 109.718	\$ 115.204	\$ 128.005	\$ 164.578	\$ 1.119.128
-Compras Mes Malta	\$ 1.241.189	\$ 1.323.935	\$ 1.654.919	\$ 1.572.173	\$ 1.696.292	\$ 1.820.411	\$ 1.944.530	\$ 2.358.260	\$ 2.482.379	\$ 2.606.498	\$ 2.896.109	\$ 3.723.568	\$ 25.320.264
-Compras Mes Avena	\$ 38.027	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 40.563	\$ 484.216
-Compras Mes Agua	\$ 276.166	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 294.577	\$ 3.516.516
-Compras Mes Microbio OYL	\$ 356.585	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 380.357	\$ 4.540.813
-Compras Mes Microbio 345	\$ 541.111	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 577.185	\$ 6.890.149
-Inventario Final Gulupa	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229	\$ 3.229
-Inventario Final Malta	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178	\$ 186.178
-Inventario Final Avena	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704	\$ 5.704
-Inventario Final Agua	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425	\$ 41.425
-Inventario Final Microbio OYL	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488	\$ 53.488
-Inventario Final Microbio 345	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167	\$ 81.167
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 5.433.428</b>	<b>\$ 52.111.359</b>
<b>Empleados</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 4.363.258</b>	<b>\$ 39.269.319</b>
<b>Domiciliario</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 1.070.170</b>	<b>\$ 12.842.040</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 654.570</b>	<b>\$ 7.854.840</b>
Agua	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920	\$ 290.920
Luz	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650	\$ 363.650
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 4.359.801</b>	<b>\$ 40.261.851</b>
Arrendo	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800	\$ 1.246.800
Redes Sociales	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280	\$ 540.280
Registro sanitario	\$ 2.045.428												
Registro Empresas													
Implementos limpieza	\$ 527.293		\$ 527.293			\$ 527.293			\$ 527.293			\$ 527.293	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 12.955.736</b>	<b>\$ 10.550.212</b>	<b>\$ 11.423.117</b>	<b>\$ 10.809.421</b>	<b>\$ 10.939.026</b>	<b>\$ 11.595.924</b>	<b>\$ 9.016.607</b>	<b>\$ 9.448.623</b>	<b>\$ 10.105.521</b>	<b>\$ 9.707.833</b>	<b>\$ 10.010.244</b>	<b>\$ 11.401.509</b>	<b>\$ -</b>
Cuentas por Pagar													\$ -
Pago Cuentas por Pagar													\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 6.054.236</b>	<b>-\$ 3.188.612</b>	<b>-\$ 2.221.117</b>	<b>-\$ 2.067.521</b>	<b>-\$ 1.506.976</b>	<b>-\$ 1.473.724</b>	<b>\$ 1.795.743</b>	<b>\$ 3.664.227</b>	<b>\$ 3.697.479</b>	<b>\$ 4.785.317</b>	<b>\$ 6.093.256</b>	<b>\$ 9.302.931</b>	<b>\$ -</b>
Egresos No Operacionales													\$ -
Act. Fijos Depreciables													\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESOS NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 6.054.236</b>	<b>-\$ 3.188.612</b>	<b>-\$ 2.221.117</b>	<b>-\$ 2.067.521</b>	<b>-\$ 1.506.976</b>	<b>-\$ 1.473.724</b>	<b>\$ 1.795.743</b>	<b>\$ 3.664.227</b>	<b>\$ 3.697.479</b>	<b>\$ 4.785.317</b>	<b>\$ 6.093.256</b>	<b>\$ 9.302.931</b>	<b>\$ -</b>
Aportes socios													\$ -
Creditos obtenidos													\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras													\$ 0
Desinversiones Financieras													\$ 0
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													\$ 0
Intereses	\$ 256.929,92	\$ 239.565,90	\$ 221.832,33	\$ 203.721,37	\$ 185.224,97	\$ 166.334,93	\$ 147.042,88	\$ 127.340,26	\$ 107.218,33	\$ 86.668,16	\$ 65.680,66	\$ 44.246,50	\$ 1.851.806
Capital	\$ 815.908,67	\$ 833.272,69	\$ 851.006,25	\$ 869.117,22	\$ 887.613,62	\$ 906.503,66	\$ 925.795,71	\$ 945.498,33	\$ 965.620,26	\$ 986.170,42	\$ 1.007.157,93	\$ 1.028.592,09	\$ 11.022.257
<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 1.072.838,59</b>	<b>\$ 11.022.838,59</b>
Caja del periodo	-\$ 7.127.074,5	-\$ 4.261.450,5	-\$ 3.293.955,8	-\$ 3.140.360,0	-\$ 2.579.815,9	-\$ 2.546.562,3	\$ 722.904,2	\$ 2.591.388,0	\$ 2.624.641,1	\$ 3.712.478,2	\$ 5.020.417,0	\$ 8.320.092,1	\$ 24.492.617,5
Caja inicial	\$ 24.539.916	\$ 17.412.841	\$ 13.151.390	\$ 9.857.435	\$ 6.717.074	\$ 4.137.260	\$ 1.590.697	\$ 2.313.602	\$ 4.904.990	\$ 7.529.630	\$ 11.242.108	\$ 16.262.525	\$ 24.492.617,5
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 17.412.841</b>	<b>\$ 13.151.390</b>	<b>\$ 9.857.435</b>	<b>\$ 6.717.074</b>	<b>\$ 4.137.260</b>	<b>\$ 1.590.697</b>	<b>\$ 2.313.602</b>	<b>\$ 4.904.990</b>	<b>\$ 7.529.630</b>	<b>\$ 11.242.108</b>	<b>\$ 16.262.525</b>	<b>\$ 24.492.617,5</b>	<b>\$ -</b>
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta													\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>Caja del periodo después de impuestos</b>	<b>-\$ 7.127.074,5</b>	<b>-\$ 4.261.450,5</b>	<b>-\$ 3.293.955,8</b>	<b>-\$ 3.140.360,0</b>	<b>-\$ 2.579.815,9</b>	<b>-\$ 2.546.562,3</b>	<b>\$ 722.904,2</b>	<b>\$ 2.591.388,0</b>	<b>\$ 2.624.641,1</b>	<b>\$ 3.712.478,2</b>	<b>\$ 5.020.417,0</b>	<b>\$ 8.320.092,1</b>	<b>\$ 24.492.617,5</b>
Caja inicial	\$ 24.539.915,52	\$ 17.412.840,39	\$ 13.151.390,28	\$ 9.857.434,51	\$ 6.717.074,48	\$ 4.137.259,59	\$ 1.590.697,34	\$ 2.313.601,55	\$ 4.904.989,56	\$ 7.529.630,21	\$ 11.242.108,50	\$ 16.262.525,45	\$ 24.492.617,5
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	<b>\$ 17.412.840,6</b>	<b>\$ 13.151.390,3</b>	<b>\$ 9.857.434,5</b>	<b>\$ 6.717.074,5</b>	<b>\$ 4.137.259,6</b>	<b>\$ 1.590.697,3</b>	<b>\$ 2.313.601,5</b>	<b>\$ 4.904.989,6</b>	<b>\$ 7.529.630,2</b>	<b>\$ 11.242.108,5</b>	<b>\$ 16.262.525,4</b>	<b>\$ 24.492.617,5</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64 Proyección flujo de caja de Gulú tercer año

FLUJO DE TESORERIA	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Año 3
Unidades Vendidas	910	780	795	780	650	700	680	710	740	770	800	1.550	9.865
VENTAS	\$ 22.399.969	\$ 19.199.973	\$ 19.569.203	\$ 19.199.973	\$ 15.999.978	\$ 17.230.745	\$ 16.738.438	\$ 17.476.899	\$ 18.215.359	\$ 18.953.820	\$ 19.692.280	\$ 38.153.793	\$ 242.830.428
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 22.399.969</b>	<b>\$ 19.199.973</b>	<b>\$ 19.569.203</b>	<b>\$ 19.199.973</b>	<b>\$ 15.999.978</b>	<b>\$ 17.230.745</b>	<b>\$ 16.738.438</b>	<b>\$ 17.476.899</b>	<b>\$ 18.215.359</b>	<b>\$ 18.953.820</b>	<b>\$ 19.692.280</b>	<b>\$ 38.153.793</b>	<b>\$ 242.830.428</b>
<b>Materiales</b>													
+Inventario Inicial Gulupa	\$ 8.229	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550
+Inventario Inicial Malta	\$ 186.178	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439
+Inventario Inicial Avena	\$ 5.704	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927
+Inventario Inicial Agua	\$ 41.425	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041
+Inventario Inicial Microbio OYL	\$ 53.488	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574
+Inventario Inicial Microbio 435	\$ 81.167	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332
+Compras Mes Gulupa	\$ 172.886	\$ 148.197	\$ 151.047	\$ 148.197	\$ 123.497	\$ 132.997	\$ 129.197	\$ 134.897	\$ 140.597	\$ 146.297	\$ 151.997	\$ 294.493	\$ 1.874.308
+Compras Mes Malta	\$ 3.911.774	\$ 3.352.949	\$ 3.417.429	\$ 3.352.949	\$ 2.794.124	\$ 3.009.057	\$ 2.923.084	\$ 3.052.043	\$ 3.181.003	\$ 3.309.963	\$ 3.438.922	\$ 6.662.912	\$ 42.406.208
+Compras Mes Agua	\$ 119.848	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 1.249.848
+Compras Mes Avena	\$ 870.373	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 746.035	\$ 9.076.764
+Compras Mes Microbio OYL	\$ 1.123.825	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 963.278	\$ 11.719.885
+Compras Mes Microbio 345	\$ 1.705.384	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 102.727	\$ 2.835.383
-Inventario Final Malta	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550	\$ 8.550
-Inventario Final Avena	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439	\$ 193.439
-Inventario Final Agua	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927	\$ 5.927
-Inventario Final Microbio OYL	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041	\$ 43.041
-Inventario Final Microbio 345	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574	\$ 55.574
-Inventario Final Microbio 345	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332	\$ 84.332
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 7.912.044</b>	<b>\$ 94.944.524</b>
Empleado	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 6.800.137	\$ 81.601.644
Domestico	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 1.111.907	\$ 13.342.880
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 680.098</b>	<b>\$ 8.161.179</b>
Agua	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266	\$ 302.266
Luz	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832	\$ 377.832
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 4.997.918</b>	<b>\$ 1.856.776</b>	<b>\$ 2.952.490</b>	<b>\$ 1.856.776</b>	<b>\$ 1.856.776</b>	<b>\$ 2.952.490</b>	<b>\$ 1.856.776</b>	<b>\$ 2.952.490</b>	<b>\$ 1.856.776</b>	<b>\$ 2.952.490</b>	<b>\$ 1.856.776</b>	<b>\$ 2.952.490</b>	<b>\$ 30.901.024</b>
Arriendo	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425	\$ 1.295.425
Redes Sociales	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351	\$ 561.351
Registro sanitario	\$ 2.045.428												
Registro Empresa													
Implementos limpieza	\$ 1.095.714		\$ 1.095.714			\$ 1.095.714		\$ 1.095.714		\$ 1.095.714		\$ 1.095.714	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 21.494.161</b>	<b>\$ 18.864.832</b>	<b>\$ 17.027.875</b>	<b>\$ 18.864.832</b>	<b>\$ 15.281.307</b>	<b>\$ 16.601.454</b>	<b>\$ 15.415.967</b>	<b>\$ 16.646.340</b>	<b>\$ 15.685.286</b>	<b>\$ 16.915.659</b>	<b>\$ 15.954.605</b>	<b>\$ 20.416.805</b>	<b>\$ -</b>
Cuentas por Pagar													\$ -
Pago Cuentas por Pagar													\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 905.807</b>	<b>\$ 3.335.141</b>	<b>\$ 2.541.328</b>	<b>\$ 3.335.141</b>	<b>\$ 718.670</b>	<b>\$ 629.291</b>	<b>\$ 1.322.471</b>	<b>\$ 830.558</b>	<b>\$ 2.530.073</b>	<b>\$ 2.038.160</b>	<b>\$ 3.737.675</b>	<b>\$ 17.736.988</b>	<b>\$ -</b>
Egresos No Operacionales													\$ -
Act. Fijos Depreciables													\$ -
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 905.807</b>	<b>\$ 3.335.141</b>	<b>\$ 2.541.328</b>	<b>\$ 3.335.141</b>	<b>\$ 718.670</b>	<b>\$ 629.291</b>	<b>\$ 1.322.471</b>	<b>\$ 830.558</b>	<b>\$ 2.530.073</b>	<b>\$ 2.038.160</b>	<b>\$ 3.737.675</b>	<b>\$ 17.736.988</b>	<b>\$ -</b>
Aportes socios													\$ -
Creditos obtenidos													\$ -
<b>Subtotal Ingresos financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras													\$ -
Desinversiones Financieras													\$ -
<b>Subtotal Ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													\$ -
Intereses	\$ 22.356.18	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 22.356
Capital	\$ 1.050.482,41	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.050.482
<b>Total Ingresos Financieros</b>	<b>\$ 1.072.839</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Caja del periodo</b>	<b>-\$ 167.032</b>	<b>\$ 3.335.141</b>	<b>\$ 2.541.328</b>	<b>\$ 3.335.141</b>	<b>\$ 718.670</b>	<b>\$ 629.291</b>	<b>\$ 1.322.471</b>	<b>\$ 830.558</b>	<b>\$ 2.530.073</b>	<b>\$ 2.038.160</b>	<b>\$ 3.737.675</b>	<b>\$ 17.736.988</b>	<b>\$ -</b>
Caja inicial	\$ 24.492.617	\$ 24.325.585,95	\$ 27.660.727,26	\$ 30.202.055,27	\$ 33.537.196,58	\$ 34.255.866,67	\$ 34.885.158	\$ 36.207.629	\$ 37.038.188	\$ 39.568.261	\$ 41.606.421	\$ 45.344.097	\$ 63.081.084
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 24.325.585,95</b>	<b>\$ 27.660.727,3</b>	<b>\$ 30.202.055,3</b>	<b>\$ 33.537.196,7</b>	<b>\$ 34.255.866,7</b>	<b>\$ 34.885.158</b>	<b>\$ 36.207.629</b>	<b>\$ 37.038.188</b>	<b>\$ 39.568.261</b>	<b>\$ 41.606.421</b>	<b>\$ 45.344.097</b>	<b>\$ 63.081.084</b>	<b>\$ -</b>
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta						\$ 3.369.986,39							\$ 3.369.986
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 3.369.986,39</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 3.369.986</b>
<b>Caja del periodo despues de Impuestos</b>	<b>-\$ 167.031,5</b>	<b>\$ 3.335.141,3</b>	<b>\$ 2.541.328,0</b>	<b>\$ 3.335.141,3</b>	<b>\$ 718.670,1</b>	<b>-\$ 2.740.695,0</b>	<b>\$ 1.322.471,1</b>	<b>\$ 830.558,4</b>	<b>\$ 2.530.073,2</b>	<b>\$ 2.038.160,5</b>	<b>\$ 3.737.675,3</b>	<b>\$ 17.736.987,8</b>	<b>\$ -</b>
<b>Caja Inicial</b>	<b>\$ 24.492.617,50</b>	<b>\$ 24.325.585,95</b>	<b>\$ 27.660.727,26</b>	<b>\$ 30.202.055,27</b>	<b>\$ 33.537.196,58</b>	<b>\$ 34.255.866,67</b>	<b>\$ 31.515.171,64</b>	<b>\$ 32.837.642,79</b>	<b>\$ 33.668.201,16</b>	<b>\$ 36.198.274,40</b>	<b>\$ 38.236.434,88</b>	<b>\$ 41.974.110,22</b>	<b>\$ -</b>
<b>Caja neta acumulada despues de impuestos</b>	<b>\$ 24.325.585,95</b>	<b>\$ 27.660.727,3</b>	<b>\$ 30.202.055,3</b>	<b>\$ 33.537.196,6</b>	<b>\$ 34.255.866,7</b>	<b>\$ 31.515.171,6</b>	<b>\$ 32.837.642,8</b>	<b>\$ 33.668.201,2</b>	<b>\$ 36.198.274,4</b>	<b>\$ 38.236.434,9</b>	<b>\$ 41.974.110,2</b>	<b>\$ 59.711.098,0</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: Elaboración propia

Gracias al capital aportado al inicio de la operación, incluyendo las fuentes de financiación propias y de terceros la empresa la empresa puede operar en el primer año sin quebrar. No obstante, el flujo de caja neto operativo de la empresa se recupera en el quinto mes del segundo año, indicando que los ingresos desde ese periodo cubren las salidas de dinero relacionadas con el funcionamiento del negocio, esto es importante ya que indica que la empresa puede realizar sus actividades sin necesidad de fuentes externas de financiación.

Lo anterior, es una buena señal ya que nos indica que la empresa logró un equilibrio operativo, donde sus ingresos cubren sus egresos, antes de llegar a los meses finales del año, donde hay una mayor demanda de cerveza y por consiguiente una oportunidad de aumentar los ingresos. Los últimos meses del año pueden significar un aumento considerable de las ventas debido a la estacionalidad de las ventas, que aumenta en los últimos meses del año, especialmente en diciembre por las festividades del país.

Al inicio del segundo año de operación se observa que los egresos operativos totales de efectivo son mayores a los ingresos por seis meses, refiriéndose al flujo de caja neto operativo, revelando que la micro cervecería no genera la cantidad requerida de dinero durante dicho periodo. Sin embargo, el aumento de las ventas en los últimos meses resulta en la recuperación del flujo de caja, obteniendo el dinero indispensable para no quebrar.

Nuevamente evidenciamos que las ventas de la cerveza artesanal aumentan a final de año y ayudan a la recuperación de la empresa, esto indica que se debe monitorear constantemente el rendimiento de los ingresos durante los últimos meses del año y realizar esfuerzos significativos para suplir la demanda del producto en dicho periodo.

Por último, la recuperación en el tercer año se debe al aumento de las ventas junto con el control de los costos y gastos, esto se ve reflejado en la mejora de la caja desde el primer mes de este periodo, señal de que el modelo de negocio es eficiente y pueden evaluarse posibles inversiones de expansión desde este año.

### 9.3.2 Proyección Estado de Resultados

Con base en la proyección del flujo de caja de la empresa se estimó el estado de resultados para los primeros tres años de operación. A continuación, se presentan los resultados.

**Tabla 65 Proyección del estado de resultados de Gulú**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<i>Ventas</i>	\$ 35.088.000	\$ 140.790.600	\$ 242.830.428
<i>+Inventario inicial materia prima</i>	\$ 0	\$ 362.070	\$ 376.191
<i>+Compras materia prima</i>	\$ 13.493.142	\$ 41.870.786	\$ 69.162.395
<i>-Inventario final de materia prima</i>	\$ 362.070	\$ 376.191	\$ 390.862
<i>=Materiales directos consumidos</i>	\$ 13.131.072	\$ 41.856.665	\$ 69.147.724
<i>+Mano de obra directa e indirecta</i>	\$ 37.556.868	\$ 52.111.359	\$ 94.944.524
<i>+Costos indirectos de fabricación</i>	\$ 7.560.000	\$ 7.854.840	\$ 8.161.179
<i>=Costo de productos fabricados</i>	\$ 58.247.940	\$ 101.822.864	\$ 172.253.426
<i>+Inventario inicial de productos en proceso</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>-Inventario final de productos en proceso</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>=Costo de productos terminados</i>	\$ 58.247.940	\$ 101.822.864	\$ 172.253.426
<i>+Inventario inicial de producto terminado</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>-Inventario final de producto terminado</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>-descuentos</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Costo de ventas</i>	\$ 58.247.940	\$ 101.822.864	\$ 172.253.426
<i>Utilidad Bruta</i>	<b>-\$ 23.159.940</b>	<b>\$ 38.967.736</b>	<b>\$ 70.577.001</b>
<i>Depreciación y Amortización</i>	\$ 777.000	\$ 777.000	\$ 777.000
<i>Gastos de administración y ventas</i>	\$ 25.976.428	\$ 26.126.851	\$ 30.901.024
<i>Ebitda</i>	<b>-\$ 49.136.368</b>	<b>\$ 12.840.886</b>	<b>\$ 39.675.977</b>
<i>Utilidad Operacional</i>	<b>-\$ 49.913.368</b>	<b>\$ 12.063.886</b>	<b>\$ 38.898.977</b>
<i>Gastos financieros</i>	\$ 3.873.964	\$ 1.851.806	\$ 22.356
<i>Utilidad Antes de Impuestos</i>	<b>-\$ 53.787.331</b>	<b>\$ 10.212.080</b>	<b>\$ 38.876.621</b>
<i>Impuestos (33%)</i>		\$ 3.369.986	\$ 12.829.285
<i>Utilidad Neta</i>	<b>-\$ 53.787.331</b>	<b>\$ 6.842.094</b>	<b>\$ 26.047.336</b>

Fuente: Elaboración propia

Durante el primer año de operación la empresa obtiene una Utilidad Neta negativa, principalmente por los bajos ingresos generados que no logran cubrir los egresos de la operación,

resaltando que los costos equivalen al 165% de los ingresos, situación en la que los ingresos generados no son suficientes para cubrir los costos de producción, por consiguiente, la empresa tampoco podrá cubrir el resto de los egresos en los que debió incurrir para su operación. Esto se puede explicar ya que Gulú debe darse a conocer y posicionarse dentro del mercado de la cerveza artesanal, realizando grandes esfuerzos para alcanzar un nivel de ventas que garantice la viabilidad del negocio. Con el pasar de los años la eficiencia operativa se observa en la recuperación desde la utilidad bruta gracias al aumento de los ingresos por ventas, junto con el control de los costos y gastos.

Por otra parte, los costos de producción para el año dos y tres representan más del 70% de los ingresos proyectados para dichos periodos, esto puede ser explicado por la naturaleza del negocio, ya que la empresa es productora y necesita comprar la materia prima, junto con la contratación del personal adecuado para que realice todo el proceso de elaboración de la cerveza. Esto aumenta el rubro de los costos de fabricación y ejerce cierta presión en los resultados de la micro cervecería, porque se debe alcanzar cierto nivel de ventas para poder cubrir los egresos del negocio sin tener pérdidas.

Adicionalmente, el EBITDA durante el primer año es negativo ya que la empresa debe incurrir en altos costos iniciales para el funcionamiento del negocio. Durante el periodo inicial de funcionamiento de la empresa hay un alto nivel de inversión, lo que lleva a que en este periodo el indicador sea negativo, a partir del segundo año se ve reflejada una mejora del EBITDA, demostrando así la recuperación del negocio, impulsada principalmente por el crecimiento de los ingresos, mientras que los costos y gastos no crecen en la misma medida.

### 9.3.3 Proyección Balance General

**Tabla 66 Proyección del balance general de Gulú**

Activo	Año 1	Año 2	Año 3
Caja y Bancos	\$ 24.539.916	\$ 24.492.617	\$ 59.711.098
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario Final	\$ 362.070	\$ 376.191	\$ 390.862
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 24.901.986</b>	<b>\$ 24.868.808</b>	<b>\$ 60.101.960</b>
Activos fijos	\$ 24.160.422	\$ 24.160.422	\$ 24.160.422
Depreciación acumulada	\$ 777.000	\$ 1.553.999	\$ 2.330.999
<b>Activos fijos netos</b>	<b>\$ 23.383.422</b>	<b>\$ 22.606.423</b>	<b>\$ 21.829.423</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 48.285.408</b>	<b>\$ 47.475.231</b>	<b>\$ 81.931.383</b>
Anticipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones Bancarias	\$ 11.022.257	\$ 1.050.482	\$ 0
Empleados	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 3.369.986	\$ 12.829.285
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	<b>\$ 11.022.257</b>	<b>\$ 4.420.469</b>	<b>\$ 12.829.285</b>
Obligaciones Bancarias	\$ 1.050.482	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>\$ 1.050.482</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 12.072.739</b>	<b>\$ 4.420.469</b>	<b>\$ 12.829.285</b>
Capital Suscrito y Pagado	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$ 53.787.331	-\$ 46.945.238	-\$ 20.897.902
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 36.212.669</b>	<b>\$ 43.054.762</b>	<b>\$ 69.102.098</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 48.285.408</b>	<b>\$ 47.475.231</b>	<b>\$ 81.931.383</b>

Fuente: Elaboración propia

El aumento de los activos del primer hasta el tercer año refleja una sólida expansión, impulsada principalmente por el aumento de la caja y bancos, revelando la capacidad de generación de efectivo de la empresa, además cabe resaltar que este rubro es el de mayor peso dentro de los activos a corto plazo, y al ser el rubro más líquido dentro de esta categoría es una buena señal para la empresa. Este crecimiento indica que la empresa está alcanzando una estabilidad financiera, dándole así mayor flexibilidad para cumplir con sus obligaciones y la

posibilidad de evaluar inversiones a corto plazo para el crecimiento de esta. No obstante, a pesar de la recuperación de la compañía, aún no se ha logrado llegar a un nivel de utilidad acumulada positiva, pues aún sigue en el proceso de recuperarse de la utilidad neta negativa obtenida en el primer año de funcionamiento.

Por otra parte, el uso de los pasivos financieros fue controlado, evitando un apalancamiento con fuentes externas elevado, lo que indicaría cierto nivel de riesgo al depender en gran medida del dinero de los bancos para financiar sus operaciones. Finalmente, se evidencia que la financiación de los activos es impulsada principalmente por el capital propio, reduciendo así la dependencia de las fuentes externas.

### 9.3.4 Indicadores financieros

**Tabla 67 Proyección de los indicadores financieros de Gulú**

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3
Margen Bruto	-66,0%	27,7%	29,1%
Margen Operacional	-142,3%	8,6%	16,0%
Margen EBITDA	-140,0%	9,1%	16,3%
Margen UAI	-153,3%	7,3%	16,0%
Margen Neto	-153,3%	4,9%	10,7%
ROA	-111%	14%	31,8%
ROE	-149%	16%	37,7%
Margen de Cobertura	-12,884	6,515	1739,965
Rotacion de inventarios (veces)	160,875	270,668	440,701
Rotacion de inventarios (días)	2,238	1,330	0,817
Solvencia	2,259	5,626	4,685
Prueba Ácida	2,226	5,541	4,654

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se observa que la empresa presenta problemas de rentabilidad lo cual impide que genere ganancias. Como fue explicado anteriormente, en el primer año de operación se realizan grandes esfuerzos operativos e inversiones significativas para empezar la operación de la empresa, esto puede explicar los resultados obtenidos durante dicho periodo. Con el paso del tiempo, Gulú muestra una fuerte recuperación que se ve reflejada en sus indicadores, esta recuperación se da gracias al incremento de las ventas y la eficiencia operativa, reflejada en la gestión de los inventarios disponibles y los esfuerzos realizados para vender los productos.

Asimismo, al tratarse de una empresa productora, es importante que los costos de producción sean evaluados constantemente para garantizar que el precio establecido logre cubrir las salidas de dinero y que este sea competitivo en comparación con el sector. Por último, los resultados del último año pueden indicar que el negocio tiene una base sólida para su crecimiento y se pueden evaluar oportunidades de expansión.

### 9.3.5 Micro sector

**Tabla 68 Indicadores del micro sector de Gulú**

Indicadores	VIKINGA	MASTER BEER	INVERSIONES COLOMBIERE	Promedio Ponderado del Sector	GULÚ
<b>Margen bruto</b>	80,5%	48,5%	23,6%	50,1%	29,1%
<b>Margen Operacional</b>	17,5%	0,9%	10,5%	7,0%	16,0%
<b>Margen Neto</b>	13,4%	0,6%	16,3%	7,3%	10,7%
<b>ROA</b>	49,5%	0,5%	9,9%	14,1%	31,79%
<b>ROE</b>	49,5%	6,0%	74,0%	32,2%	37,69%
<b>Total Ventas Operacionales</b>	544,64	1.239,82	554,40	2.338,86	
<b>Participación en el Sector</b>	23,3%	53,0%	23,7%		

Fuente: Elaboración propia, con datos de la base de datos de EMIS 2024

La elaboración del micro sector incluye la comparación de la información de los estados financieros de tres empresas, encontrados en EMIS, contra los indicadores obtenidos en el tercer año de operación de la micro cervecería artesanal, este periodo fue escogido debido a que es el año donde la operación de la empresa se normaliza y presenta una fuerte recuperación en comparación con los primeros dos años. De manera que, evidenciamos que Gulú utiliza eficientemente sus activos y patrimonio en la generación de ganancias, pues se encuentra por encima del promedio del sector. Esto demuestra una sólida posición en comparación a sus competidores ya que existe una gestión eficiente del capital invertido, representando una oportunidad para expandirse y posicionarse dentro del sector.

Por otra parte, sus niveles de rentabilidad en términos generales superan al sector, a excepción del margen bruto, este resultado puede indicar que el precio establecido para el producto es muy bajo o que la estructura de costos de producción promedio del sector es manejada eficientemente comparada con la micro cervecería. Sin embargo, Gulú tiene un margen operacional y neto superior al sector, señalando que la empresa tiene mayor eficiencia operativa y controla eficientemente los gastos que no están relacionados con su producción, por esto la empresa tiene una ventaja competitiva en comparación a sus competidores.

### 9.3.6 Indicadores de inversión

**Tabla 69 Indicadores de inversión de Gulú**

<b>Indicadores</b>	<b>Resultado</b>
Tasa Esperada por el Inversionista	30,0%
Valor Presente Total	-\$ 25.470.429
Inversión Inicial	\$ 90.000.000
Relación Beneficio Costo	-\$ 0,28
TIR	-58,5%
PRI	> 3 años

Fuente: Elaboración propia

La tasa esperada del inversionista fue estimada teniendo en cuenta que debe ser un valor mayor al costo del crédito que se solicitó para recaudar fondos (29% EA), debido a que el inversionista adquiere un mayor riesgo al invertir en la empresa porque no tiene una garantía para obtener los rendimientos esperados; con base en esto se trabajó bajo el supuesto de que el rendimiento esperado por el inversionista es de 30% EA. Por consiguiente, se encontró que para los tres años de operación proyectados para la micro cervecería artesanal no logra recuperar la inversión inicial ni generar beneficios positivos, reflejado en la relación beneficio costo que dio como resultado un valor menor a uno, señalando que el negocio aun no es viable ni es capaz de generar beneficios más altos que sus costos, por cada peso invertido en el negocio se esperan perder \$0,28 en el periodo evaluado. Igualmente, la TIR es un valor negativo y menor al rendimiento esperado por el inversionista, no cumple con los criterios de rentabilidad mínima esperados.

Por otra parte, el periodo de recuperación de la inversión tomara más de tres años, pues en el tiempo evaluado el valor presente de los beneficios estimados no logran igualar o superar el

monto del valor de la inversión inicial. Con base en lo anterior, el proyecto no es viable financieramente en los primeros tres años de operación proyectados. Este resultado indica que se deben evaluar más periodos de operación del negocio para encontrar el punto donde se recupera la inversión inicial y se obtienen beneficios positivos. En consecuencia, el proyecto cuenta con un alto nivel de riesgo ya que la inversión inicial representa una suma considerable de dinero y no se tiene certeza sobre cuando se recuperara dicha inversión con base a los cálculos realizados para los periodos proyectados.

## **10. Idea Seleccionada**

Con la intención de concluir este documento se tomaron las tres ideas restantes y fueron evaluadas bajo varias medidas para saber cuál de ellas es la más adecuada en hacer una inversión.

Los criterios para tener en cuenta fueron:

- Su rendimiento en su proyección
- Nivel de realidad del proyecto
- Comparativa con su micro sector para confirmar su coherencia
- Indicadores de inversión
- Sentimiento de los inversionistas frente a la idea

Bajo estas premisas, desarrollaremos cada idea para abordar todos los puntos pertinentes. Comenzaremos con la Ruta Turística “Entre Maltas y Arte”. Esta propuesta tiene un rendimiento sólido; aunque ambiciosa en cuanto a su meta de servicios vendidos, se mantiene cautelosa para

no exceder el límite de tours posibles de ofrecer. A pesar de los desafíos asociados con el mantenimiento del volumen de ventas a lo largo del tiempo, el proyecto, según las proyecciones, muestra un crecimiento constante. Esta estabilidad proporciona una base sólida para generar utilidades atractivas, lo cual otorga una perspectiva de seguridad para el inversionista.

El proyecto cuenta con proyecciones basadas en cotizaciones y tiene todo en orden en cuanto a su base estructural, no obstante, tiene algunas complicaciones para el inversionista primero su alta cuota de entrada, una inversión inicial alta hace que el proyecto no sea tan exequible. Además, en la realidad no tiene en cuenta cosas como tráfico, parqueo para las rutas, horarios, esta falta de planeación hace que esta idea se caiga un poco y genera miedo a la hora de entrar a invertir en ella.

Antes de realizar una comparación con el sector, es fundamental aclarar que esta propuesta es innovadora tanto en su enfoque como en el tipo de servicio que ofrece. Por ello, aunque las empresas del micro sector analizado comparten ciertas similitudes, no realizan exactamente lo mismo que la ruta “Entre Maltas y Arte”, lo que exige un análisis cuidadoso de los resultados.

Con base en esta perspectiva, se evidencia una diferencia significativa frente a los resultados promedio de las empresas en el micro sector. Esto puede generar dudas entre los inversionistas, ya que las empresas comparables enfrentan dificultades para mantener márgenes positivos, y la industria en general atraviesa un periodo de inestabilidad financiera. Este contexto genera preocupación, especialmente cuando los números proyectados para esta propuesta son tan positivos, lo que podría parecer desconectado de la realidad del sector. Sin embargo, es importante considerar que la naturaleza diferenciadora de la idea puede ser el factor clave que justifique su proyección de utilidades, siempre y cuando se logre ejecutar de manera efectiva y sostener su atractivo en el mercado.

Con esta propuesta, a pesar de que los indicadores son positivos, generan dudas sobre su confiabilidad dadas las consideraciones previamente discutidas. Los análisis muestran que el proyecto requiere una inversión inicial de 100 millones de pesos, financiada completamente por los socios sin apalancamiento externo. Si bien esto elimina riesgos asociados al endeudamiento, crea un escenario complejo debido al alto monto de inversión y el riesgo inherente a la propuesta, especialmente considerando que el mercado no está bien definido y que eventuales dificultades podrían afectar el rendimiento esperado del negocio.

Además, el periodo de retorno proyectado es considerablemente largo, lo cual incrementa la incertidumbre para los inversionistas. Dado este contexto, y tras evaluar las implicaciones financieras y operativas, se ha decidido descartar esta idea como la propuesta final, priorizando alternativas más viables y con menor exposición al riesgo.

Nuestra segunda idea, la cerveza de gulupa “Gulú,” presenta una propuesta innovadora al introducir al mercado una cerveza elaborada con esta fruta exótica, buscando captar la atención y perturbar el mercado tradicional. Sin embargo, a diferencia de la ruta turística, este proyecto enfrenta desafíos significativos relacionados con su desarrollo y sostenibilidad. Al tratarse de una empresa de producción, requiere una alta inversión inicial para infraestructura y operación, sumado a los costos asociados al posicionamiento de una nueva marca, que tienden a ser elevados para garantizar su éxito en un mercado competitivo.

El crecimiento de este proyecto es más lento y prolongado en comparación con otras ideas, ya que su salida al mercado no es tan directa ni inmediata. En sus etapas iniciales, el proyecto enfrenta grandes dificultades para ganar tracción, lo que genera proyecciones y rendimientos bajos o incluso nulos. Este complicado inicio crea un entorno poco favorable para los inversionistas, dado que las proyecciones indican que la recuperación de la inversión no se lograría en los

primeros tres años. Además, existe una alta probabilidad de que sea necesario inyectar más capital para garantizar la supervivencia del proyecto.

Al analizar el micro sector, encontramos similitudes preocupantes. Este sector suele presentar márgenes negativos debido a los altos costos de producción, la lenta rotación del producto y los desafíos para posicionarlo en el mercado. Estas características, junto con las complicaciones inherentes al modelo de negocio, hacen que la inversión en este proyecto sea considerablemente menos atractiva, limitando su viabilidad y aumentando el riesgo para los socios e inversionistas.

Sus indicadores como sus proyecciones no contemplan buenos resultados, la falta de aspectos positivos en esta idea, procede a que también sea descartada, sus números y análisis no son buenos por lo que no tiene una buena cabida para escaparse con ser escogida, siendo esto a pesar de su innovación.

Por último, presentamos el Pub “Ajuíciate,” una idea que, aunque no es completamente innovadora, se distingue por un concepto único que busca abrirse paso en un mercado competitivo. Este mercado, conocido como un "océano rojo," aún tiene espacios dentro de Colombia que pueden ser aprovechados, y esta propuesta se enfoca en capitalizarlos. A pesar de que los pubs suelen experimentar un "boom" inicial durante sus aperturas, las proyecciones para "Ajuíciate" son conservadoras. Su enfoque está en construir una base constante de clientes que perciban el lugar como un espacio recurrente para disfrutar, más allá de una única visita. La meta es posicionarse en la mente de los bogotanos como un sitio seguro, con entretenimiento y una propuesta diferenciada en comparación con otros establecimientos.

Las proyecciones financieras del pub cumplen con las expectativas, mostrando un crecimiento sostenido y estable. Aunque no se incluyeron eventos excepcionales como encuentros

deportivos importantes o festividades, que podrían generar picos adicionales en las ventas, los números proyectados son realistas y positivos desde la perspectiva de un socio o inversionista. Este equilibrio financiero, combinado con una ejecución adecuada del concepto, asegura que el pub pueda consolidarse como una opción atractiva y rentable.

Un factor que refuerza la viabilidad del proyecto es que los números del micro sector muestran un comportamiento similar, con empresas que operan en rangos de ventas comparables. Sin embargo, no se tuvo acceso a los estados financieros de competidores directos, lo que genera cierto grado de incertidumbre sobre cómo "Ajuíciate" se enfrentaría a compañías que comparten su mismo público objetivo. A pesar de esta limitación, las proyecciones no son exageradas y se sustentan en bases teóricas y prácticas sólidas, lo que refuerza la confianza en el potencial del proyecto.

Los indicadores de inversión para el Pub "Ajuíciate" son positivos y muestran que su puesta en marcha no requiere una inversión inicial elevada, lo cual la hace accesible para los socios fundadores y viable como una posible inversión. A pesar de esto, se observa un impacto en los indicadores durante el primer año debido al crédito bancario y al crecimiento inicial más lento, lo que afecta especialmente la rentabilidad. Además, la alta tasa esperada asociada al crédito penaliza los resultados financieros, haciendo que los indicadores parezcan menos favorables de lo que realmente son.

Sin embargo, el proyecto cuenta con aspectos positivos destacables, como la recuperación de la inversión en el segundo año. Esto, sumado a que, a partir de ese momento, las finanzas internas del negocio comienzan a generar buenos márgenes positivos, lo posiciona como una opción sólida y rentable en el mediano plazo. El primer año, aunque desafiante, sienta las bases para un desempeño financiero excelente en los años siguientes.

En conclusión, esta última idea ha sido seleccionada como la mejor opción, considerando todos los factores previamente analizados. Representa una propuesta realista y con mayor seguridad para irrumpir en el mercado, especialmente dentro del contexto en el que se desarrollará. La decisión final responde a la combinación de viabilidad económica, sostenibilidad y potencial de crecimiento, lo que convierte a “Ajuíciate” en la opción más prometedora para los socios e inversionistas.

## 11. Referencias

- Ahumada, O. (2020). *Alianza Bavaria Coca-Cola caliente lucha en el mercado cervecero de Colombia*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/alianza-bavaria-coca-cola-caliente-lucha-en-el-mercado-cervecer-de-colombia-546457>
- Ahumada Rojas, O. G. A. (2020). *Bavaria caliente la lucha en el mercado cervecero del país*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/alianza-bavaria-coca-cola-caliente-lucha-en-el-mercado-cervecer-de-colombia-546457>
- Arriendo de Local Comercial en Chico norte—Bogotá D.C. - 73-M5125264*. (s/f). metrocuadrado.com. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de <https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-local-comercial-bogota-chico-norte-2-banos/73-M5125264>
- Banco Santander S.A. (2022). ¿Qué es el ROE y cómo se calcula? *santanderopenacademy.com*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/que-es-roe.html>
- Bavaria. (2023). *Fundación Bavaria | Bavaria*. <https://www.bavaria.co/fundacion/conoce-fundacion-bavaria>

Bavaria. (2024a). *Bavaria continúa apostando por Colombia: Anuncia Inversión de más de 413 millones de dólares en una nueva Cervecería* | Bavaria. <https://www.bavaria.co/bavaria-contin%C3%BAa-apostando-por-colombia-anuncia-inversi%C3%B3n-de-m%C3%A1s-de-413-millones-de-d%C3%B3lares-en-una#>

Bavaria. (2024b). *CÓDIGO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN RESPONSABLE* (p. 21). <https://www.bavaria.co/sites/g/files/seuoyk1666/files/2024-01/Co%CC%81digo%20de%20Marketing%20y%20de%20Comunicacio%CC%81n%20Responsable%20BAVARIA%202023.pdf>

Bavaria. (2024c). *Desarrollo Sostenible*. Bavaria. <https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible>

Bavaria. (2024d). *Trabajando Juntos*. Bavaria. <https://www.bavaria.co/proveedores-trabajando-juntos>

Bavaria y Cía. S.C.A. (2023). *Bavaria continúa apostando por Colombia: Anuncia Inversión de más de 413 millones de dólares en una nueva Cervecería* | Bavaria. <https://www.bavaria.co/bavaria-contin%C3%BAa-apostando-por-colombia-anuncia-inversi%C3%B3n-de-m%C3%A1s-de-413-millones-de-d%C3%B3lares-en-una>

BBVA. (2024a). *La importancia de la segmentación de mercado al desplegar una estrategia empresarial*. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/cuentas/segmentacion-de-mercado.html>

BBVA. (2024b). *¿Qué es el Retorno de Activos (ROA) y cómo se calcula?* *BBVA NOTICIAS*. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-retorno-de-activos-roa-y-como-se-calcula/>

Brand Finance. (2023). *Corona Extra cede su título como la cerveza más valiosa del mundo a Heineken después de cuatro años de liderazgo según Brand Finance* | Comunicado de

- prensa | Finanzas de marca. *Brand Finance*. <https://brandfinance.com/press-releases/corona-extra-cede-su-titulo-como-la-cerveza-mas-valiosa-del-mundo-a-heineken-despues-de-cuatro-anos-de-liderazgo-segun-brand-finance>
- Cab, P., Nieto, L., Jesús, R., & Mercedes, O. (2020). Influencia de la publicidad en el comportamiento de compra de los estudiantes de mercadeo de la Extensión Universitaria de Aguadulce. *Revista Científica Guacamaya*, 5(1), 36–55.
- Calle, A. M., & Giraldo, L. M. (2020). *Estudio sobre los motivos de consumo de cerveza entre dos grupos etarios de consumidores en Santiago de Cali*. [Universidad ICESI]. [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/87453](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/87453)
- Campana, N. (2024). Freelance en Colombia: Lo Qué Debes Saber sobre Trabajo Independiente. *Freelancer Blog*. <https://www.freelancermap.com/blog/es/freelance-colombia/>
- Castellanos B, J. S., & Hoffman Sossa, C. (2022). Industria cervecera colombiana: Un análisis desde su comercio internacional. *Expresiones, Revista Estudiantil de Investigación*, 9(17), 51–59.
- Clavijo, C. (2023). *Valor percibido: Qué es, cómo afecta la fijación de precios y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/valor-percibido-cliente>
- Clickprinting. (2024). *Cómo afecta la publicidad a los consumidores: El impacto en nuestras decisiones*. Clickprinting.com. <https://www.clickprinting.es/blog/como-afecta-publicidad-personas-consumidores>
- Corrales, J. (2020). *Segmentación de clientes: ¿qué tipos existen y cómo hacerla?* Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-de-clientes/>

- Custom Media S.L. (2020). *La sostenibilidad, un factor decisivo en el acto de compra*.  
Compromiso RSE. <https://www.compromisorse.com/rse/2020/03/04/la-sostenibilidad-un-factor-decisivo-en-el-acto-de-compra/>
- Dazzet. (2024). *Estrategia de distribución en el marketing mix—Dazzet*.  
<https://dazzet.co/estrategia-de-distribucion/>
- DGNET LTD. (2024a). *Salario de Administrador en Colombia*. Computrabajo.  
<https://co.computrabajo.com/salarios/administrador>
- DGNET LTD. (2024b). *Salario de Domiciliario/a en Colombia*. Computrabajo.  
<https://co.computrabajo.com/salarios/domiciliarioa>
- DGNET LTD. (2024c). *Salario de Guía en Colombia*. Computrabajo.  
<https://co.computrabajo.com/salarios/guia>
- DGNET LTD. (2024d). *Salario de Impulsador/a en Colombia | Computrabajo 2024*.  
Computrabajo. <https://co.computrabajo.com/salarios/impulsadora>
- Díaz García, I. C., & Rosales Rojas, K. (2014). *El recorrido de las marcas [recurso electrónico]: Cerveza águila* [Trabajo de grado, Universidad Icesi].  
[http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/77655](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/77655)
- Díaz, S. (2024). *Ocio y alcohol, los mayores gastos de los colombianos en el 2023*. El Portafolio.  
<https://www.portafolio.co/negocios/comercio/ocio-y-alcohol-los-mayores-gastos-de-los-colombianos-en-el-2023-597973>
- Editorial La República S.A.S. (2022, octubre 3). *Bavaria prestará sus canales de comercialización para incluir cervecería artesanal*. Diario La República.  
<https://www.larepublica.co/empresas/bavaria-prestara-sus-canales-de-comercializacion-para-incluir-cerveceria-artesanal-3320110>

- EL COLOMBIANO S.A.S. (2023). *Los jóvenes han aumentado el consumo de cerveza sin alcohol en Colombia*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/tendencias/el-consumo-de-cerveza-sin-licor-aumenta-en-colombia-por-los-jovenes-OM22594093>
- El Economista. (2022). *Empinar el codo: Colombianos suben consumo promedio de cerveza a 47 litros por año*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/empresas/Empinar-el-codo-colombianos-suben-consumo-promedio-de-cerveza-a-47-litros-por-ano-20221021-0079.html>
- Empleo como Barista bartender en Bogotá, Mariposa de Cristal cafe SAS - eempleo.com*. (2024). El Empleo. <https://www.eempleo.com/co/ofertas-trabajo/barista-bartender-1886333349>
- Escuela de Negocios de la UEMC. (2013). *ESTRATEGIA FREEMIUM. UEMC Business Review*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/estrategia-freemium/>
- Estados Financieros Fundación Bavaria 2023-2022 Completos.pdf*. (s/f). Recuperado el 22 de noviembre de 2024, de <https://www.bavaria.co/sites/g/files/seuoyk1666/files/2024-07/Estados%20Financieros%20Fundacio%CC%81n%20Bavaria%202023-2022%20Completos.pdf>
- Estrada Domínguez, J. E., Cantú Mata, J. L., Torres Castillo, F., & Barajas Ávila, E. (2020). Factores Que Influyen En El Consumidor Para La Adquisición De Producto Sustentables. *Interciencia*, 45(1), 36–41.
- Estrada Rudas, C. (2022). *Bavaria prestará sus canales de comercialización para incluir cervecería artesanal*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/bavaria-prestara-sus-canales-de-comercializacion-para-incluir-cerveceria-artesanal-3320110>

Euromonitor. (2023, enero 16). *Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo en...*

Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023>

Forbes. (2023). *Venta de cervezas artesanales crece 51% en Colombia*. Forbes Colombia.

<https://forbes.co/2023/10/04/actualidad/venta-de-cervezas-artesanales-crece-51-en-colombia>

García, S. (2021). *¿Qué es la “ciencia DIY”?* Observatorio / Instituto para el Futuro de la

Educación. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/diy-ciencia/>

Guerrero, D. (2023). *Inflación récord de 2022 no afectó el consumo de cerveza ni su precio en*

*Colombia*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2023/01/27/inflacion-record-de-2022-no-afecto-el-consumo-de-cerveza-ni-su-precio-en-colombia/>

Herrera, P. (2023). *La importancia del etiquetado de bebidas alcohólicas en Colombia*. Asuntos

Legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/la-importancia-del-etiquetado-de-bebidas-alcoholicas-en-colombia-3638909>

Infobae. (2022). *Estas son las marcas más valiosas de Colombia: Cervezas y alimentos las más valoradas—Infobae*. Infobae.

<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/11/22/estas-son-las-marcas-mas-valiosas-de-colombia-cervezas-y-alimentos-las-mas-valoradas/>

Infobae. (2023). *A pesar de los encarecimientos, la cerveza en Colombia mantuvo el precio y*

*consumo*. infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2023/01/27/a-pesar-de-los-encarecimientos-la-cerveza-en-colombia-mantuvo-el-precio-y-consumo/>

- Infobae. (2024). *Colombia alcanzó el mayor consumo de cerveza por habitante en 25 años*.  
infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/11/04/colombia-alcanzo-el-mayor-consumo-de-cerveza-por-habitante-en-25-anos/>
- Maldonado, D. S. (2024a). *Águila se consolida como la cerveza más valiosa de Colombia*.  
IA Alimentos. <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/aguila-se-consolida-como-la-cerveza-mas-valiosa-de-colombia>
- Maldonado, D. S. (2024b, abril 1). *Águila se consolida como la cerveza más valiosa de Colombia*. IA Alimentos. <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/aguila-se-consolida-como-la-cerveza-mas-valiosa-de-colombia>
- Manrique Aristizabal, J. A., Bernat, V., & Montaña, V. (2021). Factores que inciden en la selección de marca de cerveza en la ciudad de cali: Factors influencing beer brand selection in the city of cali. *South Florida Journal of Development*, 2(5), 7625–7632.  
<https://doi.org/10.46932/sfjdv2n5-096>
- Martínez Arias, J. F., & Pedraza Caro, E. J. (2021). *Modelo de solución para una cadena de suministro con flota heterogénea aplicado a la industria cervecera utilizando rolling horizon* [Universidad Javeriana]. <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/59056>
- Mason, J. (2024). *Carlsberg aprovecha la “curiosidad” y reposiciona su cerveza a nivel mundial*. thedrinksbusiness. <https://www.thedrinksbusiness.com/2024/04/carlsberg-taps-into-curiosity-and-repositions-its-beer-globally/>
- MINCIT. (2018). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. mipymes.gov.co. <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

- Montenegro, L. (2023). *Así revive la cerveza artesanal de Colombia*. Goula. <https://goula.lat/asi- revive-la-cerveza-artesanal-de-colombia/>
- Montero, C. (2023). *Manual de Operación de una Planta de Producción de Cerveza* [Universidad de Sevilla]. <https://hdl.handle.net/11441/148444>
- Muñoz Tavella, J. (2022). Qué es el EBITDA y cómo analizarlo. *agicap.com*. <https://agicap.com/es/articulo/ebitda-que-es-para-que-sirve/>
- Murcia, P. (2024, octubre 9). “Mejor con Cerveza” la nueva campaña de consumo responsable de Bavaria. <https://www.valoraanalitik.com/mejor-con-cerveza-la-nueva-campana-de-consumo-responsable-de-bavaria/>
- Murphy, C. B. (2024). *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT): Formula and Example*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/ebit.asp>
- My Brand Legal. (2018, octubre 10). *BBC: La cervecería colombiana que protege su marca*. <https://mybrandlegal.com/es/bbc-la-cerveceria-colombiana-que-protege-su-marca/>
- Naciones Unidas. (2024a). Cambio climático [Objetivos de Desarrollo Sostenible]. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>
- Naciones Unidas. (2024b). *Consumo y producción sostenibles—Desarrollo Sostenible*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Niebles, M. C. G. (2022, septiembre 19). *Industria cervecera artesanal tiene alrededor de 0,5% del mercado total de licores*. La Republica Co. <https://www.larepublica.co/consumo/la-industria-cervecera-artesanal-tiene-alrededor-de-0-5-del-mercado-total-de-licores-3444506>

- Ortega, K. (2024). *¿Qué es la segmentación de mercado?* Saint Leo University.  
<https://worldcampus.saintleo.edu/blog/que-es-segmentacion-de-mercado-y-cuales-son-sus-caracteristicas>
- Osorio, C. (2019). *La segmentación de los clientes enfocada a los canales de distribución*.  
<https://www.avan2co.com/la-importancia-de-los-canales-de-distribucion/>
- PayU. (2024). *Nuestras Tarifas*. PayU Colombia. <https://colombia.payu.com/tarifas/>
- Perez, L. (2021). *Importancia de las alianzas estratégicas entre empresas*. Universidad UNITEC. <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategicas-entre-empresas/>
- Pinzón Rodríguez, D. C., Joya, R. D. S., Rojas Carvajal, L. A., & Ciro Grajales, L. F. (2020). *Informe Ejecutivo*. <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/gerencia-de-mercados/informe-cerveza-1/52268897>
- Piraquive Calderón, J. O., & Mejía Sanmiguel, A. F. (2020). *Promoción de la reputación y los valores de la marca club Colombia a través de proyectos sociales* [Trabajo de grado, Universidad de la Sabana].  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/43761?show=full>
- Plano, R. (2022). *La industria cervecera en Colombia*. Banrepcultural.  
<https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia>
- Portafolio. (2018). *Así se calcularían los precios de los licores cada año*. Portafolio.co.  
<https://www.portafolio.co/economia/asi-se-calcularian-los-precios-de-los-licores-cada-ano-521851>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

UNDP. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Re Anima. (2024). *Cuánto cuesta el mantenimiento de una aplicación móvil*. Re Anima.

<https://www.reanimasoluciones.com/actualidad/241-cuanto-cuesta-el-mantenimiento-de-una-aplicacion-movil>

Redacción Movant. (2024). *Innovación y gestión logística en la industria de la cerveza*. Infobae.

<https://www.infobae.com/movant/2024/08/07/innovacion-y-gestion-logistica-en-la-industria-de-la-cerveza/>

Redacción P&M. (2024). *84% de los colombianos prefiere consumir cerveza de marcas nacionales—Consumidor*. P&M.

<https://www.revistapym.com.co/articulos/consumidor/78202/84-de-los-colombianos-prefiere-consumir-cerveza-de-marcas-nacionales>

Rivera, H. (2017). *Estudio de Competidores*. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/320330878\\_ESTUDIO\\_DE\\_COMPETIDORES](https://www.researchgate.net/publication/320330878_ESTUDIO_DE_COMPETIDORES)

Rodríguez Burgos, P. A. (2021). *Análisis al consumidor cervecero artesanal en la ciudad de Bogotá y su razón de compra frente a la marca Lubianka*.

<http://hdl.handle.net/11371/4197>

Rogel, M. (2023). *La importancia de la sostenibilidad en la cadena de suministro*. SERES

Grupo Docaposte. <https://blog.groupseres.com/importancia-de-la-sostenibilidad-en-la-cadena-de-suministro>

Semana. (2023). *La mitad de las tiendas de barrio en Colombia son administradas por mujeres*.

Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/la-mitad-de-las-tiendas-de-barrio-en-colombia-son-administradas-por-mujeres/202326/>

Sphinx Solution. (2024). How Much Does it Cost to Put an App on App Store? *Sphinx Solution*.

<https://www.sphinx-solution.com/blog/cost-to-put-an-app-on-the-app-store/>

TALENT. (2023). *Salario para Content Manager en Colombia*. Talent.com.

<https://co.talent.com/salary>

Varela Naranjo, D. (2019). *Nuevas tecnologías en la elaboración y el dispensado de cerveza*.

Install Beer. <https://installbeer.com/blogs/diariocervecero/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>

Vargas, N. (2022). *Corona lidera el ranking de las marcas más valiosas en el mercado de América Latina*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/corona-lidera-el-ranking-de-las-marcas-mas-valiosas-en-el-mercado-de-america-latina-3427758>