

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



‘Colombian Brew’

Proyecto Aplicado Empresarial

Oscar David Rodríguez Martínez

Bogotá

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



‘Colombian Brew’

Proyecto Aplicado Empresarial

Oscar David Rodríguez Martínez

Tutor: Juan David Rojas

Maestría en Emprendimiento e Innovación

Escuela de Administración

Julio 29 de 2020

Bogotá, Colombia

Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía	6
Declaración de exoneración de responsabilidad	7
Resumen y palabras clave	8
<i>Abstract and keywords</i>	8
1. Resumen ejecutivo	9
2. Descripción general del proyecto.....	9
2.1. Antecedentes:	9
2.2. Misión:	9
2.3. Metas y Objetivos:	10
2.4 Mercado objetivo:	10
2.5 Descripción de la industria:	10
2.6. Fortalezas y competencias básicas:.....	11
2.7. Licencias o permisos:.....	11
2.8. Forma jurídica:	13
3. Validación de la oportunidad	13
4. Construcción y validación del Mínimo Producto Viable.....	14
5. Producto y/o servicio	15
6. Plan de Marketing.....	17
6.1. Tamaño de mercado	17
6.2. Tendencias del mercado.....	18
6.3. Barreras de entrada al mercado	19
6.4. Cambios en la tecnología / regulaciones gubernamentales / economía:	19
6.5. Perfil de cliente:	20

6.6. Competencia	21
6.7. Matriz de análisis competitivo	22
6.8. Planeamiento estratégico	23
6.9. Estrategia de mercado	26
6.9.1. Estrategia de precio	26
6.9.2. Distribución.....	27
6.9.3. Canales de distribución	27
6.9.4. Promoción y publicidad	27
6.10. Pronóstico de ventas	27
7. Plan operacional.....	28
7.1. Producción	28
7.2. Localización	29
7.3. Personal.....	29
7.4. Inventarios.....	30
7.5. Proveedores.....	30
8. Gestión y organización	30
8.1. Gastos de inicio y capitalización.....	31
8.2. Plan financiero	32
9. Riesgos y supuestos críticos.....	38
10. Beneficios a la comunidad	39
11. Conclusión	39
12. Bibliografía	40

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de análisis competitivo	22
Tabla 2. DOFA.....	23

Tabla 3. Gastos de inicio y capitalización	31
Tabla 4. Costos de productos	32
Tabla 5. Supuestos	32
Tabla 6. Préstamo.....	33
Tabla 7. Nómina.....	34
Tabla 8. Ingresos por venta	35
Tabla 9. Flujo de caja.....	36
Tabla 10. Informes financieros	37
Tabla 11. Sensibilidad.....	38

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar David Rodríguez Martínez', with a large, stylized initial 'O' and 'D'.

Oscar David Rodríguez Martínez

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de julio de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar David Rodríguez Martínez', with a large, stylized initial 'O' and 'D'.

Oscar David Rodríguez Martínez

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de julio de 2020

Resumen y palabras clave

El proyecto 'Colombian Brew' se erige como la guía de un modelo de negocio que pretende operar en Bogotá, Colombia, a través de la apertura de una cervecería. Esta cervecería busca crear valor en el mercado a través de la prestación de un servicio elaborado e integral. El objetivo principal del proyecto es demostrar la viabilidad o no de este modelo de negocio a través de un marco metodológico que comprende una validación de oportunidad, un plan de marketing, un análisis competitivo, un planeamiento estratégico y un plan financiero.

Palabras clave

Servicio, competencia, validación de oportunidad.

Abstract and keywords

The 'Colombian Brew' project stands as the guide of a business model that intends to operate in Bogotá, Colombia through the opening of a brewery. This brewery seeks to create value in the market through the provision of an elaborate and comprehensive service. The main objective of the project is to demonstrate the viability or not of this business model through a methodological framework that includes an opportunity validation, a marketing plan, a competitive analysis, a strategic planning and a financial plan.

Key words

Service, competition, opportunity validation

Colombian Brew

1. Resumen ejecutivo

La cervecería Colombian Brew es un proyecto en fase de planeación pensado para la ciudad de Bogotá, Colombia. Este proyecto tiene como ejecutores al autor del mismo en sociedad con mi hermano y será llevado a cabo en el segundo trimestre del año 2021. Asimismo, el local en donde se busca desarrollar la cervecería es una propiedad que hace parte del patrimonio familiar

La cervecería pretende ofrecer al público una amplia gama de cervezas en las que se incluyen cervezas artesanales, industriales, nacionales e importadas, además de comida y snacks para compartir. Estos productos son complementados por la elaboración de un servicio deluxe, un aspecto a través del cuál se busca crear una ventaja competitiva en el mercado y que se compone de una técnica de comunicación, un conocimiento profundo sobre los productos que se ofrecen y se complementa con la realización periódica de catas y talleres al interior de la cervecería.

El propósito primordial del documento se basa en la búsqueda de la viabilidad o no del modelo de negocio planteado a través de múltiples herramientas. Además, el proyecto pretende definir un proceso técnico y operativo para el desarrollo de la cervecería, comprender su marco legal, desarrollar un plan estratégico para la toma de decisiones y un plan financiero que haga medibles y observables sus variables.

2. Descripción general del proyecto

2.1. Antecedentes:

En años recientes, a través de algunos viajes y visitas a diferentes cervecerías de múltiples talantes, formas y estilos, he llegado a desarrollar una animada pasión por la cerveza, sus presentaciones, colores, aromas y sabores. A partir de esto, comencé a adquirir un relativo conocimiento acerca de esta bebida, que en suma con el consejo de algunos colegas y el apoyo de mi familia he decidido emprender en este sector a través de la ideación de una cervecería en la ciudad de Bogotá, idea que se ha reforzado con el apoyo de mis maestros académicos y que desenlaza en la consignación del presente proyecto.

2.2. Misión:

La cervecería tiene como misión proveer de una experiencia única a sus comensales a través de un espacio en el que se permita degustar, aprender y compartir sabores y aromas diversos alrededor de la cerveza.

2.3. Metas y Objetivos:

Objetivo general:

Demostrar la viabilidad o no de la realización del proyecto ‘Colombian Brew’ en Bogotá como modelo de negocio.

Objetivos específicos:

1. Definir el proceso técnico y operativo para el desarrollo de la cervecería.
2. Determinar el marco legal que comprende la puesta en marcha del proyecto.
3. Realizar un plan estratégico para el desarrollo y definición de acciones de la cervecería.
4. Desarrollar un plan financiero acorde a las expectativas estudiadas.

2.4 Mercado objetivo:

El mercado objetivo se caracteriza por hombres y mujeres que residen en la ciudad de Bogotá, Colombia, con edades entre 20 y 60 años, con un estrato socioeconómico entre 3 y 6. Esta población corresponde a la cifra de 2.159.102 para el año 2018 (DANE, 2018).

2.5 Descripción de la industria:

La industria de cerveza en Colombia está notablemente controlada por la tradicional y más grande cervecera del país, Bavaria, cuyo volumen sobre el total de ventas para el año 2018 ocupó un 91% de todo el mercado según datos recolectados en un informe realizado por la firma Euromonitor, Passport. Según este estudio, el mercado está dominado potencialmente por la cerveza doméstica, cuyas marcas más vendidas fueron Aguila Light (30,4%) y Poker (26,1%). Sin embargo, a pesar de que el mercado está dominado por las cervezas locales, la cerveza importada junto con la cerveza artesanal han ido ganando terreno en el mercado año tras año, lo cuál se explica por el aumento de su presencia en tiendas *retail* así como por la expansión de cervecerías y bares a lo largo del país (Euromonitor International, 2019).

Adicionalmente, según esta fuente el rango de precio medio por litro en Colombia corresponde a COP 6.515 y COP 17.289, esto en promedio entre los canales de cervecerías y tiendas *retail*. A propósito, el número de cervecerías productoras registradas en el país entre los años 2013 y 2018 corresponden a la cifra total de 184, entre las cuales se encuentran 8 cervecerías industriales y 176 cervecerías artesanales (Euromonitor International, 2019).

Con respecto al tamaño del mercado, tomando como referencia el volumen de ventas de cerveza por año según un estudio realizado por la firma EMIS *University*, este corresponde a la cifra de 2522,7 millones de litros para el año 2019, con una tasa de crecimiento de 2,06% con

respecto al año anterior y un pronóstico de 1,87% para el presente año (Emis University, 2020). De esta forma, se toma la cifra de 1,87% para determinar el crecimiento de mercado de los años 1, 2 y 3 del plan financiero.

2.6. Fortalezas y competencias básicas:

Existe un talante de factores que se consolidan como fortalezas y competencias que aportan herramientas útiles para la puesta en marcha del proyecto. En primer lugar, se ha adquirido un conocimiento previo acerca de la cultura cervecera, parte de su historia, sus componentes, tipologías y preparaciones, características que hacen posible juzgar con criterio la complejidad de su elaboración, la distinción de su sabor a partir de su color y asimismo la capacidad de recomendar ciertos tipos de cerveza a otra persona basado en sus gustos.

En suma, existe un conocimiento y una experiencia acumulada alrededor de la técnica de servicio, en particular al modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo de compra y Acción de compra), método que se desarrolla con mayor rigurosidad en la descripción de la ventaja competitiva en el apartado de producto y/o servicio. Con la conjunción de estos conocimientos se espera desarrollar la prestación de un servicio *deluxe* a través del cuál se capaciten los anfitriones y de esta manera consolidar la que se considera la mayor fortaleza del proyecto.

Adicionalmente, existen estudios previos en temas de liderazgo, gestión administrativa, marketing y finanzas que enriquecen el nivel de conocimientos y de competencias básicas para lograr una gestión de manera asertiva y prudente.

2.7. Licencias o permisos:

En principio, es necesario solicitar un Registro Sanitario (RSA) ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), este Registro Sanitario debe avalar la manipulación y comercialización de bebidas alcohólicas y de alimentos. Para esto, el Invima exige la entrega de un formulario único para a alimentos y otro a las bebidas alcohólicas, lo cuáles deberán ser diligenciados y radicados (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2020).

Adicionalmente, todo establecimiento en donde se manipule, envase, fabrique o se elabore alimentos y bebidas alcohólicas deben contar con una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Para obtener esta certificación es necesario autorizar a través de un formulario una visita técnica en donde se evaluarán distintos aspectos que garantizarán la inocuidad y salubridad de cada producto ofrecido en la cervecería. Los aspectos para evaluar

constan en primer lugar de que existan unas instalaciones o edificaciones, unas áreas exclusivas para la manipulación o fabricación, saneamiento, instalaciones sanitarias, equipos y utensilios, educación y capacitación, prácticas higiénicas, medidas de protección y condiciones de fabricación adecuadas (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2020).

Además, resulta indispensable realizar los trámites administrativos correspondientes ante la Cámara de Comercio de Bogotá con el objeto de otorgar formalidad a la actividad comercial. Estos trámites se resumen en la verificación de la disponibilidad del nombre de la empresa, el diligenciamiento del formulario de Registro y Matrícula, y el pago del valor de Registro y Matrícula (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Asimismo, con el propósito conceder legalidad a la empresa es necesario solicitar un Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a lo que se suma la inscripción al Registro Único Tributario (RUT) ante esta misma entidad estatal, requisitos que son exigidos para formar parte del sistema tributario en Colombia como empresa. De la misma manera, se requiere realizar una inscripción ante la Dirección Distrital de Impuestos, entidad que hace parte de la Secretaría de Hacienda Distrital con el propósito de figurar como establecimiento de comercio y cumplir con las obligaciones correspondientes ante el sistema tributario del Distrito (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Adicional a esto, el Cuerpo de Bomberos de la localidad expide un Certificado de Seguridad indispensable para la puesta en marcha del establecimiento. Para la obtención de este certificado es necesaria una inspección técnica en donde se verificarán condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos, sistemas de protección contra incendios y pruebas de presión a las redes hidráulicas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020).

Para el caso de la reproducción de obras musicales al interior de la cervecería, resulta necesario solicitar un permiso ante la Organización Sayco-Acinpro (OSA). Este permiso se denomina como una Licencia por Ejecución Pública de Obras Musicales, cuya obtención se debe diligenciar un formato de auto declaración junto con los documentos de Cámara de Comercio del establecimiento. Posteriormente, se debe realizar un pago de manera anual y con esto ya es posible obtener el certificado y la libre reproducción pública de obras musicales (Organización Sayco-Acinpro, 2020).

Sumado a esto, las alcaldías locales exigen que los establecimientos de comercio deben cumplir con dos requisitos en particular, una certificación sanitaria expedida por la Secretaría de

Salud y una certificación sobre el uso del suelo expedida por la Secretaría Distrital de Planeación. Para cada una resulta necesario una visita técnica que avale los requerimientos mínimos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020).

2.8. Forma jurídica:

En primer lugar, resulta necesario establecer que la organización será constituida por una sociedad entre dos personas naturales, razón por la cuál la forma jurídica que tendrá el proyecto será determinada bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esta forma jurídica se ha escogido dada su flexibilidad legal y organizacional, pues permite ser creada mediante un documento privado, su objeto social puede ser indeterminado, no se requiere establecer una duración determinada y no exige un revisor fiscal.

De esta manera, en comparación con otras figuras jurídicas, la SAS permite ahorrar costos y energía en términos legales y permite establecer una organización interna más flexible, por lo cuál en definitiva esta será la forma jurídica predilecta para llevar a cabo la organización.

3. Validación de la oportunidad

Con el propósito de realizar la validación de oportunidad se toma como herramienta de sustentación el Mínimo Producto Viable (MPV) descrito con detalle en el apartado número 4. del presente proyecto. Con la validación de oportunidad se pretende dar cabalidad al objetivo principal propuesto inicialmente acerca de demostrar la viabilidad o no del modelo de negocios sugerido a través de la cervecería.

Los datos arrojados por el MPV en efecto evidencian que hubo una relativa cantidad de personas que hicieron uso del servicio y pagaron el precio al que se ofertó. Además, este precio fue selecto teniendo en cuenta un escenario en que la cervecería estuviese en operación y la venta se hubiese desarrollado de manera física.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la oferta se presentó a una cantidad estimada de 1.460 personas que cumplen con los rangos de edad, estrato socioeconómico y ciudad de residencia planteados en el mercado objetivo, se considera que la cifra de 6 consumidores totales corresponde a un número bajo y que no cumple con las expectativas por completo.

En consecuencia, los resultados que presenta el ejercicio del MPV realizado no demuestran por completo la viabilidad del modelo de negocio que sugiere el proyecto en cuestión, pues la cifra de participantes se considera baja con respecto a las personas a las que fue ofrecido el servicio, representando solamente un 0,41% sobre el total. En contraste, al tener en cuenta el MPV

presentado como sustento para la validación de oportunidad se obtiene como resultado la evidencia de la inviabilidad del modelo de negocios propuesto.

Por otro lado, en cuanto la encuesta realizada (anexo a.), a pesar de que esta arroja algunos datos que favorecen la viabilidad del modelo de negocios a través del servicio como ventaja competitiva, esta no se emplea como herramienta de sustentación definitiva para la validación de oportunidad del proyecto. Esto se debe a que la naturaleza versátil y relativa de la encuesta no proporciona una estructura argumentativa suficientemente sólida para sustentar la validación en cuestión. Por esta razón, la encuesta solo permite su empleo como punto de referencia que en efecto proporciona un visto bueno para llevar a cabo el servicio como ventaja competitiva.

4. Construcción y validación del Mínimo Producto Viable

Para la construcción del Mínimo Producto Viable (MPV), este se llevó a cabo a través de una cata de cerveza con diferentes personas por medio de la herramienta digital *Zoom*. En principio, la actividad se promocionó a través de redes sociales empleando un póster (anexo b.) y logrando un alcance de aproximadamente 1.460 personas con una anticipación de una semana previa a la cata.

Las personas a las que se les presentó la oferta cumplen con los requisitos del mercado objetivo que se caracteriza por hombres y mujeres residentes en Bogotá, con edades entre 20 y 60 años entre estratos 3 y 6. El hallazgo de estos rangos fue posible gracias a una base de datos preexistente de nuestra propiedad.

Los productos seleccionados para la cata fueron tres tipos de cerveza escogidos por sus particularidades y diferencias entre sí, una cerveza rubia alemana, una cerveza artesanal roja colombiana y por último una cerveza negra achocolatada inglesa. Estos productos fueron facilitados por una empresa local distribuidora de bebidas alcohólicas en la ciudad de Bogotá, quienes a través de un servicio de pago contra entrega hicieron con efectividad la distribución a cada uno de los participantes de la cata.

El costo de todo el servicio fue de COP 39.000 para cada uno, el cuál consta de COP 13.200 por cada una de las cervezas importadas, COP 6.200 por la cerveza nacional, COP 5.000 de costo de entrega y COP 1.400 para el ajuste de precios de nuestra cervecería. Este ajuste de precios se refiere al precio que se ofrecieron los productos al público, el cuál difiere de sus costos reales. Así, se cobró COP 14.900 por cada una de las cervezas importadas y COP 9.200 por la cerveza nacional.

Cabe aclarar que estos precios fueron selectos debido a que estos serían los que realmente se cobrarían al estar la cervecería abierta al público.

El propósito de la cata se enfocó en poner a prueba el servicio *deluxe* para de esta forma evidenciar si este como ventaja competitiva efectivamente atrae al público, genera valor y en consecuencia ocasiona que los consumidores estén dispuestos a pagar el precio extra que supone un servicio superior.

Así, la cata de cerveza se llevó a cabo el sábado 04 de julio de 2020 a las 17:00 horas, encuentro en el que participaron un total de 6 personas como consumidores junto con mi socio y yo como moderadores y servidores de la cata en cuestión. Esta se desarrolló exitosamente, tardó aproximadamente 50 minutos y fluyó de manera profesional, se compartieron temas acerca de la historia de la cerveza, su preparación, puntos de fermentación, aromas, sabores y significados. Como resultado se obtuvieron palabras de satisfacción, felicitaciones y agradecimiento por parte de cada uno de los participantes. Asimismo, se decidió no realizar una encuesta de satisfacción a estos por representar una muestra mínima sobre el total de personas invitadas.

5. Producto y/o servicio

La selección del producto y/o servicio para el proyecto en cuestión determina parte fundamental del mismo, pues es a través de este que se pretende construir una ventaja competitiva sobre el resto del mercado. Así, se ha escogido el servicio como el eje sobre el cuál se procura genera valor, esto se debe a que según la encuesta realizada (anexo a.) y los resultados que esta arrojó a través de sus relaciones y cruces, se concluyó que existe una oportunidad de crear valor a través del servicio.

En este sentido, si bien la cervecería ofrece al público productos físicos y tangibles como la cerveza, la cuál se constituye como el producto representativo, así como snacks y comidas para compartir es a través del servicio que se aspira a generar un distintivo. Cabe resaltar el hecho de que la cerveza que será ofertada contempla la inclusión de cervezas nacionales, internacionales, artesanales e industriales.

Así, por razones prácticas y de fácil recordación el servicio se denomina servicio *deluxe* y consta básicamente de dos frentes, la demostración de un profundo conocimiento sobre cada producto ofrecido en la cervecería y la aplicación y adaptación de la técnica AIDA como método de comunicación con los comensales. Adicionalmente, el servicio *deluxe* se complementa con la

realización de catas y talleres de forma periódica, lo cuál se espera que haga de este un servicio sostenible en el tiempo.

En primer lugar, la técnica AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción) atribuida al publicista estadounidense Elias Elmo Lewis a principios del siglo XX fue desarrollada por este a través de un ascenso evolutivo de investigación por varios años que se consagró en su obra '*Financial Advertising*'. La propuesta de Lewis consiste en aplicar de manera secuencial cada término de la sigla AIDA en un proceso de comunicación con el propósito de persuadir al receptor en un escenario de venta (Lewis, 1898).

En principio, la técnica sugiere la captación de atención del receptor, la cuál resulta factible en el escenario de la cervecería, pues el protocolo sugiere que debe existir comunicación entre anfitrión y comensal, proceso que se hará de manera empática y atenta por parte del primero. Seguidamente, se debe generar un interés, punto en el que se hará pleno uso del conocimiento del producto y se resaltarán sus características más llamativas y anecdóticas. Luego de esto, en función del proceso de generar deseo, el anfitrión debe destacar los beneficios que el comensal obtendrá por consumir un producto en particular, estos pueden variar, por ejemplo, en la mezcla de sabores única que otorga un plato acompañado de una cerveza en particular, o en el hecho de consumir un tipo de cerveza que estimula positivamente el proceso digestivo. Así la técnica AIDA emplea estrategias para que la persuasión suceda a través de recursos que utilizan lo racional para conectar con lo emocional (Lewis, 1898).

Finalmente, en este punto ya se debe haber llegado al final del embudo y captado la atención del consumidor, generado interés y provocado deseo por el producto, momento en el cuál se debe influenciar la toma de acción. Para este proceso, el anfitrión debe ser sutil y a la vez contundente, debe invitar al comensal a hacer la compra del producto decididamente, acción que será facilitada gracias a los pasos anteriores (Lewis, 1898). De esta forma, el servicio además de generar más ventas a través de un empleo cuidadoso de cada paso creará la sensación de profesionalismo y de un servicio que se preocupa por el comensal, por su bienestar y su experiencia en la cervecería.

Por otro lado, el segundo frente que compone el servicio *deluxe* es el conocimiento profundo y demostrable del producto. Para obtener este conocimiento hace falta que exista una rigurosa y constante investigación acerca de cada producto que se ofrece en la cervecería, desde

su historia, significado, preparación, tiempos de fermentación, aromas y sabores hasta su tiempo de almacenamiento.

Esta información será acumulada y documentada para que de esta manera pueda ser transmitida a cada anfitrión, quienes deberán memorizar cada detalle y serán evaluados de manera frecuente frente a su conocimiento. De esta forma se espera transmitir profesionalidad a los comensales cuando sean abordados por un anfitrión que sea capaz de conversar sobre un producto con apropiación y amplio conocimiento. Asimismo, el almacenamiento y documentación de esta información resulta útil en el caso de la contratación de nuevos anfitriones, pues esta se logra transmitir de manera práctica.

Adicionalmente, como resultado del plan estratégico de la matriz DOFA, la cervecería ofrecerá semana tras semana catas y talleres sobre cervezas en particular y diversas entre sí, eventos que serán únicos dado que cada vez serán productos y temáticas diferentes. Así, estos espacios serán reservados para un cupo limitado de comensales según el orden de inscripción. Estas actividades se emplean con el objetivo de crear una estrategia de fidelización con los comensales y de establecer una sostenibilidad del servicio *deluxe* como ventaja competitiva, pues se tratarán temas diversos cada semana y se construirá una fuente de conocimiento que se reinventa en la medida que pasa el tiempo.

En definitiva, la complementariedad de los factores definidos (conocimiento técnico, conocimiento del producto, realización periódica de catas y talleres de cerveza) es el punto que se considera clave para que el servicio *deluxe* se construya en función de que no sea fácilmente replicable y se garantice su sostenibilidad.

6. Plan de Marketing

6.1. Tamaño de mercado

Según un estudio de industria realizado por la firma EMIS University, como se señaló en la descripción de la industria, el consumo de cerveza en Colombia registrado para el año 2019, entendiendo este como el tamaño de mercado, corresponde a 2.522,7 millones de litros, cifra que se ha incrementado en un 27% desde el año 2010, año en que el consumo puntuó en 1.841 millones de litros. Teniendo esto en cuenta, es posible afirmar que el consumo de cerveza en Colombia ha tenido una tasa de crecimiento anual promedio del 27% en los últimos nueve años (Emis University, 2020).

Adicionalmente, como referencia, el consumo de cerveza en Colombia representado en litros per cápita pasó de 56 litros en el año 2010 a 64,8 litros para el año 2019, registrando un crecimiento aproximado del 15% en este periodo (Emis University, 2020). Esta cifra se considera significativa teniendo en cuenta que la población en Colombia creció en una cifra cercana a los cinco millones de habitantes en este periodo según del DANE (DANE, 2020).

6.2. Tendencias del mercado

Conforme lo señala el informe realizado por el portal Euromonitor, el mercado de la cerveza en Colombia está dominado por la compañía Bavaria con un alto margen. Sin embargo, existen otros competidores que han incrementado su presencia en el mercado cada vez con mayor fuerza, como la Cervecería del Valle SA, Cervecería Unión SA y la Central Cervecera de Colombia. Esta última en particular, se ha encargado de incentivar el consumo de cerveza importada gracias a una buena gestión de precios medios en este sector (Euromonitor International, 2019).

De esta forma, múltiples marcas de cervezas importadas han ganado aceptación entre los consumidores, pues están cada vez más dispuestos a probar nuevos productos que se distinguen sobre las marcas tradicionales nacionales. A esto se le suma el hecho de que los canales *retail* han incentivado el consumo de cervezas importadas de precio medio tomando ventaja del comportamiento de los consumidores, quienes se han arriesgado cada vez más a probar nuevos sabores en diferentes presentaciones, eso sí, teniendo en cuenta el precio como factor decisivo (Euromonitor International, 2019).

Otro hecho que ha permitido el crecimiento del consumo de cerveza en Colombia es la reforma fiscal en el año 2018, la cuál aumentó la carga fiscal sobre los vinos y las bebidas espirituosas. Este hecho condujo a que una cantidad de consumidores de otras bebidas alcohólicas se pasaran al mercado de la cerveza (Euromonitor International, 2019).

Por otro lado, los canales *retail* además de incentivar el consumo de cervezas importadas se han encargado de otorgar visibilidad al consumo de cervezas artesanales al aumentar su oferta. A esto se le agrega que a través de aliados clave de plataformas de comercio electrónico y de entregas como Rappi, han apoyado la promoción de este sector. En suma, las cervezas artesanales se han visto beneficiadas por el aumento de bares a lo largo del país, ofreciendo un producto que anima al público a decantarse por nuevas experiencias (Euromonitor International, 2019).

6.3. Barreras de entrada al mercado

En principio, se concibe como una barrera de entrada al mercado el hecho de que no existe un posicionamiento de marca, pues se parte desde cero con una marca nueva y sin reconocimiento por parte de los consumidores. Para este apartado, el planeamiento estratégico del proyecto en cuestión sugiere a través de la matriz DOFA la construcción de alianzas estratégicas con otros actores del mercado. Así, se espera que estas alianzas permitan construir una estrategia de publicidad y promoción que supere de manera progresiva esta barrera de entrada al mercado. Sin embargo, la selección de estos aliados depende de la reapertura de bares y cervecerías en Colombia, pues se requiere de un testeo cuidadoso de su portafolio de productos y servicios que garanticen una alta calidad.

Esto se complementa con el hecho que se debe emplear de manera cuidadosa y estricta la ventaja competitiva a través del servicio *deluxe* en los todos los procesos operativos que incluyan la interacción con los clientes, como lo sugiere el plan operacional a través del plan de acción definido por la matriz DOFA.

Por otro lado, la competencia se considera como una barrera de entrada al mercado en el sentido que los canales de venta son cada vez más amplios, surtidos y con mayor alcance. Es el caso de los canales *retail* que además de expandir su oferta también se han enfocado en ofrecer precios asequibles y aumentar su alcance a través del comercio electrónico.

Además, el apartado de la competencia se fortalece como barrera de entrada al mercado debido a la expansión de la creación de bares y cervecerías a lo largo del país, negocios que dividen la demanda cada vez más. En suma, conforme se abren más cervecerías las posibilidades de destacar se van reduciendo, pues existen más competidores dispuestos a replicar los modelos de negocio exitosos. Para hacer frente a estas adversidades se concibe la idea de entrar al mercado con una ventaja competitiva fortalecida y que sea capaz de ser sostenible.

6.4. Cambios en la tecnología / regulaciones gubernamentales / economía:

El auge de las nuevas tecnologías y el aumento de su uso en la vida cotidiana de las personas se perciben de manera positiva para la cervecería, pues esto ocasiona que se amplíen los canales de distribución a través de plataformas de comercio electrónico y de entregas. Además, esto permite que las campañas de promoción sean cada vez más medibles y controlables, calculando con más exactitud el alcance y efectividad que puedan tener. De esta manera, los cambios en la

tecnología, basado en sus tendencias, se han propuesto mejorar la capacidad de los comercios y afectarían de manera favorable a la cervecería.

En cuanto a las regulaciones gubernamentales existe una gran sensibilidad con respecto a la cervecería, pues el Estado como actor inherente a las actividades comerciales tiene la capacidad de regular los márgenes tributarios de los comercios basados en sus planes de acción e ideales políticos. Además, temas como la salubridad pública y la responsabilidad del Estado con respecto a garantizar el bienestar de su población, pueden llegar restringir de diversas maneras al mercado de las bebidas alcohólicas, razón que posiciona al sector en un estado de vulnerabilidad frente a las regulaciones gubernamentales futuras.

Finalmente, en términos económicos la cervecería se erige y se conforma de forma que se adhiere al modelo económico actual, adaptándose a una economía que impulsa el crecimiento económico, que estimula el consumo y que contempla al modelo de empresa como una opción de desarrollo tanto para la economía nacional como para su población. De esta forma, un viraje drástico en la economía afectaría indudablemente el modelo de empresa y el modelo con que la cervecería se ha desarrollado en un mercado de consumo.

6.5. Perfil de cliente:

El cliente de la cervecería se caracteriza principalmente por sus rasgos demográficos descritos en el mercado objetivo. Estas características son en particular hombres y mujeres que residen en la ciudad de Bogotá, tienen entre 20 y 60 años y corresponden a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 o 6.

La selección de estas características se define con base en que es una población que puede asistir a la cervecería de manera física dado su lugar de residencia, puede ingerir bebidas alcohólicas de manera legal y responsable, y se estima que tiene la capacidad económica para ser un potencial cliente de la cervecería.

Adicional a los datos demográficos, se perfila al cliente en función de sus actividades de ocio, pasiones, gustos y formas de entretenimiento. Así, se contempla a un hombre o mujer que invierte su tiempo y dinero en salir a conocer nuevos lugares, dispuesto a experimentar sabores y sensaciones diversas, tiene una vida social activa y se interesa por conocer con mayor profundidad la historia, significado, origen y características de los productos que consume.

6.6. Competencia

La competencia para el proyecto en cuestión se define a partir de múltiples variables, entre las que se destacan la geografía, producto o servicio similar, canal de venta y precios. Los principales competidores son:

Canal *retail*: en Bogotá existen múltiples comercios que a través de grandes superficies ofertan de forma masiva sus productos. Entre estos se encuentra una variedad de cerveza cada vez más diversa y enriquecida, desde cerveza industrial, artesanal, locales e importadas. Además, como se menciona en el apartado 6.3, este canal se ha propuesto ofertar productos a precios asequibles. De esta manera, el canal retail se considera un competidor importante, pues ofrece un producto similar como la variedad de cerveza y unos precios generalmente más bajos por estos productos en particular.

Bogotá Beer Company: conocido popularmente como BBC, este establecimiento se ha seleccionado como competidor debido a que cuentan con una sede geográficamente cercana a la cervecería, a una cuadra para ser precisos. En adición, su posicionamiento de marca en el mercado supera con creces la nuestra, siendo esta su característica más amenazante.

‘Rappi’ y otras aplicaciones de comercio electrónico: el auge de estas aplicaciones móviles en Colombia ha llevado a que los consumidores tengan una variedad más amplia de canales sobre los productos que adquieren. Así, cualquier persona tiene la capacidad de ordenar sus productos y obtenerlos en cuestión de minutos en la comodidad de su casa. Esto propicia que estas aplicaciones compitan con la cervecería debido a que ofrecen un producto similar como es el caso de la cerveza y lo hacen a través de un canal distinto y eficiente.

‘Culto Cerveceros’ y semejantes: Culto Cerveceros es una empresa colombiana que se dedica a realizar catas de cerveza virtuales y físicas, no cuenta con una sede fija. Sin embargo, tienen la capacidad de visitar distintos eventos y empresas para llevar a cabo las catas. Como esta, existen algunas otras empresas en Colombia que realizan un servicio similar, cuentan con expertos en cerveza y se preocupan por ofrecer un buen servicio. De esta manera, Culto Cerveceros se consolida como un competidor debido a que presta un servicio semejante a través de las catas de cerveza y la transmisión de conocimiento sobre sus productos con expertos.

6.7. Matriz de análisis competitivo

Tabla 1. Matriz de análisis competitivo

Fuente: autor

Descripción: puntuación ponderada de variables competitivas

		Colombian Brew		1. Retail		2. BBC		3. Rappi		4. Culto Cervecer	
Factores clave	Ponderación (P) (0 y 1)	Calificación (C) [1, 2, 3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)
Estructura comercial											
Canales de distribución	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Presencia en Bogotá	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Fuerza de ventas	0,11	2	0,22	4	0,44	1	0,11	3	0,33	3	0,33
Producto o servicio											
Calidad	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Atención	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Precios	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24	1	0,12	1	0,12
Promoción											
Alianzas estratégicas	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52	4	0,52	1	0,13
Pauta publicitaria	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Actividades promocionales	0,12	4	0,48	2	0,24	1	0,12	2	0,24	3	0,36
	1		2,61		3,29		2,54		2,79		2,38

Estructura comercial

Con respecto a los canales de distribución, es posible observar que existe una clara desventaja en comparación con los competidores 1, 2 y 3, pues estos cuentan con múltiples sedes, entregas a domicilio y canales virtuales, lo que resulta en el hecho de que su presencia en Bogotá sea más extensa y asequible desde una perspectiva geográfica. En suma, los competidores 1 y 3 cuentan con una amplia y poderosa fuerza de ventas con la que resulta difícil competir con los recursos de personal y tecnología existentes.

Producto o servicio

En este apartado se toma como referencia para la cervecería el servicio en particular, pues se define esta como la ventaja competitiva. De esta forma, se evidencia que este resulta un factor clave si se compara con la competencia en general en términos de calidad y atención. Además, el factor del precio de la cervecería es más elevado con respecto al mercado, hecho que la posiciona en un punto inferior a la competencia, lo cuál se pretende justificar con la prestación de un servicio superior.

Adicionalmente, el competidor 4 participa de manera competente frente al producto o servicio que prestan con relación a la cervecería, pues se ha propuesto prestar un servicio de alta calidad. Sin embargo, al no contar con una sede física fija las condiciones en que puedan prestar dicho servicio son variables y en consecuencia su calidad es susceptible de ser alterada.

Promoción

Finalmente, los factores de alianzas estratégicas y pauta publicitaria son dominados por los competidores 1, 2 y 3, pues cuentan con una amplia trayectoria en el mercado que han fortalecido a través de alianzas estratégicas con otros actores como proveedores, medios y a través de patrocinios. Esto propicia que su posicionamiento de marca sea competitivo, factor clave sobre el cuál la cervecería inicia débilmente. Por esta razón se sugiere trabajar con pasos firmes y de forma progresiva con la bandera de un servicio de alta calidad, a lo que se le suma la ejecución de la pauta publicitaria.

Con referencia a las actividades promocionales, entendiendo estas como los eventos y talleres que realizan las empresas con sus clientes con propósitos de promocionar ciertos productos en particular u ofrecer una pedagogía acerca de estos, la cervecería participa de forma competitiva en este punto, pues estas actividades hacen parte del valor agregado que se pretende ofrecer a través del servicio.

En términos generales, según la matriz de análisis competitivo la cervecería se encuentra en un punto medio con respecto a sus principales competidores, pues ha obtenido una puntuación más alta frente a los competidores 1 y 3, de la misma forma que ha superado a los competidores 2 y 4. Esto permite visualizar la posición en la que se incursiona en el mercado, así como las categorías en las que existen fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

6.8. Planeamiento estratégico

Matriz DOFA

Tabla 2. DOFA

Fuente: autor

Descripción: ilustración de la matriz DOFA

Fortalezas 1. Personal calificado 2. Amplia capacidad del local	Debilidades 1. Marca sin posicionamiento en el mercado 2. Precios altos con respecto al mercado
Oportunidades 1. Consolidar una marca con buena reputación y reconocimiento 2. Crear alianzas estratégicas con	Amenazas 1. Ser igual al resto de las cervecerías 2. Competencia dispuesta a replicar ventaja competitiva

Análisis y definición de estrategias

FO

Fortaleza 1 – Oportunidad 1: el personal calificado es una variable que se consolida como una fortaleza para la cervecería, pues se compone de un conocimiento profundo sobre los productos y una técnica de servicio definida. Esto permite tomar provecho de la oportunidad de consolidar una marca con reputación y reconocimiento en el mercado, pues se espera que en la medida que se crea valor también se gane reconocimiento.

Por esta razón, se define como estrategia garantizar una sostenibilidad del servicio *deluxe* a través de la realización de catas y talleres de cerveza, pues esta es una herramienta que complementa este servicio y lo fortalece como ventaja competitiva. Así, estas catas de cerveza se realizarán de forma periódica sobre productos distintos y temáticas diversas con el propósito de garantizar dicha sostenibilidad, pues los comensales que asistan de manera recurrente podrán acceder a distintos productos y temas cada vez.

FA

Fortaleza 1 – Amenaza 1 y 2: existe una amenaza latente de que la cervecería sea igual al resto de cervecerías del mercado, razón por la cuál resulta imprescindible una ventaja competitiva innovadora, sostenible, y difícilmente replicable para la competencia. Por este motivo, se espera que a través del servicio *deluxe* se logre mitigar y eliminar dichas amenazas, pues se ha elaborado un servicio con componentes diversos, como el conocimiento, la técnica y la sostenibilidad. Así, se considera que el complemento de estos factores es precisamente la clave para que su réplica no sea sencilla para los competidores.

En consecuencia, como estrategia se plantea que el servicio *deluxe* se aplique de manera íntegra en cada proceso de interacción con los clientes sin dejar ni un solo elemento de este atrás, pues este debe desarrollarse de manera continua con el propósito de evitar ser iguales al resto de cervecerías. Así, el diferencial puede ser notorio y evidente desde el principio hasta el final por parte de los clientes y eventualmente se cree la imagen de su distinción con los demás competidores.

DO

Debilidad 1 – Oportunidad 1 y 2: Si bien la cervecería incursionaría en el mercado sin una reputación ni un reconocimiento por parte del público, se espera que estos factores se fortalezcan a través del valor que se pretende ofrecer. Sin embargo, con el propósito de fortalecer estos elementos y darles un impulso se planea la creación de alianzas estratégicas con algunas marcas y actores del mercado. Estas alianzas constan en particular de un beneficio mutuo entre estos y la cervecería, un escenario en donde cabe la posibilidad de promocionar los productos y servicios del otro a través de anuncios publicitarios en medios físicos o digitales, ofrecer los productos y servicios del otro a un precio especial o crear una gama de productos y servicios complementarios entre un actor y otro.

De esta forma, la selección de estos aliados estratégicos, así como la forma en la que se pueda construir la alianza se pretende definir una vez puesto en marcha el proyecto y en un escenario en el cuál los bares y cervecerías hagan apertura, pues dicha selección requiere de un análisis de compatibilidad de estos con la cervecería a través del testeo de sus productos y servicios, los cuáles se deben destacar, entre otras cosas, por su alta calidad.

DA

Debilidad 2 – Amenaza 1: sin duda resulta un reto asumir precios más altos que el mercado en general, pues eso permite un delgado margen para que la cervecería sea tachada por ofrecer lo

mismo a unos precios más altos. Sin embargo, los altos precios se sustentan en una oferta con valor agregado a través del servicio, lo cuál a su vez permite generar unos ingresos más elevados. Así, el establecimiento de unos precios más altos se define estratégicamente con el propósito de sacar provecho de la ventaja competitiva generando mayores utilidades por unidades vendidas, lo cuál además logra comunicar de forma indirecta que se trata de una cervecería que destaca entre las demás.

En definitiva, la matriz DOFA permite crear distintos planes estratégicos a través del cruce de sus variables. En este sentido, con la estrategia FO se sugiere un plan de sostenibilidad del servicio pertinente para la definición del producto. A través de FA se propone que el plan operacional debe caracterizarse por la aplicación del servicio *deluxe* en cada proceso de interacción con los clientes y de forma rigurosa con el fin de evitar ser iguales al resto de cervecerías. Adicionalmente, la estrategia DO sugiere una sólida estrategia de publicidad y promoción a través de una alianza con otros actores del mercado. Finalmente, el DOFA propone una estrategia de precios por medio de la variable DA, en donde se plantea unos precios altos que permitan obtener unos márgenes de utilidad mayores sustentados en el valor que se ofrece y asimismo comunicar indirectamente su distinción en el mercado.

6.9. Estrategia de mercado

6.9.1. Estrategia de precio

La definición de los precios de la cervecería se basa en una estrategia de precios más altos que los precios del mercado en general. Si bien el rango del precio medio de un litro de cerveza en Colombia oscila entre COP6,515 y COP 17,289, la cervecería establece el precio de COP 14.900 por medio litro, conocido también como una pinta.

Esta estrategia se basa en los resultados de la encuesta realizada (anexo a.), en donde se afirma que (Entre las personas que perciben un servicio simple como la falencia con mayor notoriedad cuando asisten a una cervecería en Bogotá (pregunta 3., respuesta c.), el 54% de estos afirmaron que pagarían un precio extra si una cervecería les garantizara mejorar radicalmente esta falencia (pregunta 4., respuesta a.)).

En complemento, las estrategias definidas a partir de la Matriz DOFA sugieren que el establecimiento de unos precios por encima del mercado son el resultado el aprovechamiento de la ventaja competitiva, hecho que deriva en una mayor cantidad de ingresos por unidades vendidas y la comunicación indirecta al público de una cervecería que se distingue de las demás.

6.9.2. Distribución

La distribución de los productos y servicios de la cervecería se realizarán exclusivamente de manera física en la localización definida. Esto se debe a que además de los productos que se ofrecen se pretende ofrecer valor a través del servicio, hecho que implica la comunicación directa con los comensales según las disposiciones de este servicio.

6.9.3. Canales de distribución

La cervecería contará con un establecimiento físico en el que se distribuirán los productos y servicios de manera física y directa. Esto implica la configuración de un canal directo en donde se cuenta con una fuerza de ventas propia, capital humano y una infraestructura compuesta de recursos técnicos, servicios e instalaciones necesarios para llevar a cabo las actividades propuestas de la cervecería.

6.9.4. Promoción y publicidad

La estrategia selecta para la promoción y publicidad de la cervecería se basa en el establecimiento de alianzas estratégicas con diferentes aliados en el mercado. Estos aliados corresponden a un grupo de marcas de cerveza locales y cervecerías en Bogotá con los cuáles se pretende pactar actividades de mutuo beneficio como lo sugiere la Matriz DOFA.

De esta manera, las posibles actividades que se realizarían con estos aliados son la complementariedad de productos y servicios, la compra y distribución de productos en doble sentido, la promoción de productos y servicios del otro a través de medios físicos o digitales, entre otros. Sin embargo, como se menciona anteriormente, la selección de estos aliados estratégicos se basa en el testeo y verificación de calidad de los productos y servicios que estos ofrecen, proceso que se realizará una vez las cervecerías y bares de la ciudad de Bogotá se encuentren en operación.

6.10. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas de la cervecería se basa esencialmente en la estimación de comensales que asisten por hora los siete días de la semana (anexo c.) en conjunto con la capacidad máxima de la cervecería (250 personas). Esta estimación se sustenta en el hecho de que la localización de la cervecería se encuentra en un cúmulo de bares, restaurantes y otras cervecerías que conforman un mercado de oferta gastronómica y de bebidas alcohólicas en el sector. De esta forma, si bien el pronóstico no pretende ser exacto, sí procura tener en cuenta estos aspectos generales para calcular una cantidad estimada de visitantes según las horas pico y valle por cada uno de los siete días de la semana.

Como resultado, se obtiene una estimación de 1204 visitantes cada semana con un promedio de 172 personas por día, quienes asisten en mayor cantidad en las horas del almuerzo debido a la oferta de snacks, así como en las tardes y noches. Los días de máxima ocupación se espera llegar al límite de la capacidad de la cervecería, con una asistencia de 250 personas para el horario de la tarde y la noche, como se observan en el gráfico (anexo c.) y que corresponde a los viernes y sábados entre las 17:00 y 1:00 horas.

En suma, se estima que un anfitrión tiene la capacidad de atender 6 mesas de manera simultánea, lo que equivale a 24 personas aproximadamente, y que además cada persona puede tardar un promedio de 2 horas en el establecimiento. Si se tiene en cuenta que operan un total 5 anfitriones incluyendo a sus 2 administradores, se obtiene que la capacidad de atención máxima de la cervecería es de 120 personas cada dos horas y de 60 por hora. Así, en el gráfico se observa que en las horas pico no se sobrepasa este límite.

De esta manera, si se calcula que cada persona en promedio consume lo que cuesta una pinta de cerveza cuyo precio es de COP 14.900, y que el promedio de asistencia es de 172 personas cada día se obtiene como resultado que el pronóstico de ventas corresponde a la cifra de COP 2.562.800 por día, y de COP 76.884.000 en el mes con respecto a la cerveza.

Adicionalmente, se calcula que una de cada cuatro personas consumirá un snack o una comida para compartir, para lo cuál se toma como referencia un plato de nachos cuyo costeo se encuentra al detalle en los insumos del plan financiero y su precio final equivale a los COP 23.500. Así, si 43 personas consumen este producto al día en promedio se completa la cantidad de COP 1.010.500 de ingresos por venta diarios y de COP 30.315.000 en el mes. De esta manera, si se suman ambos resultados se afirma que el pronóstico de ventas por mes corresponde a la cifra de COP 107.199.000.

7. Plan operacional

7.1. Producción

En primer lugar, la cerveza como producto representativo será proveída por distintas empresas directamente, tanto las cervezas nacionales, importadas, industriales y artesanales. Estas serán almacenadas en una bodega al interior de la cervecería dedicada exclusivamente para este propósito. Luego de esto, pasarán a refrigerarse en las estanterías de la barra y en neveras para finalmente ser puestas en la mesa de los comensales.

Asimismo, para la oferta de snacks la cervecería cuenta con una cocina al interior equipada con instrumentos necesarios para la preparación de alimentos y con las condiciones requeridas para la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) mencionada anteriormente, la cuál garantiza la inocuidad y salubridad de cada preparación. Igualmente, la cocina dispone de un chef junto con un auxiliar de cocina que se encargarán del almacenamiento, suministros, vigilancia y operación en esta área de la cervecería.

7.2. Localización

La cervecería se localiza en la Carrera 40 con Avenida Esperanza en la ciudad de Bogotá, diagonal a la entrada de Corferias y en frente del Centro de Convenciones Ágora Bogotá. Este sector se caracteriza por la presencia de múltiples bares, cervecerías, restaurantes y charcuterías que se han encargado de dinamizar este mercado tanto en el día como en las noches. El aumento de bares en la zona se impulsa por el masivo flujo de personas que atrae Corferias en distintas épocas del año, esto en conjunto con la ubicación estratégica de la zona, contando con troncales principales muy cercanas, como la Av. Carrera 30, la Av. Esperanza y la Calle 26.

En cuanto al establecimiento en particular, este cuenta con un área de 600 metros cuadrados distribuidos en dos niveles, espacio en el que se adecuará una batería de baños, bodega de almacenamiento, cocina, barra y 60 mesas. Cada mesa tiene una capacidad para cuatro personas y se distribuyen con 30 en el primer nivel, 30 en el segundo nivel y 10 sillas individuales en la barra, para un total de 250 personas de capacidad máxima.

7.3. Personal

El número total de empleados equivale a seis personas, entre las que se encuentra un chef profesional, un *bartender*, tres anfitriones y un auxiliar de cocina. Así, tanto el chef, auxiliar de cocina y el *bartender* requieren de poseer experiencia en sus respectivas áreas y/o certificados que los avalen como personal calificado. Entretanto, los anfitriones no requieren de estudios profesionales ni de experiencia en el área, pues estos serán capacitados por la cervecería.

De esta forma, las personas contratadas serán buscadas a través de plataformas digitales de empleo que serán entrevistadas y evaluadas para su posterior contratación. Así, dichas contrataciones serán definidas como contratos a término indefinido, en donde además de su salario base contarán con las prestaciones de salud y pensión exigidas por la ley colombiana. El método de pago será realizado cada 15 días. Por último, el fondo de propinas será repartido en porcentajes equitativos para cada empleado sin importar su cargo.

7.4. Inventarios

El inventario de la cervecería será almacenado en su totalidad al interior de esta en una bodega de almacenamiento dispuesta para este propósito. Allí será almacenada la mercancía que conforma el stock de seguridad, que consta de 200 unidades de cerveza. Así, teniendo en cuenta que el costo de un litro de cerveza es en promedio COP 7.000, se estima que el costo del stock de seguridad es de COP 1.400.000.

De esta manera, el inventario equivale a la cifra de COP 1.400.000 y será contabilizado mensualmente como el total del inventario. Los demás productos que se comercializan no hacen parte de este rubro debido a su rotación diría, tanto en la compra como en la venta, tampoco serán almacenados debido a que sus propiedades son susceptibles de perder calidad tras un largo almacenamiento.

7.5. Proveedores

Como se ha mencionado, la cervecería ofrecerá una amplia gama de cervezas, así como snacks y comida para compartir, productos que serán proveídos por comercios locales y empresas dedicadas a esta función. Entre los principales proveedores se encuentra la Central Cervecera de Colombia como principal proveedor de cerveza importada y Bavaria para la mayoría de las cervezas nacionales industriales.

Para las cervezas de carácter más exclusivo como lo son las cervezas artesanales y algunas marcas de cerveza importadas se acudirá a una distribuidora mayorista de bebidas alcohólicas en Bogotá. La elección de esta distribuidora nuevamente queda abierta a un testeo de calidad según sus métodos de distribución, facilidades de pago y gama de productos, prueba que será realizada cuando tanto los bares y las distribuidoras se encuentren en operación activa en Colombia.

Adicionalmente, los pagos a proveedores serán cancelados inmediatamente en el momento que se adquieren los productos, hecho que se realiza con el propósito de evitar la acumulación de obligaciones financieras y por practicidad contable.

8. Gestión y organización

La cervecería será administrada en cabeza del autor de este proyecto en sociedad con mi hermano. Como administradores nos involucraremos en la actividad de capacitar al personal en función de profesionalizar el servicio, el cuál será apoyado por nosotros mismos al ser parte del equipo de anfitriones de la cervecería en momentos de máxima ocupación.

De la misma forma, llevaremos a cabo un control de la cervecería a través de cámaras de seguridad y vigilancia física en cada área de producción, desde la barra, la cocina y las mesas. Asimismo, nos haremos cargo de la comunicación con aliados estratégicos, proveedores y entidades estatales cuando sea requerido. Así, la gestión de la cervecería contará con una activa participación de sus administradores en cada área.

8.1. Gastos de inicio y capitalización

Inversión fija

Tabla 3. Gastos de inicio y capitalización

Fuente: autor

Descripción: gastos de inicio ilustrados con monto y depreciación

Activo	Vida útil	Monto	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipos	10	\$ 4.700.000	\$ 470.000
Muebles y Enseres	10	\$ 29.000.000	\$ 2.900.000
Equipo de Comunicación	5	\$ 6.800.000	\$ 1.360.000
Equipo de Computación	5	\$ 4.000.000	\$ 800.000
Artículos de porcelana y loza	3	\$ 2.075.000	\$ 691.667
TOTAL		\$ 46.575.000	\$ 6.221.667
Equipo de Comunicación	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Parlantes	10	\$ 200.000	\$ 2.000.000
Televisores	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000
Equipo de Computación y tecnología	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Caja Registradora	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Computador	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Cámaras de seguridad	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Maquinaria y Equipos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estufa	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Nevera	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Microondas	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Electrodomésticos	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Calentadores	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Muebles y Enseres	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sillas	240	\$ 60.000	\$ 14.400.000
Mesas	60	\$ 110.000	\$ 6.600.000
Barra	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000

Artículos de porcelana y loza	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Cristalería	250	\$ 2.300	\$ 575.000
Cubiertos	500	\$ 1.700	\$ 850.000
Loza	250	\$ 2.600	\$ 650.000

8.2. Plan financiero

Costos

Tabla 4. Costos de productos

Fuente: autor

Descripción: costos de los principales productos ofrecidos

Costos:	
Plato de comida promedio (nachos)	\$ 9.448,00
Litro de cerveza promedio	\$ 7.000

Costo Menu (Nachos)	Cantidad por Porción (gr)	Precio por Porción
Tortillas	200	\$ 4.333,33
Salsas	20	\$ 196,00
Pollo	100	\$ 1.191,67
Carne	100	\$ 1.580,00
Frijoles	50	\$ 625,00
Guacamole	10	\$ 60,00
Lechuga	20	\$ 230,00
Queso	70	\$1.232,00
TOTAL		\$ 9.448,00

Ingrediente	Precio	Cantidad	Precio x GR
Tortillas Paquete x 180GR	\$ 3.900	180	\$ 21,67
Paquete salsa x 1000GR	\$ 9.800	1000	\$ 9,80
Pechuga x 1200GR	\$ 14.300	1200	\$ 11,92
Carne x 500GR	\$ 7.900	500	\$ 15,80
Frijoles x 400GR	\$ 5.000	400	\$ 12,50
Aguacate x 500GR	\$ 3.000	500	\$ 6,00
Lechuga fresca x 200GR	\$ 2.300	200	\$ 11,50
Queso bloque x 2500GR	\$ 44.000	2500	\$ 17,60

Supuestos

Tabla 5. Supuestos

Fuente: autor

Descripción: valores estimados de variables que conforman los supuestos

AHORROS / EQUITY / PATRIMONIO	\$ 6.575.000
-------------------------------	--------------

CRÉDITO	\$ 40.000.000
COSTO UNITARIO CERVEZA	\$ 7.000
COSTO UNITARIO NACHOS	\$ 9.448
INVERSIÓN FIJA	\$ 46.575.000
STOCK SEGURIDAD CERVEZA (UNIDADES)	200
ARRIENDO MENSUAL	\$ 10.000.000,00
AUMENTO ANUAL COSTO MATERIA PRIMA	3,5%
AUMENTO ANUAL SALARIOS	6%
PRECIO DE VENTA UNITARIO CERVEZA	\$ 14.900,00
PRECIO DE VENTA UNITARIO NACHOS	\$ 23.500,00
AUMENTO ANUAL PRECIO DE VENTA	2,80%
IMPUESTO DE RENTA	33%
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS MES 1	5160
AUMENTO ANUAL DE UNIDADES VENDIDAS	1,87%
AUMENTO MENSUAL UNIDADES VENDIDAS	0,15%
SERVICIO SOBRE INGRESO POR VENTAS	7%
GASTO SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2.000.000,00
AUMENTO ANUAL ARRIENDO	3,50%
AUMENTO ANUAL SERVICIOS PUBLICOS	1,50%
FLUJO DE CLIENTES PROMEDIO	172 personas x día
CONSUMO PROMEDIO CERVEZA	1/2 litro x persona
CONSUMO PROMEDIO NACHOS	43 x día

Préstamo

Tabla 6. Préstamo

Fuente: autor Descripción:

Financiación a través de préstamo en 24 meses

Periodo (meses)	Pago	Interés	Abono capital	Saldo
0				\$ 40.000.000
1	\$ 1.921.610	\$ 468.597	\$ 1.453.013	\$ 38.546.987
2	\$ 1.921.610	\$ 451.575	\$ 1.470.035	\$ 37.076.952
3	\$ 1.921.610	\$ 434.353	\$ 1.487.256	\$ 35.589.696
4	\$ 1.921.610	\$ 416.930	\$ 1.504.679	\$ 34.085.017
5	\$ 1.921.610	\$ 399.303	\$ 1.522.306	\$ 32.562.710
6	\$ 1.921.610	\$ 381.469	\$ 1.540.140	\$ 31.022.570
7	\$ 1.921.610	\$ 363.427	\$ 1.558.183	\$ 29.464.387
8	\$ 1.921.610	\$ 345.173	\$ 1.576.437	\$ 27.887.950
9	\$ 1.921.610	\$ 326.705	\$ 1.594.905	\$ 26.293.046
10	\$ 1.921.610	\$ 308.021	\$ 1.613.589	\$ 24.679.457
11	\$ 1.921.610	\$ 289.118	\$ 1.632.492	\$ 23.046.965

12	\$	1.921.610	\$	269.993	\$	1.651.616	\$	21.395.349
13	\$	1.921.610	\$	250.645	\$	1.670.965	\$	19.724.384
14	\$	1.921.610	\$	231.070	\$	1.690.540	\$	18.033.844
15	\$	1.921.610	\$	211.265	\$	1.710.345	\$	16.323.499
16	\$	1.921.610	\$	191.228	\$	1.730.381	\$	14.593.118
17	\$	1.921.610	\$	170.957	\$	1.750.652	\$	12.842.466
18	\$	1.921.610	\$	150.448	\$	1.771.161	\$	11.071.304
19	\$	1.921.610	\$	129.699	\$	1.791.910	\$	9.279.394
20	\$	1.921.610	\$	108.707	\$	1.812.902	\$	7.466.492
21	\$	1.921.610	\$	87.469	\$	1.834.140	\$	5.632.352
22	\$	1.921.610	\$	65.983	\$	1.855.627	\$	3.776.724
23	\$	1.921.610	\$	44.244	\$	1.877.366	\$	1.899.359
24	\$	1.921.610	\$	22.251	\$	1.899.359	\$	0
Valor Presente					\$ 40.000.000			
Tasa mes					1,17%			
Plazo					24			
Pago					\$ 1.921.610			
TASA EA (tasa media de crédito de libre inversión)					15%			

Nómina

Tabla 7. Nómina

Fuente: autor

Descripción: ilustración de nómina con proyección a tres años

AÑO 1				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Chef	1	\$ 1.300.000	50%	\$ 1.950.000
Anfitriones	3	\$ 1.500.000	50%	\$ 6.750.000
Bartender	1	\$ 1.700.000	50%	\$ 2.550.000
Auxiliares de Cocina	1	\$ 830.000	50%	\$ 1.245.000
TOTAL				\$ 12.495.000
AÑO 2				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Chef	1	\$ 1.378.000	50%	\$ 2.067.000
Mesero	3	\$ 1.590.000	50%	\$ 7.155.000
Bartender	1	\$ 1.802.000	50%	\$ 2.703.000
Auxiliares de Cocina	1	\$ 879.800	50%	\$ 1.319.700

TOTAL				\$ 13.244.700
AÑO 3				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Chef	1	\$ 1.460.680	50%	\$ 2.191.020
Mesero	3	\$ 1.685.400	50%	\$ 7.584.300
Bartender	1	\$ 1.910.120	50%	\$ 2.865.180
Auxiliares de Cocina	1	\$ 932.588	50%	\$ 1.398.882
TOTAL				\$ 14.039.382

Ingresos por venta

Tabla 8. Ingresos por venta

Fuente: autor

Descripción: proyección a 36 meses de ingresos por ventas

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 12	Mes 24	Mes 36
# Unidades vendidas Cerveza	200	5160	5238	5333	5430
# Unidades producidas y vendidas Nachos		1290	1309	1333	1357
Precio de Venta Unitario Cerveza		\$14.900	\$14.900	\$15.317	\$15.746
Precio de Venta Unitario Nachos		\$23.500	\$ 23.500	\$ 24.158	\$24.834
Ingresos por ventas Cerveza		\$76.884.000	\$78.045.076	\$81.686.458	\$85.497.738
Ingresos por ventas Nachos		\$30.315.000	\$30.772.807	\$32.208.587	\$33.711.356
INGRESOS POR VENTAS		\$ 107.199.000	\$108.817.882	\$113.895.044	\$119.209.094
Costo Unitario Materia Prima Cerveza	\$7.000	\$7.000	\$7.000	\$7.245	\$7.499
Costo Unitario Materia Prima Nachos		\$9.448	\$9.448	\$9.779	\$10.121
Costo Total Materia Prima Cerveza	\$1.400.000	\$36.120.000	\$36.665.472	\$38.637.505	\$40.715.602
Costo Total Materia Prima Nachos		\$12.187.920	\$12.371.978	\$13.037.398	\$13.738.608
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA	\$1.400.000	\$48.307.920	\$49.037.450	\$51.674.903	\$54.454.210

Flujo de caja

Tabla 9. Flujo de caja

Fuente: autor

Descripción: flujo de caja con proyección a tres años

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 1.188.072.835	\$ 1.355.537.833	\$ 1.418.783.736
-Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -
+Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 1.188.072.835	\$ 1.355.537.833	\$ 1.418.783.736
Materiales Directos	\$ -	\$ -	\$ -
+Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -
+Compras Mes	\$ 536.790.512	\$ 615.016.097	\$ 648.094.411
-Consumo Mes	\$ 535.390.512	\$ 615.016.097	\$ 648.094.411
-Inventario Final	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Mano Obra Directa (incluyendo prestaciones)	\$ 137.445.000	\$ 158.936.400	\$ 168.472.584
Costos indirectos de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Públicos	\$ 22.000.000	\$ 24.360.000	\$ 24.725.400
Total CIF	\$ 22.000.000	\$ 24.360.000	\$ 24.725.400
Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -
Nómina	\$ -	\$ -	\$ -
Propinas	\$ 83.165.098	\$ 94.887.648	\$ 99.314.862
Arriendo	\$ 120.000.000	\$ 124.200.000	\$ 128.547.000
Total Gastos Administrativos	\$ 203.165.098	\$ 219.087.648	\$ 227.861.862
Total Egresos Operativos	\$ 899.400.610	\$ 1.017.400.145	\$ 1.069.154.256
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	\$ 288.672.225	\$ 338.137.688	\$ 349.629.480
Egresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Amortizables	\$ 46.575.000	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ 46.575.000	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ 242.097.225	\$ 338.137.688	\$ 349.629.480
Aportes socios	\$ 6.575.000	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ 40.000.000	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ 46.575.000	\$ -	\$ -
Intereses	\$ 4.184.671	\$ 1.911.709	\$ 22.251
Capital	\$ 16.953.035	\$ 21.147.606	\$ 1.899.359
Total Egresos Financieros	\$ 21.137.706	\$ 23.059.316	\$ 1.921.610
Caja del período	\$ 267.534.519	\$ 315.078.372	\$ 347.707.870
Caja inicial	\$ 267.534.519	\$ 582.612.891	\$ 930.320.761
Caja neta acumulada	\$ 267.534.519	\$ 582.612.891	\$ 930.320.761
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 92.289.743	\$ 108.901.423
Total Impuestos	\$ -	\$ 92.289.743	\$ 108.901.423
Caja del período despues de Impuestos	\$ 267.534.519	\$ 222.788.630	\$ 238.806.447
Caja inicial	\$ 267.534.519	\$ 490.323.148	\$ 729.129.596
Caja neta acumulada después de impuestos	\$ 267.534.519	\$ 490.323.148	\$ 729.129.596

Informes financieros

Tabla 10. Informes financieros

Fuente: autor

Descripción: Informes financieros con proyección a tres años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 1.188.072.835	\$ 1.355.537.833	\$ 1.418.783.736
+Inventario inicial materia prima	\$ -	\$ -	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
+Compras materia prima		\$ 536.790.512	\$ 615.016.097	\$ 648.094.411
-Inventario final de materia prima		\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
=Materiales directos consumidos		\$ 535.390.512	\$ 615.016.097	\$ 648.094.411
+Mano de obra directa		\$ 137.445.000	\$ 158.936.400	\$ 168.472.584
+Costos indirectos de fabricación		\$ 22.000.000	\$ 24.360.000	\$ 24.725.400
=Costo de productos fabricados		\$ 694.835.512	\$ 798.312.497	\$ 841.292.395
Costo de ventas		\$ 694.835.512	\$ 798.312.497	\$ 841.292.395
Utilidad Bruta		\$ 493.237.323	\$ 557.225.336	\$ 577.491.341
Gastos de administración y ventas		\$ 203.165.098	\$ 219.087.648	\$ 227.861.862
Depreciación y Amortización		\$ 6.221.667	\$ 6.221.667	\$ 6.221.667
EBITDA		\$ 290.072.225	\$ 338.137.688	\$ 349.629.480
Utilidad Operacional		\$ 283.850.558	\$ 331.916.021	\$ 343.407.813
Ingresos no Operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos No Operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros		\$ 4.184.671	\$ 1.911.709	\$ 22.251
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 279.665.887	\$ 330.004.312	\$ 343.385.562
Impuestos (33%)		\$ 92.289.743	\$ 108.901.423	\$ 113.317.236
Utilidad Neta		\$ 187.376.144	\$ 221.102.889	\$ 230.068.327
ACTIVOS				
Caja y Bancos	\$ 46.575.000	\$ 267.534.519	\$ 490.323.148	\$ 729.129.596
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -
Inventario final		\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Total Activo Corriente		\$ 268.934.519	\$ 491.723.148	\$ 730.529.596
Activos fijos		\$ 46.575.000	\$ 46.575.000	\$ 46.575.000
Depreciación acumulada		\$ 6.221.667	\$ 12.443.333	\$ 18.665.000
Activos fijos netos		\$ 40.353.333	\$ 34.131.667	\$ 27.910.000
Total Activos	\$ 45.000.000	\$ 309.287.852	\$ 525.854.815	\$ 758.439.596
Pasivo y Capital				
Obligaciones Bancarias	\$ 16.953.035	\$ 21.147.606	\$ 1.899.359	\$ -
Provisión Impuestos		\$ 92.289.743	\$ 108.901.423	\$ 113.317.236
Total pasivos	\$ 16.953.035	\$ 113.437.349	\$ 110.800.782	\$ 113.317.236
Obligaciones Bancarias Lp	\$ 23.046.965	\$ 1.899.359	\$ -	\$ -
CxP LP		\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos LP	\$ 23.046.965	\$ 1.899.359	\$ -	\$ -
Capital Suscrito y Pagado	\$ 6.575.000	\$ 6.575.000	\$ 6.575.000	\$ 6.575.000
Perdida/Utilidad Acumulada		\$ 187.376.144	\$ 408.479.033	\$ 638.547.360
Total Patrimonio	\$ 6.575.000	\$ 193.951.144	\$ 415.054.033	\$ 645.122.360
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 46.575.000	\$ 309.287.852	\$ 525.854.815	\$ 758.439.596
Sumas iguales:	\$ 1.575.000	\$ -	\$ -	\$ -

Sensibilidad

Tabla 11. Sensibilidad

Fuente: autor

Descripción: ilustración de escenarios hipotéticos con impactos financieros

ESCENARIO NORMAL	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 1.188.072.835	\$ 1.355.537.833	\$ 1.418.783.736
Utilidad Operacional		\$ 283.850.558	\$ 331.916.021	\$ 343.407.813
Utilidad Neta		\$ 187.376.144	\$ 221.102.889	\$ 230.068.327
(+) 20% COSTO DE PRODUCTOS E INSUMOS	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 1.188.072.835	\$ 1.355.537.833	\$ 1.418.783.736
Utilidad Operacional		\$ 176.772.456	\$ 208.912.802	\$ 213.788.931
Utilidad Neta		\$ 115.633.816	\$ 138.690.732	\$ 143.223.676
(-) 50% TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 1.183.620.923	\$ 1.338.871.599	\$ 1.388.798.469
Utilidad Operacional		\$ 281.716.480	\$ 323.977.999	\$ 329.218.658
Utilidad Neta		\$ 185.946.312	\$ 215.784.414	\$ 220.561.593
(-) 50% FLUJO DE PERSONAS PROMEDIO POR DÍA	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 594.036.417	\$ 677.768.916	\$ 709.391.868
Utilidad Operacional		-\$ 908.054	\$ 9.098.977	\$ 7.720.581
Utilidad Neta		-\$ 3.412.126	\$ 4.815.470	\$ 5.157.881
(+) 100% PAGO DE IMPUESTOS	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 1.188.072.835	\$ 1.355.537.833	\$ 1.418.783.736
Utilidad Operacional		\$ 283.850.558	\$ 331.916.021	\$ 343.407.813
Utilidad Neta		\$ 95.086.402	\$ 112.201.466	\$ 116.751.091

9. Riesgos y supuestos críticos

Al tener en cuenta el gráfico anterior con respecto a la sensibilidad, se recrean cuatro diferentes escenarios que suponen riesgos y supuestos críticos para la cervecería. En primer lugar, un caso en el que los costos de los insumos para realizar los platos de comida y de la cerveza aumenten en un 20%, hecho que puede acontecer de forma repentina por circunstancias políticas, económicas o sociales del país. Esto resulta en la pérdida de aproximadamente el 61% de utilidades netas en el primer año, lo cuál resulta sostenible debido a que el margen de utilidad permanece positivo e implica una suma de dinero aún considerable. En consecuencia, para este apartado se considera que existe una sensibilidad moderada con respecto a la variación de los costos de los insumos y productos.

En un segundo escenario se plantea la pérdida de un 50% sobre la tasa de crecimiento de mercado, un contexto que resulta aún menos sensible que el anterior, pues representa solamente

un 0,7% de pérdidas de utilidad neta en el primer año. Esto sugiere que la tasa de crecimiento anual del mercado no supone un verdadero riesgo para la cervecería en el corto plazo en la medida que los datos macroeconómicos del país y de este mercado en específico sean regulares y no acontezcan situaciones extraordinarias que los modifiquen drásticamente. De esta forma, es posible afirmar que existe una baja sensibilidad en este apartado.

Seguidamente, se plantea un contexto en el que por diferentes motivos económicos, políticos o sociales podría llegar a ocurrir, es llegar a perder un flujo esperado de clientes por día en un 50%. Este escenario supone un verdadero riesgo para la supervivencia de la cervecería, pues implica la pérdida de utilidades netas de un 97% aproximadamente en el primer año, lo que acarrea que una ligera variación sumada a esta podría representar pérdidas para la cervecería. Este escenario se considera de alta sensibilidad.

Finalmente, en el caso de que las obligaciones financieras a través de los impuestos llegasen a aumentar en un 100%, las ganancias para la cervecería se mantendrían positivas y representando aún un buen margen, eso sí, con unas pérdidas aproximadas del 18% de utilidades neta en el primer año. Así, se considera este un escenario de sensibilidad moderada.

10. Beneficios a la comunidad

La cervecería como es evidente genera empleo directo a seis personas que serán contratadas con todas las garantías dispuestas por la ley colombiana, beneficiando de esta forma a estos y a sus familias o personas que dependan económicamente de estos. Además de estos empleos directos, la cervecería funciona como eje de distribución para múltiples fabricantes de cerveza y de insumos alimentarios en Colombia.

Adicionalmente, la cervecería al hacer parte del sistema tributario colombiano aportará un 33% de sus utilidades para el pago de impuestos, dinero que será gestionado por distintas entidades estatales para el beneficio de la ciudadanía.

11. Conclusión

Si bien se han identificado puntos que sugieren un potencial desarrollo del proyecto como por ejemplo un pronóstico de ventas conveniente, una oportunidad del servicio como ventaja competitiva en el mercado o incluso una localización favorable, estos no logran garantizar de manera rigurosa el éxito del proyecto una vez puesto en marcha. En contraste, para la fase en la que se encuentra el proyecto en la fecha actual, la herramienta que logra aportar mayor veracidad con respecto a un pronóstico que se aproxime a la realidad es el Mínimo Producto Viable, pues es

a través de este método que se logra un contacto directo con el mercado y se pone a prueba el potencial o no del producto o servicio que se pretende ofrecer.

De esta forma, como lo evidencia el ejercicio del Mínimo Producto Viable junto con la Validación de Oportunidad, se logró una participación de 6 personas sobre 1460, es decir un 0,41% sobre el total. Así, esta cifra desenlaza en una baja participación que permite en consecuencia desestimar la viabilidad del proyecto.

Empero, se rescata la posibilidad de realizar estudios posteriores en donde a través de nuevos procedimientos de validación, estudios de mercado u otros métodos se permita confirmar las aseveraciones aquí expuestas o por el contrario debatirlas.

12. Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2 de Julio de 2020). *www.bogotá.gov.co*. Obtenido de: Guías, trámites y servicios. Cuerpo Oficial de Bomberos: <https://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite-servicio/concepto-tecnico-de-seguridad-y-proteccion-contraincendios/>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (17 de Mayo de 2020). *www.bogotá.gov.co*. Obtenido de: Entidades: <http://www.sdp.gov.co/transparencia/tramites-servicios/concepto-de-uso-del-suelo>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de www.ccb.org.co: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de En Recursos, Instructivos, Paso a paso para crear una empresa.: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de www.dane.gov.co: <http://systema59.dane.gov.co/bincol/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CNPVBASE4V2&lang=esp>
- DANE. (2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de En sección: Demografía y Población / Proyecciones y retroproyecciones de población: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Emis University. (2020). *Bees sales, Colombia*. Emis University.
- Euromonitor International. (2019). *Beer in Colombia*. Passport.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2020). *Invima*. Obtenido de www.invima.gov.co: <https://www.invima.gov.co/web/guest/bebidas-alcoholicas>

Lewis, E. (1898). *Finantial Advertising*. Indianapolis: Levey Bros and Company.

Organización Sayco-Acinpro. (2020). www.osa.org.co. Obtenido de En sección: Resistre su establecimiento por primera vez: <http://www.osa.org.co/registro-nuevo>.