

The Beer Room

Presentado por:

Julio Andrés Ramírez González

Director:

Ana Carolina Martínez Romero

Trabajo de grado:

Plan de empresa para Maestría en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cali, Colombia

2017

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Síntesis del Plan.....	9
1. Análisis del mercado	11
1.1 Análisis del sector	11
1.2 Clientes.....	13
1.3 Definición de producto y/o servicios.	16
1.4 Análisis de los competidores.....	18
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	20
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	23
2. Análisis técnico.....	27
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	27
2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	29
2.3 Sistemas de control.....	31
2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos	31
2.5 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras	34
3. Análisis administrativo.....	35
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige	35
3.2 Las estructuras y estilos de dirección.....	35

3.3	Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.....	37
3.4	Organizaciones de apoyo	37
4.	Análisis legal, social y ambiental	38
4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual	38
4.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones	39
4.3	Tipo de sociedad.....	39
4.4	Efectos sociales, ambientales y responsabilidades.....	39
5.	Análisis de valores personales	40
5.1	Éticos y Morales.....	40
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial	41
6.	Análisis económico.....	42
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	42
6.2	Los ingresos, costos y gastos.....	44
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable	49
7.	Análisis financiero	50
7.1	Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	50
8.	Análisis de riesgos	57
8.1	Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros	57
9.	Evaluación de Proyecto.	60

9.1	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.	60
10.	Análisis de Sensibilidad.....	61
10.1	Identificación de variables críticas.....	61
10.2	Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	61
11.	Cronograma de Implementación	63
12.	Conclusiones.....	64
13.	Referencias	65
	Anexos.....	67
14.	Anexo I.....	67
	Resultados estudio de mercado.....	67
15.	Anexo II.....	75
	Preguntas entrevistas y principales respuestas	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Propuesta de Valor.....	17
Tabla 2 Herramienta Curva de Valor.....	19
Tabla 3 Tamaño de Mercado	22
Tabla 4 Estrategia de Mercadeo	23
Tabla 5 Proveedores de cerveza	29
Tabla 6 Requerimientos punto de venta	30
Tabla 7 Lista de Activos Fijos a adquirir.....	42
Tabla 8 Gastos preoperativos.....	43
Tabla 9 Capital de Trabajo y necesidades de inversión.....	43
Tabla 10 Ingresos proyectados 2020	44
Tabla 11 Ingresos proyectados primer semestre 2021.....	44
Tabla 12 Ingresos proyectados segundo semestre 2021	45
Tabla 13 Ingresos proyectados 2020, 2021, 2022 y 2023	45
Tabla 14 Tabla de costos cerveza embotellada.....	46
Tabla 15 Costos variables proyectados 2020.....	46
Tabla 16 Costos variables proyectados primer semestre 2021	47
Tabla 17 Costos variables proyectados segundo semestre 2021	47
Tabla 18 Costos variables proyectados 2020, 2021, 2022 y 2023.....	47
Tabla 19 Gastos de operación y administración	48
Tabla 20 Gastos de publicidad, impuestos locales y registro mercantil	49
Tabla 21 Análisis de costos	49
Tabla 22 Punto de equilibrio contable	50
Tabla 23 Balance General proyectado	51

Tabla 24 Estado de resultados proyectado.....	52
Tabla 25 Flujo de caja 2020.....	53
Tabla 26 Flujo de caja primer semestre 2021	54
Tabla 27 Flujo de caja segundo semestre 2021	55
Tabla 28 Flujo de caja 2020, 2021, 2022 y 2023.....	56
Tabla 29 Flujo de caja neto.....	61
Tabla 30 Análisis de sensibilidad	62
Tabla 31 Cronograma de implementación.....	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diagrama de flujo venta de cerveza embotellada.....	27
Ilustración 2 Diagrama de flujo venta de cerveza en barriles.....	28
Ilustración 3 Distribución local punto de venta.....	32

Resumen

El presente trabajo es un plan de empresa para un establecimiento especializado en la venta de cervezas artesanales colombianas ubicado en la ciudad de Cali, concretamente en la zona aledaña al barrio San Antonio y el bulevar del Río Cali. Su nombre será *The Beer Room*, que refleja la esencia y visión del negocio, convertirse en el punto de referencia de la cerveza artesanal en Cali. La empresa realizará la venta directa al cliente final de cerveza embotellada para consumo en sitio y también para llevar, con la posibilidad de realizar entregas a domicilio. Asimismo, ofrecerá el servicio de venta y despacho de barriles de cerveza de barril para fiestas y eventos.

El principal diferenciador de la empresa será la oferta amplia de marcas y variedades de cervezas artesanales, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de encontrar cervezas provenientes de toda Colombia. Además, la empresa dará impulso especial a las marcas producidas en el departamento del Valle del Cauca, promoviendo en la comunidad la campaña de consumir lo local. *The Beer Room* está pensado como una plataforma de difusión de cultura cervecera, que atraiga tanto a los consumidores fieles de esta bebida como a los interesados en conocer otras opciones de cerveza.

El punto de venta tendrá como protagonista a la cerveza, por lo cual se invertirá en un diseño austero pero funcional, que ofrezca a los clientes un espacio de relajación y esparcimiento para disfrutar de su cerveza favorita.

Palabras Claves: cerveza artesanal, consumo local, tap room, cervezas colombianas

Summary

This document is a business plan to start up a tap room focused in Colombian craft beers, located at the city of Cali, specifically in the zone close to San Antonio neighborhood and Río Cali boulevard. The name of the pub will be “The Beer Room”, that reflects the scent and vision of the business, becoming the point of reference of artisanal beer in Cali. *The Beer Room* will do the direct sell of bottled beer to the final customer, with the options of consumption at place, to-go and the possibility of delivery service. Additional to these, *The Beer Room* will offer the selling and delivery of beer barrels to celebrations and social events.

The main differentiator will be the wide offer of brands and varieties of craft beers, bringing to their customers the opportunity to discover beers from across all Colombia. *The Beer Room* will push specially the beers produced within the Valle del Cauca department, promoting into the community the local consumption campaign. This start-up is thought as a platform of beer culture spreading, that will attract both craft beer lovers (early adopters) and newly consumers, interested in knowing other beer alternatives.

The pub will have the beer as the main role, thus the decoration would be sober but functional, that will bring to the clients a spot to relax and recreation, enjoying their favorite beer.

Key Words: Beer, Colombian craft beer, tap room, local consumption

Síntesis del Plan

La empresa consiste en un establecimiento de venta de cerveza artesanal colombiana con venta directa al público. Al momento de escribir este documento, se contabilizan en Cali menos de 10 empresas dedicadas a la venta de cerveza artesanal ya sea de elaboración propia o distribuida, por lo cual se considera que es un nicho de mercado poco explotado.

La empresa será dirigida por el fundador, que cuenta con experiencia en el sector financiero y estudios de maestría en Administración de Empresas por la universidad ICESI. Asimismo, cuenta con una red de contactos en el gremio cervecero en la ciudad de Cali, quienes podrían ayudarlo a conseguir los insumos necesarios para la operación del negocio.

De acuerdo a datos de la industria, el sector de cerveza artesanal es el único que ha crecido dentro de la industria cervecera a un ritmo de dos dígitos en el período 2010-2015 (Euromonitor International, 2016). En ese período de tiempo, se hicieron frecuentes los eventos de cultura cervecera, entre otros, cabe destacar los organizados por la principal compañía cervecera del país, Bavaria, quien ha organizado los festivales “Oktoberfest” en todo el país. Múltiples iniciativas en ese sentido han despertado el interés de los consumidores colombianos por probar variedades diferentes de cerveza, y cada vez más se han abierto a la posibilidad de consumir cervezas a las que su paladar no estaba acostumbrado.

A pesar del explosivo crecimiento del sector de cerveza artesanal en el país, siguen siendo escasos los lugares (en especial fuera de Bogotá) para el disfrute de esta bebida. La mayoría de los lugares existentes en Cali se enfocan a ofrecer la carta de su propia marca, por lo cual se limita la variedad disponible para el cliente. Además, la mayoría de tiendas de cadena e incluso licorerías, no realizan la promoción correcta de las cervezas artesanales al ser consideradas un producto de nicho; sumado a que los micro cerveceros carecen de un robusto presupuesto de

mercadeo. Es entonces cuando fue detectada la oportunidad de negocio en el sector de cerveza artesanal, desglosada con mayor detalle en el resto del documento. Existe un potencial muy grande de generar una exitosa sinergia con los micro productores de cerveza, quienes necesitan un aliado para poder comercializar su producto a una mayor escala. Trabajar en esa vía le permitirá a la empresa crecer en paralelo a sus proveedores.

Para poder cumplir las metas en ventas, se procederá a realizar una intensa promoción en redes sociales, plataforma en línea y eventos de promoción de cultura cervecera. El objetivo estratégico es la formación de una comunidad de consumidores conscientes del producto artesanal, quienes conformarán una base de clientes leales. La empresa cuidará al máximo de sus posibilidades la satisfacción del cliente con el producto ofrecido, pues de ellos depende la buena publicidad y éxito de la empresa.

Para poder iniciar operaciones, se necesitan 55 millones de pesos colombianos en inversión, que serán utilizados para la adecuación y remozamiento del local destinado para el establecimiento, compra de equipamiento y de materia prima. Para fines del primer año completo de operaciones (fines del 2021), se proyectan ventas superiores a los 200 millones de pesos, lo cual llevará a la empresa a sobrepasar el punto de equilibrio contable. El objetivo fijado tras los primeros tres años de operación es alcanzar márgenes netos superiores al 13%, lo que permitirá lograr una TIR del proyecto del 31,87% en ese período de tiempo. De acuerdo con las proyecciones del mercado, experiencia del socio fundador y sus redes de contacto, las metas son perfectamente alcanzables; siguiendo los pasos descritos con mayor profundidad en el resto de este plan de negocios.

1. Análisis del mercado

1.1 Análisis del sector

El mercado de la cerveza en Colombia se encuentra actualmente más que dominado por el principal participante, Bavaria. Su participación en el mercado de bebidas alcohólicas y cervezas es apabullante, 93% y 97% respectivamente para el 2015 (Euromonitor International, 2016). Su portafolio de marcas incluye algunas con muy alto reconocimiento por parte del público colombiano, como Cerveza Águila, posicionada como número 1 nacional en el listado “Top of Mind 2017” de la revista Dinero; desde que iniciaran el estudio en 1997. Un punto interesante son las diferencias regionales en cuanto a preferencia de cerveza. En la costa caribe, en específico en Barranquilla, la preferida ampliamente es Águila, mientras que en el caso específico de Cali es Póker y Medellín es Pilsen; aunque todas las marcas son pertenecientes a Bavaria (Revista Dinero, 2017). No obstante, en los últimos años el mercado local se ha sacudido, producto de reacomodos en la industria a nivel global.

En el 2016, se completó la fusión entre SAB-Miller, una cervecera de origen sudafricano (dueña de Bavaria), y AB-Inbev, de capitales belga-brasileños. Este movimiento los convirtió en la mayor cervecera del mundo, con una participación del mercado global próxima al 30%, vendiendo una de cada de tres cervezas en el mundo (Portafolio, 2016). Aunque en otros países, como Estados Unidos y los pertenecientes a la Unión Europea, esta fusión provocó que Ab-Inbev renunciara a algunas marcas (para evitar una predominancia en el sector), en el caso colombiano la Superintendencia de Industria y Comercio le otorgó vía libre, considerando que previa a su fusión su posición ya era dominante. Esta decisión fue más que objetada por su principal competidor, Central Cervecera de Colombia (CCC), compañía chilena-colombiana distribuidora de las marcas de Heineken en el mercado colombiano (Revista Semana, 2016). Cabe destacar que CCC tiene planes de inversión en una nueva planta cervecera en Sesquilé, Cundinamarca, para la

producción local de cerveza Heineken y Miller. CCC, que cuenta como accionista en un 50% a Postobón, considera que el mercado colombiano tiene potencial para ser explotado, principalmente en el segmento premium, con una dinámica de crecimiento del 15% (Ramírez Peña, 2017).

En cuanto a la cerveza artesanal, se observa un dinamismo muy interesante, que ya ha despertado el interés de diversos grupos empresariales. Cabe destacar que la definición de una cerveza artesanal es muy variada, pero principalmente se destacan la pureza de sus ingredientes (cebada malteada, agua, lúpulo y levadura) y su manejo independiente. Eso ha hecho que los consumidores más puristas rechacen como artesanales a cervezas que pertenecen a conglomerados empresariales, prefiriendo a las marcas que sí respetan el espíritu de independencia. En cuanto a los números del mercado de la cerveza artesanal, el principal jugador es Bogotá Beer Company (BBC), quien produce alrededor de 25.000 hectolitros al año; cifra muy pequeña comparada con el total de Bavaria (21 millones de hectolitros), pero muy significativa en su nicho. Se estima que para el 2015, año de su compra por parte de Ab-Inbev, BBC controlaba el 80% del mercado de la cerveza artesanal, cercano al 1% del total del consumo de cerveza en el país (Revista Semana, 2015). Los otros jugadores importantes son cerveza 3 Cordilleras, perteneciente a CCC, cerveza Apóstol, de Inducerv y Palos de Moguer, adquirida por Grupo Conboca, dueña de Kokoriko, Mimos y otras marcas de comida rápida junto a Cervecería Colón en el 2012.

Estos movimientos empresariales han resultado principalmente en una mayor exposición a las cervezas artesanales por parte del público, para quien resulta ahora más fácil el acceso a esta categoría de bebidas. Los jugadores importantes del sector han expandido su presencia a los principales mercados de Colombia, con un especial interés en las ciudades intermedias. Asimismo, esto ha beneficiado a la difusión misma de la cultura cervecera, lo que ha provocado

que cada vez se incremente el número de personas interesadas por conocer no sólo el producto en sí mismo, sino la experiencia total desde la fabricación hasta el consumo. En años muy recientes, se habla en el país de una explosión en *tap rooms* y cervezas de autor, que crecen principalmente por el “boca a boca”. (Martínez Polo, 2017) .

Se reconoce en esta “revolución cervecera” la fuerte influencia de varias de las 10 principales tendencias globales de consumo reconocidas para el 2017 por la consultora Euromonitor (Kasriel-Alexander, 2017). De acuerdo con esta consultora, los consumidores actualmente rechazan lo que suene a sintético o artificial, por lo que desean volver a los “orígenes” de los productos, por ello la irrupción de opciones orgánicas o artesanales. Adicionalmente, los consumidores desean adquirir productos que se adapten a sus gustos y preferencias. Las cervezas industriales, por su producción en masa, carecen de este atributo de personalización. Las cervezas artesanales, al contrario, ofrecen un amplio abanico de posibilidades, que permite a los consumidores descubrir *su* cerveza favorita; aunque ésta sea de producción muy limitada. Por último, entre el universo de consumidores, quienes tienen la posibilidad de comprar cervezas de acuerdo con sus gustos y preferencias, sin la necesidad de adaptarse a lo que ofrecen las multinacionales cerveceras, gozan de un estatus diferenciado. Éste es un símbolo de bienestar que va más allá del simple disfrute de una bebida alcohólica, y por tanto es motivo suficiente para presumir y exhibir en su entorno cercano o en redes sociales.

1.2 Clientes

Como parte del trabajo de investigación de mercados, se realizaron 10 entrevistas a expertos y 93 encuestas a clientes potenciales. Los expertos fueron contactados gracias tanto a la red de contactos del autor y el contacto directo a través de páginas web, se incluye dentro de los anexos el listado de preguntas realizadas y un resumen de las respuestas más relevantes. En el caso de las

encuestas, se difundió un enlace electrónico para su respuesta utilizando la plataforma *Google Forms*, de esta manera fue posible conseguir un amplio número de encuestas de una manera fácil y ágil. Cabe destacar que, para promover la participación, se realizaron dos sorteos de premios consistentes en vales de consumo de cerveza artesanal, por lo que es posible estimar que la mayoría de respondientes tienen una predilección por esta bebida. Se incluyen los resultados de este estudio de mercado en los anexos. Una vez concluido el trabajo de exploración del mercado, fue posible identificar algunas tendencias de consumo y perfiles de cliente. Los clientes consumidores de cerveza artesanal pertenecen a un segmento muy definido dentro del espectro amplio de consumidores de alcohol en Colombia. Teniendo en cuenta que la cerveza es por mucho la principal bebida alcohólica consumida en el país, su alcance llega a todos los estratos socioeconómicos y regiones del país. Ahora bien, dentro del nicho de cerveza artesanal el mercado se reduce, debido principalmente a que el principal sitio de consumo son bares y restaurantes. El perfil demográfico de los consumidores de cerveza artesanal son hombres y mujeres (mayoría hombres), entre 25 y 50 años; principalmente solteros, aunque este punto no es necesariamente excluyente. Debido al costo de una cerveza artesanal, que oscila entre un supermercado o licorera de 4.500 a 5.000 pesos colombianos y en un bar de 8.000 a 12.000 pesos colombianos, el producto está dirigido a personas que viven en estratos del 4 al 6; por la diferencia sustancial de precio comparado a la cerveza industrial. Mientras que una cerveza industrial puede costar desde 1.500 en una tienda de barrio a 6.000 en un bar, las cervezas artesanales deben realizar un esfuerzo extra por justificar su sobreprecio a su público objetivo.

De acuerdo con comentarios de expertos en el sector, los consumidores de cerveza artesanal usualmente son personas con educación de media superior a universitaria, que han viajado al exterior o cuentan con una cultura globalizada y la mayoría son trabajadores asalariados. Existe una cultura asociada al consumo de cerveza después de la jornada laboral, ya sea en bares con

amigos o en el propio hogar, como una forma de auto-recompensa. Cabe destacar que, debido a que no es tan fácil conseguir cerveza artesanal, el consumo está prácticamente limitado a centros urbanos grandes y paulatinamente en intermedios.

La cerveza artesanal, al contrario de la cerveza industrial, no está asociada al consumo en fiestas y reuniones sociales, ya sea por su precio o porque es demasiado sofisticada para ser bebida en grandes cantidades. Por el contrario, los consumidores buscan momentos de consumo asociados con una experiencia reconfortante, un pretexto para una buena plática o inclusive durante el proceso de conquista (por su imagen de exclusividad). Los *tap-rooms* reconocen estas preferencias y optan por dotar a los espacios físicos muchas mesas donde se faciliten la plática entre los consumidores y música de rock, que corresponde más al perfil generacional de sus clientes. Los dueños de micro-cervecerías con servicio de bar reconocen dos grupos principales de clientes: aquellos asiduos, conocedores, que acuden al establecimiento porque ahí está la cerveza que les gusta, y los principiantes, que acuden al sitio ya sea por curiosidad o por recomendaciones de amigos. Es este segundo grupo donde los dueños de las cervecerías tratan de enfocar su interés, tratando de involucrar a estos nuevos consumidores y volverlos adeptos. Una técnica que ha tenido éxito para atraer a nuevos seguidores de la cerveza artesanal es la organización de catas cerveceras a cargo de expertos cerveceros. En estas sesiones, se invita a degustar diferentes tipos de cerveza a los asistentes, generalmente neófitos en el tema, con el objetivo de que los consumidores descubran sabores y estilos que tienen el potencial de convertirse en sus cervezas favoritas. Esto permite romper las barreras a la cerveza artesanal por el desconocimiento mismo de las cualidades y diferenciadores de la bebida. En la ciudad de Cali, por lo menos en el último año se han realizado un promedio de 2 a 3 catas cerveceras al mes, según comentarios de los expertos consultados. El objetivo después que los consumidores han sido “educados” en la cultura cerveceras, es que se vuelvan ávidos por conocer nuevas marcas,

nuevas variedades de cerveza. Aunque en Bogotá y Medellín existen algunos lugares donde es posible disfrutar de un amplio catálogo de cervezas artesanales, en Cali no existe alguno que se haya vuelto la referencia principal. La gente que gusta de la cerveza artesanal debe esperar a consumir nuevas etiquetas en festivales cerveceros, eventos privados y esporádicos con relativamente poca publicidad. Y lo más frustrante para muchos consumidores, muchas micro-cervecerías no venden sus productos embotellados, por lo cual se vuelve imposible el consumo para llevar. Algunos micro-cerveceros, como Ritual Cervecería en Cali, recientemente han hecho la inversión necesaria para embotellar cerveza, en un principio en muy pequeños lotes y con venta en el mismo *pub*. Esta inversión estuvo precedida por una investigación de mercado empírica, que supuso que los consumidores querían llevar cerveza a su casa después de haber probado la cerveza en el bar.

Adicional a lo anterior, de acuerdo con testimonios de potenciales clientes y el estudio de mercado realizado por el autor, se considera que existe una oportunidad interesante para un servicio de cerveza a domicilio en barriles, en especial para celebraciones pequeñas. Actualmente las cervecerías en Cali han explorado mínimamente esta línea de negocio, a pesar de que las opiniones de sus clientes han sido muy favorables.

1.3 Definición de producto y/o servicios.

Después de haber analizado el sector y el perfil de los clientes objetivo, se considera atractivo ofrecer al mercado meta un punto de venta que ofrezca una variedad amplia de cervezas artesanales colombianas y promueva la cultura cervecera en la región; sirviendo como un punto de exposición para los cerveceros actualmente establecidos en Cali y el Valle del Cauca. Varios expertos del sector recomendaron la apertura de este punto de venta en un formato de bodega,

que posibilite el consumo a un precio moderado de la cerveza artesanal, sin los gastos asociados a un restaurante -bar ubicado en las zonas rosas de la ciudad.

La principal propuesta de valor para el cliente radica en ofrecerle la mejor y mayor variedad de cervezas artesanales colombianas, mediante una distribución que se ajuste a sus necesidades.

Utilizaré la herramienta “*Customer Value Proposition*” para desarrollar la propuesta.

Tabla 1 Propuesta de Valor

<p style="text-align: center;">Necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente desea probar una mayor variedad de cerveza • El cliente desea consumir cerveza artesanal en su casa, después de haberla probado en un bar 		<p style="text-align: center;">Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poca variedad de cervezas artesanales en puntos de venta minoristas • Es necesario ir directamente a los pubs para conseguirla • No hay servicio domicilio, o es muy limitado
<p style="text-align: center;">Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo amplio de cervezas artesanales para consumo en un bar especializado • Cerveza artesanal para llevar • Provisión de barriles de cerveza para eventos sociales 		<p style="text-align: center;">Cliente objetivo</p> <p>Disfruta la cerveza y quiere compartirla con amigos o también solo, como recompensa</p>

Fuente: Elaboración propia

Las características principales del cliente objetivo son de una persona que disfruta la experiencia del consumo de una bebida artesanal, le gusta compartir con sus amigos los buenos momentos y desea recompensar su trabajo arduo del día con una cerveza de calidad. Por otro lado, estos clientes están dispuestos a pagar un premium por el producto al reconocer la calidad superior del mismo, en comparación con las opciones artesanales. Asimismo, los consumidores de cerveza artesanal desean consumir en un espacio sencillo, sin complicaciones, ameno y propicio para una buena charla después de la oficina.

La principal fortaleza de esta propuesta radica en la oferta amplia de cervezas, sin exclusividad ni preferencias por marcas específicas. Esto se traduce en un beneficio para el

cliente, porque aumenta la variedad de cerveza a su alcance, y para el productor, ya que dispondría de un canal de distribución no lo suficientemente aprovechado. Por otro lado, como modelo de negocio hay que reconocer que no se caracteriza por márgenes muy altos, ya que los productores trabajan con presiones de costos muy elevadas. Los márgenes podrían aumentar sólo a medida que se establezca una relación sólida con los productores, y los niveles de ventas se incrementen.

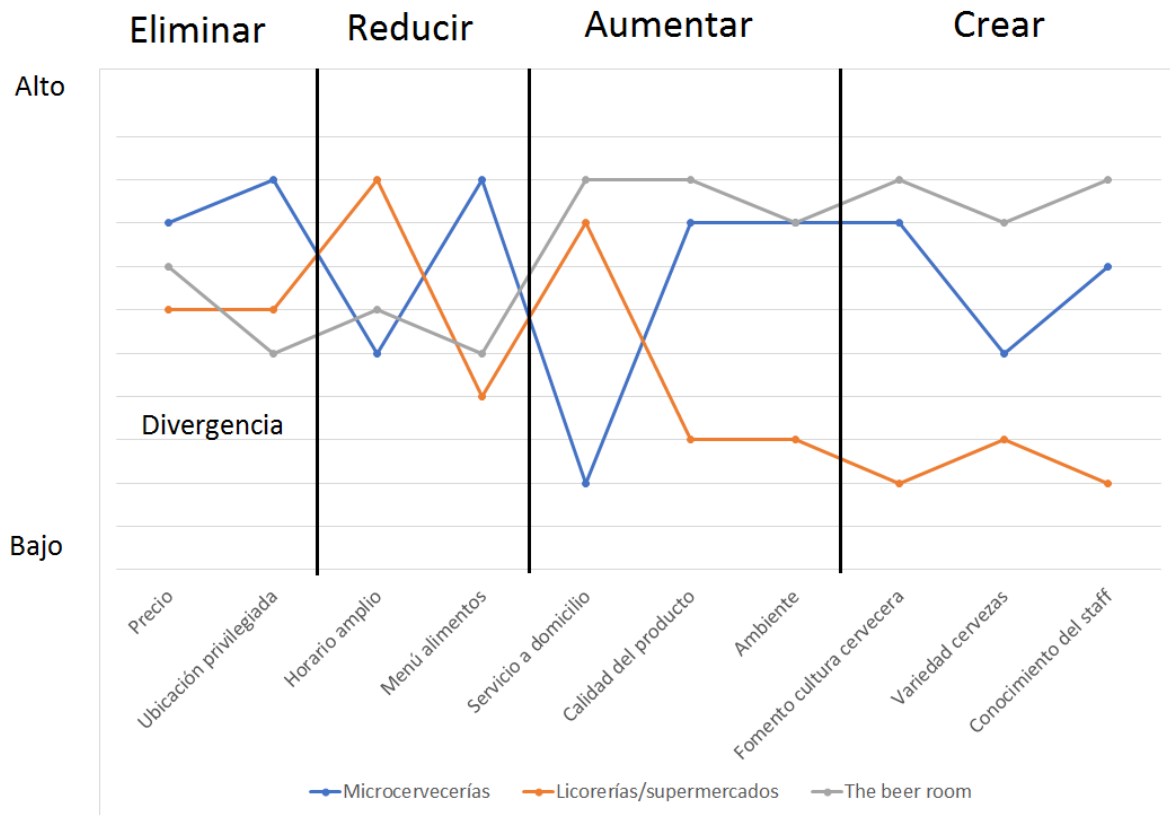
Además de la venta de cerveza en botellas, se ofrecerá el servicio de renta de barriles de cerveza para eventos, aprovechando que los cerveceros locales tienen un *stock* muy limitado de barriles que pueden alquilar con tal propósito. La empresa ofrecerá este servicio a los clientes y solamente pagará por el líquido con el productor. Esta línea de negocios tiene la ventaja de que no requiere inversión en insumos, ya que sólo se ofrecería bajo pedido; además de que aumentaría la exposición a un mayor público tanto de la cerveza como de la empresa que la distribuye.

En resumen, el modelo de negocio contempla un punto de venta que sirva como una exposición de cervezas artesanales, para que el cliente explore y pruebe en el bar las diferentes variedades existentes, compre cervezas para llevar o solicite servicio de barriles de cerveza para sus eventos sociales.

1.4 Análisis de los competidores

En cuanto al mercado de la cerveza en su totalidad, los principales competidores que se identifican son las licoreras, supermercados y algunos proveedores de cerveza por barril en Colombia. La herramienta curva de valor nos ofrece un panorama general de los competidores, reconociendo un foco estratégico para la diferenciación.

Tabla 2 Herramienta Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia

Las licorerías tienen la gran ventaja de su horario de operación amplio, algunas cuentan con domicilios y están ubicadas estratégicamente a lo largo de la ciudad. Principalmente distribuyen productos de Bavaria, mientras que las cervezas artesanales apenas y tienen un lugar en el aparador. Los supermercados tienen horarios de operación más limitados, pero cuentan con la ventaja de precios menores al de las licorerías. Exceptuando algunos mini-mercados como “La Rebaja”, no son comunes los servicios a domicilio. Al igual que las licorerías, aunque algunos supermercados cuentan con un buen catálogo de cervezas premium importadas y artesanales (la tienda Éxito es un buen ejemplo) al no ser su principal foco de atención no realizan un gran esfuerzo por promocionar su consumo.

Por lo que respecta al servicio de cerveza por barril, no es un formato popular en Colombia, por lo cual sólo hay una empresa especializada que se dedica a esta actividad. Se llama “Barril to-go” en Bogotá, quien vende cerveza de Club Colombia (Bavaria) a través del préstamo de sus barriles. Este formato ha sido explorado por Cervecería 3 cordilleras en Medellín y cervecerías Ritual y Antaño en Cali, pero el principal problema que han externado para explotar esta línea de negocio es la logística de la entrega y recolección de barriles. Cada barril estándar contiene 20 litros de cerveza, que equivalen a 60 botellas típicas de 330 mililitros, considerando un consumo promedio de 1 litro por persona puede ser suficiente para 20 personas.

Por otro lado, las mismas micro-cervecerías realizan su venta directa, y por lo tanto darían preferencia a abastecer sus propios bares contra venderle a intermediarios, por lo cual serían potenciales competidores. Un objetivo estratégico de este plan de empresa es contar con el suficiente número de proveedores en el portafolio, de tal manera que se minimice el riesgo de depender de alguno en particular. Por otro lado, como se ha comentado, la tarea de distribuir cerveza es demasiado compleja, que distraería recursos humanos y materiales de las micro-cervecerías. Aprovechar esta oportunidad construyendo alianzas estratégicas con los productores en lugar de verlos como competidores sería el camino por seguir.

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

De acuerdo con testimonios de productores, el mercado potencial de la cerveza artesanal en Cali es enorme, pero la atracción de un mayor número de personas requiere una inversión considerable en mercadeo. Este tipo de esfuerzos son difíciles de asumir por cada productor por separado, pero en conjunto lo podrían hacer. De hecho, periódicamente se organizan festivales cerveceros en Bogotá, Medellín y recientemente Cali, donde ha emergido la cultura cervecera. En ciudades como Medellín, el festival de cerveza artesanal realizado en abril de este año estimaba

recibir cerca de 2000 asistentes, lo cual es un indicador del crecimiento del consumo de esta bebida en el país (El Tiempo, 2017).

Colombia ha sido un foco de atención para las cerveceras globales principalmente por el potencial que existe para crecer el consumo, ya que el consumo per cápita es relativamente bajo, 48 litros per cápita al año, siendo superado por Brasil y México en la región (La República, 2015). Este nivel de consumo equivale a alrededor de 432 mil pesos al año en cerveza, en otras palabras 36 mil pesos al mes. Aunque son cifras per cápita, nos permiten comparar otros mercados en la zona o inclusive la competencia con otras bebidas.

Como se comentó previamente, y teniendo en cuenta los resultados de la investigación realizada, la población objetivo son hombres y mujeres de Cali, con un rango de edad de 25 a 50 años y que habitan viviendas de estrato 4 a 6. Según los resultados de dicha investigación, el 92,5% de los encuestados declaró haber comprado cervezas artesanales, por lo cual son clientes potenciales de este emprendimiento. De acuerdo con la información del DANE correspondiente al último censo en Colombia (2005), la población en Cali se estima en 2.244.000 personas, de las cuales el 34% entra en el rango de edad objetivo (DANE, 2010). Por otro lado, de acuerdo con la información proporcionada por el municipio de Santiago de Cali, el 16% de la población se encuentra dentro de los estratos 4 al 6 (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017). Esto nos arrojaría un tamaño de mercado de 56.713 hombres y 59.028 mujeres en Cali, un total de 115.741 personas que teóricamente podrían pagar por cervezas artesanales. La fracción de mercado a la cual aspira la empresa para el primer año es el 1% de ese mercado potencial, es decir 1.157 personas. Este número, aunque podría parecer demasiado pequeño, es una cifra bastante realista para el primer año, considerando que se trata de un emprendimiento innovador en la ciudad, y que poco a poco se pretende realizar la penetración de mercado.

Tabla 3 Tamaño de Mercado

Población Cali	2.244.000
Entre 25 y 50 años	34%
Estrato 4 a superior	16%
Consumidores de cerveza artesanal	92,5%
Total mercado objetivo	115.741
Clientes potenciales (1er año)	1%
Total clientes potenciales	1.157

Fuente: Elaboración propia con datos de (DANE, 2010) y (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017)

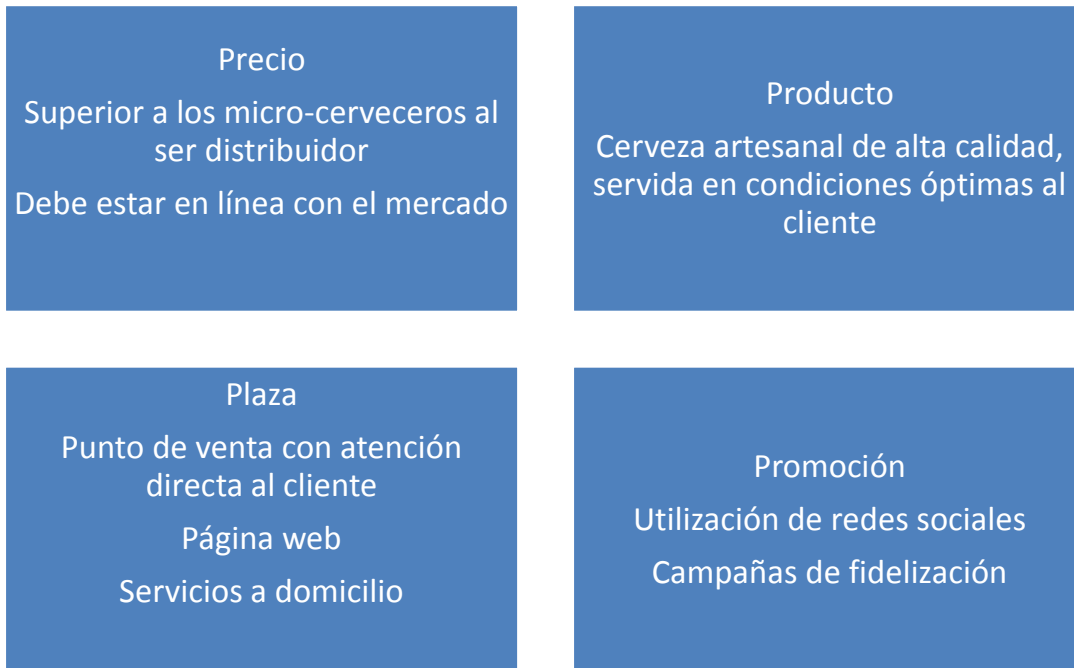
Estimación de volúmenes de venta

Los ingresos estimados de la empresa fueron considerados tomando en cuenta las características del sector de bares y estancos en Cali y nuevamente, recomendaciones de empresarios con experiencia en el tema. En el primer cuatrimestre de operación (septiembre a diciembre del 2020), se estima una venta promedio mensual de 1.025 botellas de cerveza, y para el siguiente año el promedio sube a 1.575 unidades. De acuerdo con estimaciones del autor, un buen nivel de venta oscila entre 1500 y 2000 unidades promedio al mes. Es importante destacar el hecho que existe una marcada estacionalidad en el negocio de venta de alcohol en la ciudad. Basándose en la opinión de los expertos consultados, los mejores meses en cuestión de ventas son Enero, Junio, Julio y Diciembre, regulares Marzo, Abril, Mayo, Agosto, Octubre y Noviembre, y malos Febrero y Septiembre. Esta estacionalidad tiene en cuenta los períodos vacacionales, la presencia de días festivos en los diferentes meses y la celebración de eventos especiales, por ejemplo, la Feria de Cali. Es justo en esta fiesta local cuando se presenta el mayor pico en el año de consumo de alcohol en la ciudad, por lo cual es la fecha más esperada por todos los miembros del sector.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

La estrategia de mercadeo de este plan de empresa se resume en el siguiente gráfico, usando la herramienta de las 4 P's:

Tabla 4 Estrategia de Mercadeo



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de precio

El precio de lista de la cerveza servida en punto de venta deberá estar arriba de las micro-cervecerías entre un 10% y 15%, debido a que al ser distribuidor los precios no podrían ser mejores que ellos. Considerando que el cliente percibiría un sobreprecio, podría compensarse ofreciéndole gratis pasabocas con un bajo costo para la empresa, como crispetas, maní o fruta picada. Asimismo, está contemplado ofrecer precios especiales en horarios de baja venta (hora feliz), promociones de consumo ilimitado en ciertas marcas en determinadas horas por un precio asequible y un descuento simbólico por botella de vidrio que se traiga para reciclaje; que se comentará mayormente en el análisis ambiental. Estas estrategias están orientadas a atraer a

aquellos clientes que no conocen la cerveza artesanal, pero estarían interesados en probar opciones diferentes. Asimismo, estas promociones buscarían aumentar progresivamente el consumo promedio por cliente, ya que por patrones de consumo después de la tercera o cuarta cerveza los clientes son más proclives a pedir la quinta o incluso sexta.

Respecto a la cerveza en barriles, los precios de lista serían muy similares a los que se encuentran en el mercado, máximo 5% a 10% por encima. En los barriles es posible ofrecer descuentos a partir del mayor consumo, partiendo del hecho de que el costo para la empresa por enviar una persona para servir la cerveza es el mismo para 1 o 4 barriles.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se establece un precio al cliente de las cervezas embotelladas en presentación de 330 ml (estándar en la industria) en 9.000 pesos colombianos, incluyendo el impuesto al consumo del 8%, vigente durante la fecha de elaboración del presente plan de empresa. Cabe destacar que el precio fijado se encuentra en el rango que mayores respuestas tuvo en la investigación de mercados en la consulta de los precios pagados por los consumidores de cervezas artesanales, este umbral se ubica entre 8 y 12 mil pesos colombianos. Este precio será el mismo ya sea se adquiera para llevar o para consumo en el sitio. En el caso de los barriles, se consideró un precio de 210.000 pesos por barril de 20 litros.

Estrategia de promoción

En los primeros meses de operación, los clientes iniciales serán aquellos pertenecientes al perfil “conocedor”. Una forma de contactar a este tipo de clientes será a través de los eventos de cultura cervecera, que cada vez incrementan más su frecuencia en la ciudad. Sólo en la segunda mitad del año se realizaron de 4 a 6 eventos relacionados con la cerveza en Cali, en los cuales se ha notado un crecimiento explosivo del interés del público local por la cerveza artesanal. La asistencia ha variado desde 50 personas en eventos pequeños, hasta 1.700 asistentes en el festival “Cali tiene birra”, realizado el 06 de octubre del 2017 en el Club Tequendama de Cali. Estos

eventos atraen tanto a personas expertas como a interesados que acuden por curiosidad, por lo cual es un punto perfecto para aumentar la visibilidad de la empresa. En estos eventos la empresa contratará espacios para la promoción de los productos y servicios, fungiendo también como un esfuerzo de relaciones públicas. Es de suma importancia que en estos encuentros se enfatice el valor agregado de la asesoría en la compra de cervezas de acuerdo con las preferencias del cliente, lo cual será uno de los principales diferenciadores de la empresa.

Estrategia de plaza

El cubrimiento geográfico para los meses de arranque de la compañía abarcará la ciudad de Santiago de Cali. Se contempla un cobro extra por servicios a domicilio, que absorba los costos asociados de transporte. Para el despacho de los barriles, será necesario disponer de una persona que se encargue del traslado del barril y el despacho de la bebida en el sitio. El costo de este servicio será a cargo del cliente, facturando separado el producto y el servicio.

En el punto de venta, el empleado de mostrador tendrá la doble función de despachador de cerveza y vendedor. El papel del vendedor es fundamental para impulsar la venta de cervezas desconocidas para los clientes, ya que deberá destacar las características especiales que las identifican (procedencia, sabor, rareza, calidad premiada en competencias, entre otras). Asimismo, se contempla ofrecer promociones especiales conjuntas con los productores, de tal manera que se ofrezcan precios de introducción a marcas o variedades nuevas para que los clientes puedan animarse a probarlas. Aunado a lo anterior, se incentivará el uso de material promocional de los productores, tales como afiches de las marcas, fichas informativas del producto, vasos, portavasos, destapadores, entre otros, que ayuden en la decisión de compra del cliente. Para verificar el éxito de estos esfuerzos de promoción, será de suma importancia la alimentación de un sistema que recopile la evolución de las diferentes marcas de cerveza, y así determinar cuales tienen potencial para impulsarlas o cuáles no.

Estrategia de producto

En lo concerniente al bodegaje del producto, las cervezas tienen un tiempo de estiba de aproximadamente 6 meses en condiciones óptimas de luz y sequedad. La política de inventario de la empresa tendrá como objetivo rotar el inventario entre 15 a 20 días, por lo cual las compras se darán en pequeños lotes. Esta postura servirá como incentivo para el cliente, dado que el producto se mantendrá artificialmente escaso, animando a comprarle antes de que se acabe. Para el caso de los barriles, las compras se realizarán bajo demanda, por lo tanto, no se contempla mantener en bodega existencias de líquido. El despacho del producto en los servicios a domicilio se realizará en vehículo particular en el caso del barril y con mensajero particular en el caso que se soliciten cervezas embotelladas a domicilio (paquetes de 6 cervezas mínimo), todo a costo del consumidor. No obstante, el cliente tendrá la opción de recoger el producto en bodega, si así le es más conveniente.

Estrategia de servicio

Para la atención al cliente se utilizarían los canales directos, contacto verbal, telefónico y por medios electrónicos. Para ofrecer mayor transparencia al cliente, se enviarán a su correo electrónico la confirmación de sus pedidos y las condiciones de entrega, con la descripción completa de los productos solicitados. Posterior al momento de la venta, se les solicitará a los clientes el llenado de un cuestionario de retroalimentación, para mejorar el estándar de servicios. Esta es una práctica que llevan a cabo algunas micro-cervecerías, se considera replicar.

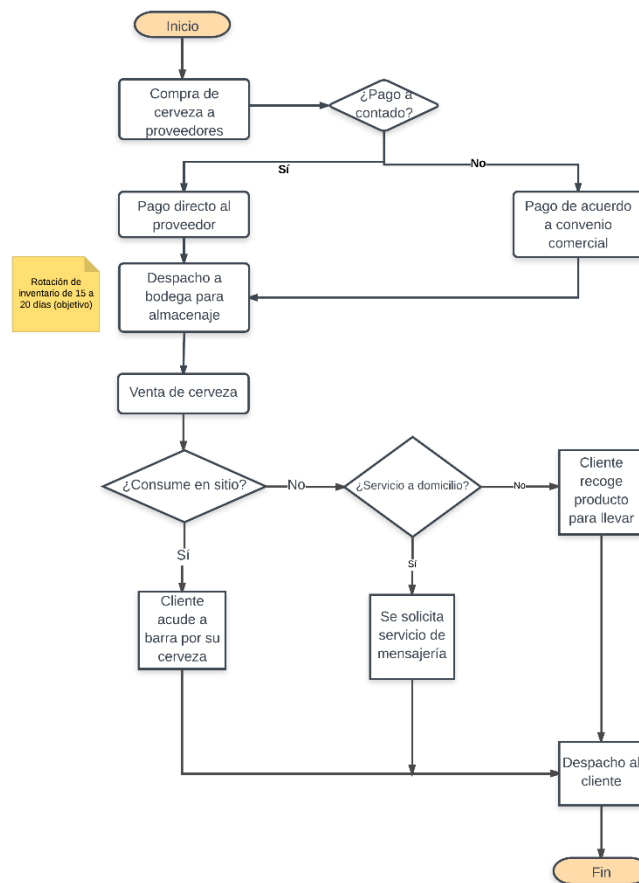
La fuerza de ventas será propia, se estima una plantilla de 1 vendedor en barra, por lo menos en los meses de inicio. La capacitación tendrá que ser intensa en la medida que el cliente perciba una asesoría completa por parte del vendedor, y eso le anime a comprar con la empresa. Se establecerán metas semanales y mensuales para los vendedores, por lo cual será importante capacitación en tácticas de ventas y atención al cliente.

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Existen diferentes procesos de venta de cerveza en el proyecto: venta de cerveza embotellada para consumo en sitio, para llevar, servicio a domicilio y servicio de venta de barriles de cerveza. Para explicar estos procesos, se utilizarán dos diagramas de flujo, uno para la cerveza embotellada y otro para barriles de cerveza.

Ilustración 1 Diagrama de flujo venta de cerveza embotellada



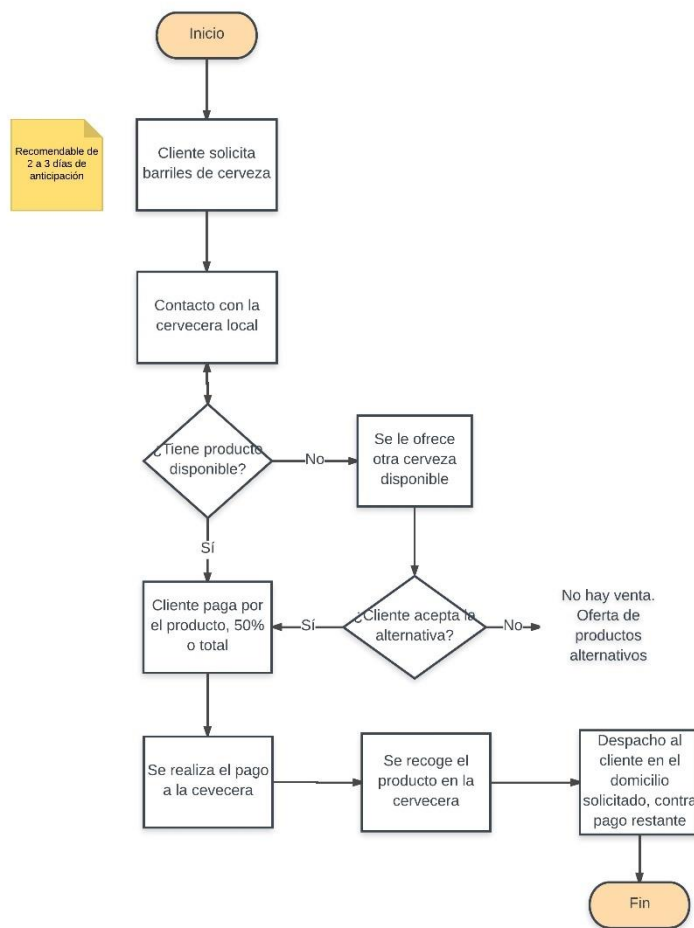
Fuente: Elaboración propia

En el diagrama anterior, se deduce una alta inversión en capital de trabajo, ya que generalmente los proveedores exigen el pago de contado por sus productos; excepto si se logra concretar un acuerdo comercial. Por su parte, como se ha comentado, los inventarios tendrían una

rotación objetivo de 15 a 20 días, por lo cual el esfuerzo comercial debe ser muy intenso para lograr esta meta. Este modelo es necesario, dado que uno de los pilares estratégicos es contar con variedad de producto siempre, por lo cual es necesario invertir en mantener las existencias.

El siguiente diagrama explicará el proceso de venta de los barriles de cerveza.

Ilustración 2 Diagrama de flujo venta de cerveza en barriles



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama de flujo se observa que la venta de barriles de cerveza exige conocer la demanda con días de anticipación, para poder dar aviso a los productores de cerveza y asegurar el producto. Este producto no puede mantenerse en inventario, debido a que sus condiciones se verían afectadas, y esto mermaría los estándares de calidad. El mayor riesgo que presupone esta

línea de negocio es no poder contar con el producto cuando se requiere, considerando que la producción de los cerveceros locales es limitada.

2.2 Requerimiento y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

El insumo más importante para la empresa es sin duda la cerveza. Al momento, se estiman existen más de 10 marcas de cerveza artesanal en el Valle del Cauca, más de 40 marcas en Medellín, más de 50 en Bogotá y otras tantas en el resto del país. De todo este universo de marcas, se han considerado las siguientes que podrían ser comercializadas en el punto de venta, en el formato de cerveza para consumo en sitio y para llevar. Cabe resaltar que con algunas de estas marcas se ha realizado un contacto personal, a través de conocidos o en eventos cerveceros.

Tabla 5 Proveedores de cerveza

Cervecerías	Origen	Formato
13 pesos	Bogotá	Para llevar/Consumo en sitio
3 Cordilleras	Medellín	Para llevar/Consumo en sitio
Apache	Cali	Para llevar/Consumo en sitio
Kalima	Cali	Para llevar/Consumo en sitio
Golden Donkey	Cali	Para llevar/Consumo en sitio
Clandestina	Cali	Para llevar/Consumo en sitio
Artesanal	Cali	Para llevar/Consumo en sitio
Chelarte	Bogotá	Para llevar/Consumo en sitio
Tres Guerreros	Bogotá	Para llevar/Consumo en sitio
Brauer	Bogotá	Para llevar/Consumo en sitio
Antaño	Cali	Barriles
Ritual	Cali	Barriles

Fuente: Elaboración propia

Para la compra de la cerveza en localidades fuera de Cali, se procederá a comprarlas vía servicio de mensajería. El inventario promedio de cada marca oscilará entre 80 y 120 cervezas, dependiendo su nivel de rotación. Como se mencionó anteriormente, el valor diferenciado de la empresa radicará en traer cada vez más marcas, que contribuyan a ampliar el conocimiento

cerveceros de sus clientes. Para el caso de la cerveza de barril, sólo se podrá recurrir a los proveedores locales, tanto por motivos de logística como de costos.

Para la operación del punto de venta, se considera contar con un espacio acondicionado como bodega y un pequeño espacio para el consumo en sitio. En la siguiente tabla se especifican las necesidades concretas.

Tabla 6 Requerimientos punto de venta

Requerimientos punto de venta

Descripción	Número
Nevera con exhibidor	2
Barra de madera	1
Televisor	1
Equipo de sonido	1
Mesas	6
Sillas	24
Barriles de cerveza	4
Dispensador para barril	5
Vasos	40
Estantes de exhibición	2
Bowls para las crispetas	6

Fuente: Elaboración propia

Para disminuir el costo de la inversión inicial, se recurrirá a adquirir los activos fijos necesarios en páginas web de reventa. Se realizó una investigación y hay muchas ofertas de bares que venden su mobiliario actual, ya sea por remodelación o por salida del negocio, por lo que podrían aprovecharse esas oportunidades. Los precios de reventa pueden resultar hasta un 50% menores a los activos nuevos, y este beneficio podría maximizarse al comprar por lote en lugar de compras individuales. Este tipo de activos tiene una vida útil bastante amplia, de 3 a 5 años en óptimas condiciones, y salvo la nevera los demás no requieren un mantenimiento preventivo.

Para el caso de los barriles de cerveza, se cotizó en portales de venta como Mercado Libre y OLX, en los cuales se encuentra una gran oferta de barriles de segundo uso. Los barriles

generalmente son producidos en acero inoxidable, lo cual aumenta su resistencia al desgaste. No obstante, previo a la compra es recomendable valorarlos presencialmente, para evitar algún inconveniente posterior.

2.3 Sistemas de control

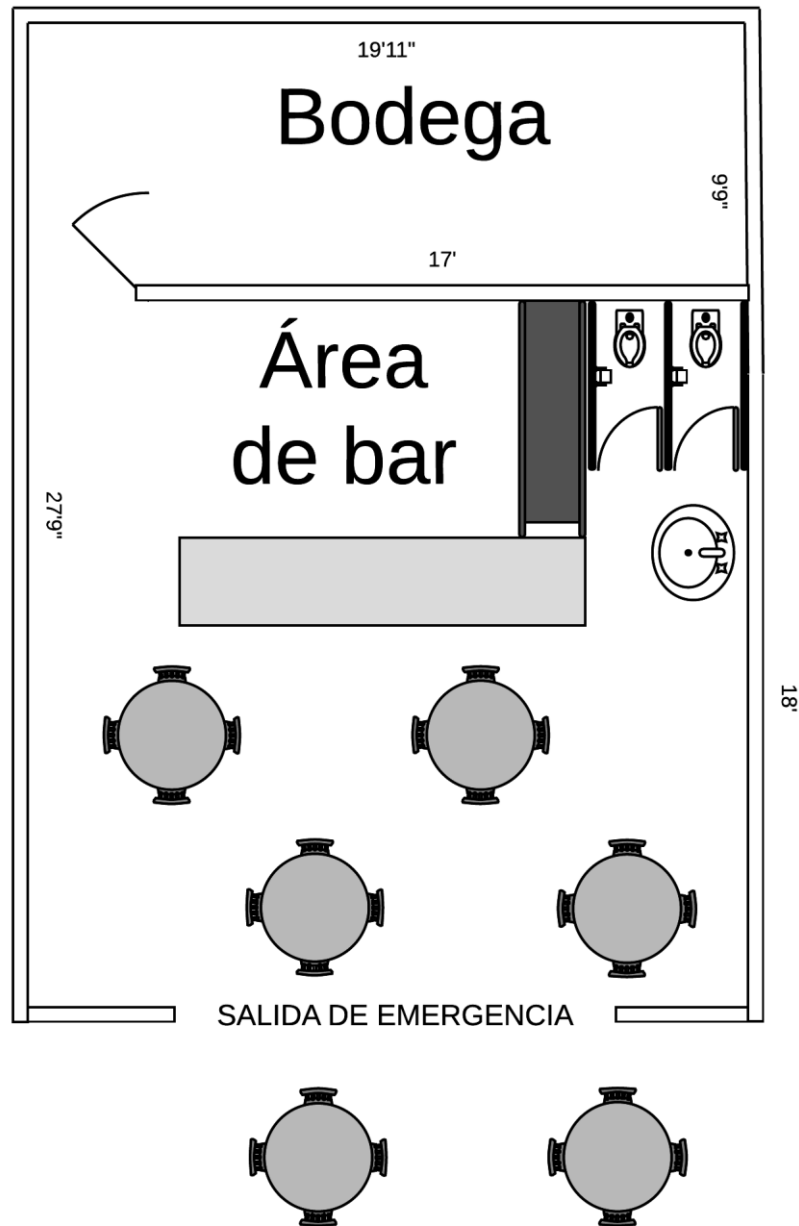
Los sistemas de control estarán orientados a garantizar la calidad del producto de cara al cliente. Las cervezas tienen que tener un control de ingreso al inventario, con tal de asegurar que no se queden existencias con mucho tiempo en bodega. Este control se realizará en una hoja de cálculo electrónica, en un principio, y después en un *software* especializado al aumentar la operación de forma sustancial.

También, se realizarán los controles necesarios para el corte de caja diario, para el control de los ingresos de la empresa. Este control se cruzará diariamente contra inventario, para verificar que se han vendido y facturado las cervezas correctamente. Este control le servirá a la empresa para conocer de primera mano las cervezas con mejor rotación, y poder realizar los pedidos a los proveedores con mejor certeza.

2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

El punto de venta tendrá la siguiente distribución:

Ilustración 3 Distribución local punto de venta



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el área de bodega es relativamente limitada, debido a que el objetivo es mantener pequeños lotes de la cerveza. El área de consumo tendrá unas mesas adentro y otras afuera, considerando las preferencias de consumo del mercado objetivo. No se tendrán puertas o

límites físicos entre el área interior y exterior de consumo, para poder contar con una salida rápida en caso de emergencia. El área de bar tendrá como principal atractivo la exhibición de variedad de botellas, acomodadas de forma atractiva. Evidentemente por tratarse de un lugar de consumo de cerveza, es necesario destinar por lo menos dos baños, uno para hombres y otro para mujeres. La decoración del punto de venta estará relacionada con el mundo cervecero, afiches antiguos, tableros de dardos, postales de festivales cerveceros, entre otros. El objetivo es proporcionar al cliente un ambiente austero pero cálido, por lo cual la iluminación de las mesas debe estimular a una buena conversación mientras consumen cervezas.

El local deberá estar ubicado en una zona de afluencia de oficinistas, puesto que estos clientes potenciales se ubican dentro del perfil demográfico considerado dentro del análisis de mercado. La zona elegida está ubicada en la comuna 3 de Cali, concretamente en la zona cercana al bulevar de la avenida Colombia, también conocido como del Río Cali. Esta zona ha tenido un impulso interesante desde su inauguración en el 2013, convirtiéndose en el espacio público más grande de la ciudad, Actualmente sobre el bulevar se encuentran cerca de 6 establecimientos entre bares y restaurantes, pero existe potencial para instalar más sitios que aumenten la oferta gastronómica del lugar.

En esta zona se mueven diariamente oficinistas de bancos, instituciones de gobierno y turistas, y en fines de semana ciudadanos de otras zonas de Cali con deseos de esparcimiento. El bulevar del Río es el lugar predilecto para muchos festivales y acontecimientos especiales en la ciudad, como la feria del Libro, el alumbrado navideño y festivales culturales. Poco a poco se ha convertido en el punto de referencia para los habitantes de la ciudad en cuanto a zona de pasatiempo.

Se realizó una investigación de locales comerciales disponibles en zonas cercanas, eligiéndose un local sobre la quinta avenida casi esquina con carrera sexta, con un canon de

arrendamiento de 1 millón y medio de pesos más servicios; corresponde a un estrato 3. La ubicación es ideal, ya que se encuentra a la entrada de San Antonio. Este local no cuenta con estacionamiento propio, pero existen aparcaderos privados muy cercanos. Aunque este es un factor de especial relevancia para los clientes, considerando que se trata de un lugar de expendio de bebidas alcohólicas es preferible que los clientes no usen su coche para trasladarse al lugar. Actualmente, es una zona considerada deprimida, pero últimamente han abierto bares y discotecas en zonas más peligrosas del centro de la ciudad con tremendo éxito; por lo cual se considera una oportunidad interesante aportar en la revitalización del centro de Cali.

2.5 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras

Se realizarán compras de botellas de cerveza cada 15 a 20 días, comprando de 3 a 5 cajas por marca de cerveza, de acuerdo con la estacionalidad del negocio. Según opiniones de expertos consultados, órdenes de compra mensuales de 5 a 10 cajas (cada caja tiene 24 cervezas) son los óptimos considerando la capacidad de producción de los micro cerveceros en Colombia. Las cervezas adquiridas se mantendrían en bodegas en condiciones controladas de luz, con el fin de garantizar la calidad del producto. No es necesario mantener el producto en una cámara refrigerada, ya que se conserva perfectamente a temperatura ambiente. La política de inventarios de empresa tendrá como objetivo mantener un inventario de seguridad de 400 a 500 cervezas, lo que significa alrededor de 16 a 20 cajas de cerveza.

En el caso de la venta de cerveza por barril, el proceso de compra se simplificaría al realizarla bajo pedido. Idealmente, serían necesarios 3 días de antelación para el pedido de cerveza. Esta cerveza no se podría conservar en la bodega de la empresa, ya que requiere condiciones especiales de temperatura que elevarían los costos de energía.

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

El equipo empresarial estará formado por el fundador y uno o dos socios más. El fundador tiene experiencia en el sector financiero, inversiones y otorgamiento de créditos en instituciones financieras. Además de ello, cuenta con una gran pasión del mundo cervecero y un conocimiento empírico de las distintas variedades de cerveza. Los potenciales socios aportarían experiencia en el sector restaurantero, lo cual ayudaría a mejorar los estándares de atención al cliente, rotación del producto y manejo de los inventarios. Asimismo, tienen experiencia en el manejo de personal, capacitación del mismo en la atención y conocimiento de las tendencias de consumo.

Es importante señalar que los socios que entren a la empresa sólo tendrán participación capitalista, aunque podrán dar sus observaciones a la gestión en reuniones periódicas en las que se dé cuenta de los resultados obtenidos. No obstante, se espera que los socios que entren a la empresa aporten sus redes de contactos que le ayuden a la empresa a generar alianzas comerciales y negociaciones favorables, siendo igual de importante lo anterior que su inyección de capital.

3.2 Las estructuras y estilos de dirección.

Para poder iniciar operación se contempla contratar a máximo un colaborador como personal de venta, con la posibilidad que una vez que adquiriera experiencia asignarle mayores responsabilidades dentro de la empresa.

El administrador principal será el fundador de la empresa y tendrá a su cargo las direcciones Comercial, de Operaciones y Financiera, por lo menos en los primeros tres años de operación. Tendrá a su cargo al personal de venta, que en el período indicado se contempla sólo una persona, quien tendrá funciones de asistente del administrador principal y encargado de venta en el mostrador. El administrador deberá tener conocimientos en administración, contabilidad,

finanzas, mercadeo y administración del capital humano. Por lo cual, es recomendable que cuente con un título en pregrado o preferiblemente posgrado en administración o carreras afines; se considera que lo anterior le brinda mayor confianza a los inversionistas en cuanto al capital que tienen en riesgo. El sueldo del administrador estará compuesto por una parte fija, y otra parte variable en forma de bonos por rendimiento de la empresa. Dado que el fundador es el administrador, en los primeros años la parte fija será lo mínimo posible, dando prioridad a la generación de ventas.

El personal de venta deberá tener un conocimiento de básico a intermedio en cuanto a variedades de cerveza, pudiendo ser capacitado en la misma empresa. Sin dejar de lado la importancia del conocimiento cervecero, será más relevante para la venta su habilidad persuasiva y carisma para poder orientar al cliente hacia la decisión de compra. La experiencia de este personal preferiblemente debe provenir del sector restaurantero o bares, y deberá probarla en las entrevistas de selección. Serán muy importantes las referencias que ofrezcan los ex empleadores y otras referencias personales. El sueldo de este personal será acorde al del mercado (un sueldo mínimo legal en Colombia), con la posibilidad de recibir propinas por parte de la clientela.

En la medida que crezca la operación, se considerará contratar personal responsable de la administración de la bodega y compras. El personal responsable de estas funciones tendrá como principales responsabilidades la colocación de órdenes de compra, negociación con proveedores, control del inventario y generación de reportes relacionados. Una de las funciones más importantes del puesto será el control de las fechas de elaboración y caducidad de las cervezas, para garantizar el producto al cliente en las condiciones más óptimas. En los primeros años de operación estas funciones las realizará el administrador general.

3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados

El personal tendrá contrato a término fijo, directamente con la empresa. Se considera que esta es una medida para generar fidelidad para la organización, lo cual se entiende como vital para la consecución de resultados. Tendrán todas las prestaciones de ley, y aunque no está contemplada ninguna prestación parafiscal, se considerará ofrecer incentivos no monetarios a los empleados. Flexibilidad laboral, otorgamiento de permisos especiales y reconocimiento por el trabajo realizado serán políticas que se implementarán para el manejo del capital humano. Para el caso de la seguridad social, se pagarán sólo las aportaciones que exige la ley. El mismo caso será en lo relativo a la inscripción a las cajas de compensación; se les inscribirá acorde a la normatividad laboral. Respecto a la vestimenta, se les dotará de camisetas y gorras con la imagen de la empresa, sin cobro alguno para la planta laboral.

De lo anterior se destaca una estructura laboral ligera, en parte por el modelo negocio mismo. Será muy común que los empleados se involucren en tareas que quizá no sean sus funciones principales, pero que podrían asumir si la ocasión lo exige. Para ello será de suma importancia recalcar la misión y la visión de la empresa, por lo que se realizarán reuniones de integración para fortalecer el espíritu de equipo. El trabajo de atención al cliente generalmente implica altos niveles de estrés, por lo que es importante aprender a canalizarlo para no afectar los estándares de servicio al cliente.

3.4 Organizaciones de apoyo

Una organización de apoyo de suma relevancia para la empresa es la Asociación de Cerveceros del Valle. Es una organización sin ánimo de lucro cuya finalidad es promover la cultura cervecera en la región. Entre otras cuestiones, la empresa podría recurrir a ellos para

ofrecer talleres de sensibilización y apreciación de la cerveza, en la medida que los vendedores transmitan este conocimiento a los clientes y logren generar mayores ventas y margen de ganancia para la empresa.

Para el pago de las obligaciones fiscales de la empresa, se recurrirá a un despacho contable que realice los pagos a las dependencias que correspondan. Este despacho será seleccionado de acuerdo con su buena reputación y costos accesibles para pequeñas empresas. Por otra parte, se considera importante la contratación de servicios financieros con un banco que le ofrezca un ágil servicio a la empresa a un costo conveniente. Se buscará una relación con un banco que, además de administrar el flujo de caja de la empresa, pueda ofrecernos soluciones en situaciones de falta de liquidez en caso de emergencias. Además, se considera que una buena relación con un banco puede resultar en un apoyo invaluable para afrontar proyectos de ampliación del negocio, que requieran fuentes externas de financiamiento.

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Para la operación de un negocio de venta y consumo de licores, se deberá realizar el registro de esa actividad en Cámara de Comercio local. Aunado a ello, se deberá revisar en la Alcaldía de Cali si el local elegido además de su categorización de uso de suelo para actividades comerciales está autorizado a poder fungir como bar, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial. Esta reglamentación tiene como objetivo garantizar que los locales comerciales no violen las normas en cuanto a la contaminación auditiva, respeto de los espacios públicos y afectaciones a comercios de otros giros. Por lo tanto, se deberá constatar si existe una potencial afectación al tránsito vehicular, verificar la disposición correcta de los desechos generados y la no perturbación de los vecinos que habiten en los edificios aledaños.

4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones

La alcaldía de Santiago de Cali tiene la facultad para establecer los horarios límites para la venta y consumo de alcohol en la demarcación, y estos pueden cambiar en cualquier momento atendiendo necesidades de orden público que considere el gobierno local. De acuerdo con el Decreto 4112010.20.0168 de marzo del 2017, los horarios permitidos son los siguientes: de lunes a miércoles, desde las 10:00 a.m. hasta las 12:00 a.m., mientras que de jueves a domingo se extiende la hora límite hasta las 2:00 a.m. Anteriormente el horario límite en fines de semana era hasta las 12 a.m., pero se tomó la decisión de extenderlo dos horas más para promover el comercio nocturno en la mayor parte de Cali, exceptuando el oriente de la ciudad, esto por sus altos índices de criminalidad (El País , 2017).

4.3 Tipo de sociedad

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas(S.A.S), ya que ofrece los beneficios de una sociedad privada que responderá por cualquier controversia que surja, sin afectar el patrimonio individual de los accionistas que la componen. Los documentos para constituir la SAS son relativamente simples, basta contactar a un notario certificado y protocolizar la constitución de la sociedad. Asimismo, se deberá dar de alta el número de identificación tributaria de la empresa, para efectos del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

4.4 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades

La empresa deberá realizar sus actividades atendiendo todas las reglamentaciones que exija la Alcaldía en temas de seguridad industrial, preservación del medio ambiente y respeto a las normas de convivencia. La empresa hará hincapié a sus clientes en respetar las normas del Nuevo Código de Policía (NCP), por lo que hará campañas para promover el consumo responsable y

ordenado de alcohol. Una de las normas que concierne a la empresa es la prohibición al consumo de alcohol en la vía pública, aunque lo permite en los estancos siempre y cuando se respeten los horarios establecidos. Por ello, se colaborará con la policía nacional a fin de evitar multas tanto para la empresa como para sus clientes.

Respecto a la selección de proveedores, un tema de suma importancia es garantizar que los cerveceros que suministren su producto cuenten con toda la reglamentación que les pide la ley: permiso de INVIMA, pago de impuestos al departamento y formalización de su actividad económica. En la actualidad, el sector cervecero es sumamente informal en Colombia, ya que según estimaciones de expertos cerca del 70% de las marcas siguen operando de forma no regulada. Para la empresa es de suma importancia realizar los controles a sus proveedores, de otra manera se expone al riesgo de ser imputada por contrabando ilegal de alcohol.

En lo concerniente al tema de sustentabilidad medioambiental, la empresa pondrá en marcha una iniciativa destinada al reciclaje de las botellas de vidrio de las cervezas. Actualmente, las cervezas artesanales carecen de la logística necesaria para poder recolectar, lavar y volver a usar sus envases, por lo cual existe una oportunidad para cambiar esta situación. La empresa dispondrá de una caneca destinada a recoger los envases vacíos que traigan los clientes, y a cambio de ello podrá redimirle una cantidad fija en la compra de más cervezas. Este sistema de recaudo de envases funciona muy bien en países como Alemania y Estados Unidos, por lo cual se considera que puede servir tanto como una medida de sustentabilidad como incentivo al cliente.

5. Análisis de valores personales

5.1 Éticos y Morales

Esta empresa entre sus objetivos impulsar a los pequeños productores de cerveza en Colombia. El socio fundador y sus socios potenciales han estado atrás de pequeños negocios

familiares, y están conscientes de lo complicado que es poder operar una pequeña empresa con todas las cargas burocráticas e impositivas que implican. Asimismo, se considera importante la difusión de los productos elaborados localmente, debido al impulso multiplicador que tiene en la economía regional.

5.2 De gusto personal y de carrera empresarial

El presente trabajo ha sido realizado como un ejercicio académico, pero no por desinterés. Existen diversos pasos previos que deben completarse antes de llevar a cabo el emprendimiento. El autor no es nacional de la República de Colombia, por lo cual debe solicitar una visa temporal TP7, necesaria para pertenecer a una sociedad de empresa en Colombia. Uno de los requisitos de esta visa es demostrar una inversión mayor a 100 salarios mínimos legales en Colombia, que al mes de septiembre del 2017 asciende a cerca de 72 millones de pesos colombianos. Esta es una cantidad de dinero considerable, que implicaría años de ahorro y trabajo duro.

Salvando el punto anterior, existen muchos puntos positivos que animarían al autor a considerar Colombia como un destino de inversión. Las leyes colombianas otorgan los mismos derechos y obligaciones a los inversionistas extranjeros como a los nacionales, por lo que no tendría mayor inconveniente con el respeto al derecho de propiedad. Además, el país ofrece una calidad de vida aceptable, clase media en ascenso y una modernización constante de la infraestructura. De acuerdo con lo arrojado por el estudio de mercado y la opinión de colegas, la idea de negocio es lo bastante atractiva para ser ejecutada en Cali. Por convicciones personales, el autor desearía poder llevarla a cabo.

6. Análisis económico

6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Dentro del plan de empresa, se establece como prioridad la compra de mobiliario y equipo necesario para la oferta de servicio. Pero al mismo tiempo es importante sujetarse al principio del mínimo indispensable, para evitar concurrir en gastos innecesarios. Se realizó una consulta con empresarios locales y diversas salidas a campo, para poder llegar a una lista mínima de activos con los cuales contar para operar. Se consideran las siguientes inversiones en activos fijos:

Tabla 7 Lista de Activos Fijos a adquirir

Activo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Televisor	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Mesas	6	\$ 80.000	\$ 480.000
Equipo de sonido	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Sillas	24	\$ 50.000	\$ 1.200.000
Estantes de exhibición	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Nevera	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
Barra	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Barriles de cerveza	4	\$ 300.000	\$ 1.200.000

Fuente: Elaboración propia

Dentro de estos activos fijos, se considera una reposición bianual en el caso de las sillas y en el resto de los activos se estima una vida útil igual o mayor a tres años. Un punto importante es considerar adquirir los equipos electrónicos (televisión, equipo de sonido y neveras) con algún tipo de garantía extendida. Usualmente los almacenes de cadena ofrecen este servicio, por lo cual está considerado la adquisición del seguro en el presupuesto.

Además de la adquisición de los activos fijos, se consideran los siguientes gastos preoperativos:

Tabla 8 Gastos preoperativos

Concepto gasto	Valor
Gastos de Constitución	\$ 1.500.000
Desarrollo web	\$ 500.000
Adecuación oficina/local	\$ 18.000.000
Imprevistos	\$ 2.000.000
Inventario inicial	\$ 6.000.000
Nomina inicial	\$ 2.000.000
Total	\$ 30.000.000

Fuente: Elaboración propia

En el presupuesto se establece un considerable gasto de adecuación del local, mismo que forma parte de los costos hundidos del negocio. Esta cantidad puede resultar sumamente variable, ya que depende de las condiciones previas del local arrendado y del diseño de interiores que se pretenda. Se priorizará realizar gastos en insumos de calidad en los trabajos de acondicionamiento del local, por ejemplo, la pintura; que a la larga signifiquen un ahorro por mayor vida útil.

En resumen, se presenta un cuadro que engloba las necesidades de inversión en activos, gastos preoperativos y el capital de trabajo de la empresa, que es la suma del inventario de cervezas, el colchón de efectivo necesario y las pérdidas iniciales contempladas.

Tabla 9 Capital de Trabajo y necesidades de inversión

Concepto	Monto
Inversión en activos	10.100.000
Gastos preoperativos	24.000.000
Inventario inicial	6.000.000
Colchón de efectivo	9.900.000
Pérdidas iniciales	-14.225.337
Capital de trabajo	1.674.663
Necesidad de inversión	35.774.663

Fuente: Elaboración propia

6.2 Los ingresos, costos y gastos

El total de los ingresos proyectados, desglosados por unidades vendidas, se muestran en las siguientes tablas (ventas sin considerar *impoconsumo*):

Tabla 10 Ingresos proyectados 2020

Año	2020			
Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Botellas de cervezas	600	800	1200	1500
Barriles de cerveza	4	8	8	16
Precio botellas	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33
Precio barriles	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000
Ingresos por botellas	\$ 4.999.998	\$ 6.666.664	\$ 9.999.996	\$ 12.499.995
Ingresos por barriles	\$ 840.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 3.360.000
Total ingresos	\$ 5.839.998	\$ 8.346.664	\$ 11.679.996	\$ 15.859.995

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Ingresos proyectados primer semestre 2021

Año	2021					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Botellas de cervezas	1000	600	800	800	800	1800
Barriles de cerveza	8	4	8	8	12	16
Precio botellas	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750
Precio barriles	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500
Ingresos por botellas	\$ 8.750.000	\$ 5.250.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 15.750.000
Ingresos por barriles	\$ 1.764.000	\$ 882.000	\$ 1.764.000	\$ 1.764.000	\$ 2.646.000	\$ 3.528.000
Total ingresos	\$ 10.514.000	\$ 6.132.000	\$ 8.764.000	\$ 8.764.000	\$ 9.646.000	\$ 19.278.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Ingresos proyectados segundo semestre 2021

Año	2021					
Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Botellas de cervezas	1800	1800	1500	2500	2500	3000
Barriles de cerveza	16	12	12	20	20	24
Precio botellas	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750	\$ 8.750
Precio barriles	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500
Ingresos por botellas	\$ 15.750.000	\$ 15.750.000	\$ 13.125.000	\$ 21.875.000	\$ 21.875.000	\$ 26.250.000
Ingresos por barriles	\$ 3.528.000	\$ 2.646.000	\$ 2.646.000	\$ 4.410.000	\$ 4.410.000	\$ 5.292.000
Total ingresos	\$ 19.278.000	\$ 18.396.000	\$ 15.771.000	\$ 26.285.000	\$ 26.285.000	\$ 31.542.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Ingresos proyectados 2020, 2021, 2022 y 2023

	2020	2021	2022	2023
Botellas de cervezas	4100	18900	22680	27216
Barriles de cerveza	36	160	192	230
Precio botellas	\$ 8.333	\$ 8.750	\$ 9.187	\$ 9.650
Precio barriles	\$ 210.000	\$ 220.500	\$ 231.525	\$ 243.101
Ingresos por botellas	\$ 34.166.653	\$ 165.375.000	\$ 208.361.160	\$ 262.634.400
Ingresos por barriles	\$ 7.560.000	\$ 35.280.000	\$ 44.452.800	\$ 55.913.230
Total ingresos	\$ 41.726.653	\$ 200.655.000	\$ 252.813.960	\$ 318.547.630

Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a los costos, el principal costo variable corresponde a la compra de las cervezas en botellas. El costo de cada cerveza difiera por proveedor, desde 3.500 a 5.000 pesos por unidad. La diferencia en costos está relacionada con el tamaño económico del proveedor. Se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 14 Tabla de costos cerveza embotellada

Cerveza	Costo unitario
Cerveza 13 Pesos 330ml	4000
Cerveza 3 Cordilleras 330ml	3500
Cerveza Apache	5000
Cerveza Kalima	5000
Cerveza Golden Donkey	5000
Cerveza Clandestina	5000
Cerveza Artesanal	5000
Cerveza Chelarte	4200
Tres Guerreros	3650
Brauer	4000
Barril 20 lts Ritual	160000
Barril 20 lts Antaño	160000

Fuente: Elaboración propia

En las siguientes tablas se detallan los costos variables por mes y por año a partir del tercer año de operación (2022).

Tabla 15 Costos variables proyectados 2020

Año	2020			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Botellas de cervezas	600	800	1200	1500
Barriles de cerveza	4	8	8	16
Costo unitario botellas	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435
Costo unitario barriles	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Costos por botellas	\$ 2.661.000	\$ 3.548.000	\$ 5.322.000	\$ 6.652.500
Costo por barriles	\$ 640.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 2.560.000
Total costos variables	\$ 3.301.000	\$ 4.828.000	\$ 6.602.000	\$ 9.212.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Costos variables proyectados primer semestre 2021

Año	2021					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Botellas de cervezas	1000	600	800	800	800	1800
Barriles de cerveza	8	4	8	8	12	16
Costo unitario botellas	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612
Costo unitario barriles	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400
Costos por botellas	\$ 4.612.400	\$ 2.767.440	\$ 3.689.920	\$ 3.689.920	\$ 3.689.920	\$ 8.302.320
Costo por barriles	\$ 1.331.200	\$ 665.600	\$ 1.331.200	\$ 1.331.200	\$ 1.996.800	\$ 2.662.400
Total costos variables	\$ 5.943.600	\$ 3.433.040	\$ 5.021.120	\$ 5.021.120	\$ 5.686.720	\$ 10.964.720

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Costos variables proyectados segundo semestre 2021

Año	2021					
Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Botellas de cervezas	1800	1800	1500	2500	2500	3000
Barriles de cerveza	16	12	12	20	20	24
Costo unitario botellas	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612	\$ 4.612
Costo unitario barriles	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400	\$ 166.400
Costos por botellas	\$ 8.302.320	\$ 8.302.320	\$ 6.918.600	\$ 11.531.000	\$ 11.531.000	\$ 13.837.200
Costo por barriles	\$ 2.662.400	\$ 1.996.800	\$ 1.996.800	\$ 3.328.000	\$ 3.328.000	\$ 3.993.600
Total costos variables	\$ 10.964.720	\$ 10.299.120	\$ 8.915.400	\$ 14.859.000	\$ 14.859.000	\$ 17.830.800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Costos variables proyectados 2020, 2021, 2022 y 2023

	2020	2021	2022	2023
Botellas de cervezas	4100	18900	22680	27216
Barriles de cerveza	36	160	192	230
Costo unitario botellas	\$ 4.435	\$ 4.612	\$ 4.797	\$ 4.989
Costo unitario barriles	\$ 160.000	\$ 166.400	\$ 173.056	\$ 180.291
Costos por botellas	\$ 18.183.500	\$ 87.174.360	\$ 108.793.601	\$ 135.774.414
Costo por barriles	\$ 5.760.000	\$ 26.624.000	\$ 33.226.752	\$ 41.466.986
Total costos variables	\$ 23.943.500	\$ 113.798.360	\$ 142.020.353	\$ 177.241.401

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que los cerveceros más pequeños, prácticamente todos los de Cali y el Valle del Cauca, tienen precios menos competitivos que los grandes jugadores del sector, como Tres Cordilleras. En cuanto a los proveedores de cerveza de barril, su precio por barril es de 160.000 pesos colombianos. Actualmente hay muy pocos fabricantes de cerveza de barril en la ciudad, por lo cual una estrategia futura de la empresa será conseguir nuevos proveedores o incluso solicitar

el servicio de maquila de cerveza a fabricantes, para garantizar el suministro de este producto. Respecto al tema de impuestos de las cervezas provenientes de otras partes fuera del departamento del Valle del Cauca, antes de adquirir los productos deberá avisarse a la Gobernación, quien debe de solicitar el permiso a otros departamentos para recaudar estos impuestos. En cuanto a los productos locales, los impuestos se transfieren directamente a la Gobernación departamental.

Los principales gastos operativos considerados representan lo indispensable para poder garantizar la operación día a día del negocio. Se consideran los siguientes:

Tabla 19 Gastos de operación y administración

Gastos de operación y administración	Importe mensual
Arriendo	\$ 1.500.000
Servicios Públicos	\$ 400.000
Derechos de autor Sayco	\$ 41.000
Seguro Responsabilidad Civil	\$ 80.000
Asesoría Contable	\$ 400.000
Gastos Papelería	\$ 20.000
Vajilla e implementos del bar	\$ 20.000

Fuente: Elaboración propia

De todos ellos, el más crítico corresponde al pago del arriendo y servicios públicos, pues representan más del 80% de los gastos operativos, cerca de un 12% promedio respecto a ventas. Por tanto, en la medida de la posible se deberán buscar contratos de arrendamiento favorables, a la par de programas de ahorro de energía y agua permanentes.

El presupuesto de nómina considerado oscila alrededor del 11% del total de ventas. Para el modelo de negocio que se considera, no serán necesarios meseros que atiendan a las mesas, sino solamente un responsable de la barra que atienda a los clientes. Por lo cual se contemplan dos empleados, el administrador general y un asistente. En los primeros años de operación está considerado el pago mínimo por ley, y las prestaciones mínimas exigidas.

El gasto en publicidad tiene un monto variable año con año, de acuerdo con las necesidades del negocio. Para el primer año de operación se vislumbra un gasto importante con relación a las ventas, por la necesidad de posicionarse en el mercado. Respecto al pago de impuestos y obligaciones del negocio, se contemplan las necesarias para el desarrollo normal de la empresa, registro mercantil, bomberos e impuestos locales.

Tabla 20 Gastos de publicidad, impuestos locales y registro mercantil

Publicidad	2020	2021	2022	2023
Gasto en Publicidad	\$1.000.000	\$1.500.000	\$1.800.000	\$2.200.000

Pago de impuestos y Registro Mercantil	2020	2021	2022	2023
Bomberos	\$80.000	\$84.000	\$88.200	\$92.610
Impuestos Locales	\$479.857	\$2.307.532	\$2.907.490	\$3.663.437
Registro Mercantil	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000

Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

De acuerdo con la propuesta de plan de negocios, se contempla una estructura de gastos fijos relativamente pequeña respecto a ventas. Conforme aumenten las ventas proyectadas, la proporción se irá reduciendo. La siguiente tabla muestra un análisis de costos. Todos los porcentajes son respecto a ventas del período.

Tabla 21 Análisis de costos

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
	2020	2021	2022	2023
Costos variables	57,4%	56,7%	56,2%	55,6%
Costo nomina	20,8%	13,5%	11,1%	9,2%
Gastos de Operación	22,5%	14,1%	11,9%	10,0%
Gastos de Administración y Ventas	18,7%	4,5%	4,2%	2,6%
Gastos preoperativos	71,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla No. 21, se observa que el punto de equilibrio se alcanza a partir del 2021, en concreto en el mes de junio. Se determinó una política de colchón de efectivo que cubra 15 días de costos fijos, se consideró que sería prudente que coincidiera con la rotación de inventario estimada.

Tabla 22 Punto de equilibrio contable

	2020	2021	2021	2021
Numero productos o servicios	4136	19060	22872	27446,4
Costo Promedio producto o servicio promedio	\$19.295,44	\$9.347,22	\$9.216,21	\$8.976,63
Costo variable unitario promedio	\$6.025,96	\$6.117,83	\$6.358,34	\$6.609,42
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	\$10.088,65	\$10.527,54	\$11.053,92	\$11.606,61
Margen Unitario Promedio	\$4.062,69	\$4.409,71	\$4.695,58	\$4.997,19
Punto de Equilibrio	13509	13959	13921	13002
Cumplimiento del punto de equilibrio	30,6%	136,5%	164,3%	211,1%
Colchon de Efectivo	\$2.286.774,60	\$2.564.670,09	\$2.723.558,56	\$2.707.137,66

Fuente: Elaboración propia

7. Análisis financiero

7.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

En la siguiente tabla se muestra el balance general proyectado desde el período pre operativo hasta los años 2020, 2021, 2022 y 2023. Se observa que los activos corrientes de la compañía representan un 52% de los activos totales para el 2020 y aumentan hasta un 80,35% en el 2023, ya que las ventas se realizan exclusivamente de contado. Para el 2023 se tendrá una caja final de cercana a los 116 millones de pesos, lo que refleja que es un negocio líquido. Será importante realizar un manejo prudente de la caja, ya que en el sector de bares y restaurantes éste es un tema crucial para la sobrevivencia del negocio.

En la parte de pasivos se observan que no existen obligaciones financieras, ya que la empresa solo contará con el capital inicial de los socios y los ingresos operativos son suficientes para mantener la operación. No se tiene contemplado recurrir a financiamiento bancario, a menos que suceda una situación de emergencia que lo amerite.

Tabla 23 Balance General proyectado

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	9.900.000	8.220.589	31.629.215	61.506.905	115.889.036
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	2.503.599	14.542.895	22.063.442	26.886.159
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	9.900.000	10.724.188	46.172.110	83.570.347	142.775.195
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	10.100.000	10.100.000	11.300.000	11.300.000	12.500.000
Depreciación acumulada	0	5.140.000	7.380.000	10.820.000	11.060.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	30.000.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	40.100.000	4.960.000	3.920.000	480.000	1.440.000
TOTAL ACTIVOS	50.000.000	15.684.188	50.092.110	84.050.347	144.215.195
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	550.293	1.716.915	1.785.592	1.857.015
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	7.648.966	14.290.869	24.542.435
Impuestos locales por pagar	0	479.857	2.307.532	2.907.490	3.663.437
Iva por pagar	0	2.733.332	6.649.997	5.556.598	7.001.313
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	3.763.482	18.323.411	24.540.549	37.064.201
PATRIMONIO					
Capital	50.000.000	50.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-38.079.294	-24.716.100	250.889
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-38.079.294	13.363.194	24.966.989	42.877.077
Reserva Legal	0	0	1.484.799	4.258.909	9.023.029
TOTAL PATRIMONIO	50.000.000	11.920.706	31.768.700	59.509.798	107.150.995
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	50.000.000	15.684.188	50.092.110	84.050.347	144.215.195

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 23 se encuentra el Estado de Resultados proyectado desde el año 2020 hasta el año 2023, en el que se presentan las ventas estimadas con base en un escenario conservador. Respecto al margen bruto, para todos los años de operación se estima una cifra no mayor al 60%, mayor a ese número no podrían cubrirse gastos y generar utilidades. En el año 2020 se contempla una pérdida neta del 91,3%, lo cual es obvio porque se consideran todos los gastos pre operativos. Para los años 2021,2022 y 2023 se proyectan márgenes netos del 6,7%, 9,9% y

13,5%, respectivamente, los cuales son márgenes aceptables en el sector de bares en la localidad, según opiniones de expertos.

Tabla 24 Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2020	2021	2022	2023
Ventas netas		41.726.653	200.654.934	252.825.217	318.559.773
Costos variables		23.943.500	113.798.360	142.020.353	177.241.401
Costo nomina		8.658.590	27.014.802	28.095.394	29.219.210
Gastos de Operación		9.383.857	28.353.612	29.966.653	31.776.249
Gastos de Administración y Ventas		7.820.000	8.991.200	10.710.848	8.139.282
Gastos preoperativos		30.000.000	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0
Utilidad gravable		-38.079.294	22.496.960	42.031.968	72.183.631
Impuesto de Renta		0	7.648.966	14.290.869	24.542.435
Utilidad neta		-38.079.294	14.847.994	27.741.099	47.641.196
Reserva legal		0	1.484.799	2.774.110	4.764.120
Utilidad del periodo		-38.079.294	13.363.194	24.966.989	42.877.077

Fuente: Elaboración propia

En las siguientes tablas se presentarán el flujo de caja proyectado desde el tiempo previo al inicio de operaciones hasta 2023, en el que se observa que el emprendimiento cuenta con los recursos suficientes para salir adelante y preservar la liquidez del negocio, gracias al aporte de los socios de \$55 millones de pesos colombianos, 50 millones en el año de inicio y 5 millones al inicio del 2020, así como por los ingresos producto de las ventas proyectadas. Se contempla un reparto de utilidades a partir del cuarto año de operaciones del 15%, el cual se mantendrá para los años subsecuentes, a menos que haya factores de peso que amenacen la generación de ganancias e incluso la existencia misma del negocio.

Tabla 25 Flujo de caja 2020

ITEM	Año 0	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2020
Caja Inicial	0	9.900.000	7.688.357	6.439.314	6.816.269	9.900.000
Ingresos Netos	0	5.889.598	8.379.197	11.779.196	15.908.395	41.956.386
TOTAL DISPONIBLE	0	15.789.598	16.067.554	18.218.509	22.724.663	51.856.386
Inversiones en activos	10.100.000	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	3.301.000	4.828.000	6.602.000	9.212.500	23.943.500
Egresos por nómina	0	1.904.241	1.904.241	1.904.241	2.395.575	8.108.297
Egresos por gastos de operación		2.166.000	2.166.000	2.166.000	2.166.000	8.664.000
Egresos por gastos de administración y ventas		730.000	730.000	730.000	730.000	2.920.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	30.000.000	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	40.100.000	8.101.241	9.628.241	11.402.241	14.504.075	43.635.797
NETO DISPONIBLE	-40.100.000	7.688.357	6.439.314	6.816.269	8.220.589	8.220.589
Aporte de Socios	50.000.000	0	0	0	0	0
Prestamo	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes						0
CAJA FINAL	9.900.000	7.688.357	6.439.314	6.816.269	8.220.589	8.220.589

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Flujo de caja primer semestre 2021

ITEM	2021					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	8.220.589	10.318.209	7.348.413	6.375.807	5.403.200	2.354.074
Ingresos Netos	10.583.156	6.184.078	8.798.157	8.798.157	9.627.237	19.381.314
TOTAL DISPONIBLE	18.803.745	16.502.287	16.146.570	15.173.964	15.030.437	21.735.387
Inversiones en activos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	5.943.600	3.433.040	5.021.120	5.021.120	5.686.720	10.964.720
Egresos por nómina	1.975.497	2.407.871	1.916.537	1.916.537	1.916.537	2.683.017
Egresos por gastos de operación	2.150.507	2.150.507	2.150.507	2.150.507	2.150.507	2.150.507
Egresos por gastos de administración y ventas	582.600	582.600	582.600	582.600	582.600	582.600
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	2.733.332	0	0	0	2.239.999	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	479.857	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de b	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	13.485.536	9.153.874	9.770.764	9.770.764	12.676.363	16.480.844
NETO DISPONIBLE	5.318.209	7.348.413	6.375.807	5.403.200	2.354.074	5.254.544
Aporte de Socios	5000000	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0
Distribución de Excedentes	0					
CAJA FINAL	10.318.209	7.348.413	6.375.807	5.403.200	2.354.074	5.254.544

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 Flujo de caja segundo semestre 2021

ITEM	2021					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	5.254.544	8.921.493	12.424.963	10.294.655	17.143.902	23.993.150
Ingresos Netos	19.381.314	18.552.234	15.874.735	26.457.891	26.457.891	31.749.469
TOTAL DISPONIBLE	24.635.857	27.473.727	28.299.697	36.752.546	43.601.794	55.742.619
Inversiones en activos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	10.964.720	10.299.120	8.915.400	14.859.000	14.859.000	17.830.800
Egresos por nómina	1.916.537	1.916.537	1.916.537	1.916.537	1.916.537	3.449.497
Egresos por gastos de operación	2.150.507	2.150.507	2.150.507	2.150.507	2.150.507	2.150.507
Egresos por gastos de administración y ventas	582.600	582.600	582.600	582.600	582.600	582.600
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	4.339.998	0	0	0
Egresos reterfuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de b	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	15.714.364	15.048.764	18.005.042	19.608.644	19.608.644	24.113.404
NETO DISPONIBLE	8.921.493	12.424.963	10.294.655	17.143.902	23.993.150	31.629.215
Aporte de Socios	0	0	0	0	0	0
Prestamo	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes						
CAJA FINAL	8.921.493	12.424.963	10.294.655	17.143.902	23.993.150	31.629.215

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 Flujo de caja 2020, 2021, 2022 y 2023

ITEM	Año 0	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Caja Inicial	0	9.900.000	8.220.589	31.629.215	61.506.905
Ingresos Netos	0	41.956.386	201.845.633	254.325.497	320.450.126
TOTAL DISPONIBLE	0	51.856.386	210.066.221	285.954.712	381.957.031
Inversiones en activos	10.100.000	0	1.200.000	0	1.200.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	23.943.500	113.798.360	142.020.353	177.241.401
Egresos por nómina	0	8.108.297	25.848.180	28.026.718	29.147.786
Egresos por gastos de operación		8.664.000	25.806.080	26.819.163	27.872.812
Egresos por gastos de administración y ventas		2.920.000	6.991.200	7.510.848	8.139.282
Egresos por gastos preoperativos diferidos	30.000.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	9.313.330	17.763.193	19.559.224
Egresos reterfuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	479.857	2.307.532	2.907.490
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	40.100.000	43.635.797	183.437.006	224.447.807	266.067.995
NETO DISPONIBLE	-40.100.000	8.220.589	26.629.215	61.506.905	115.889.036
Aporte de Socios	50.000.000	0	5.000.000	0	0
Prestamo	0	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	9.900.000	8.220.589	31.629.215	61.506.905	115.889.036

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información mostrada en el análisis financiero, se observa que existe una factibilidad financiera evidenciada por los números positivos que se muestran desde el primer año completo de operaciones. Asimismo, las razones financieras se muestran sólidas, debido al relativo bajo costo de operación. Como se mencionó, los márgenes netos, de acuerdo con opiniones de expertos, se consideran aceptables respecto a la industria, que arroja un estimado del 10% promedio anual.

8. Análisis de riesgos

8.1 Riesgos de mercado, técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros

Riesgos de mercado:

- Aumento de la competencia: Como se mencionó en el análisis de mercado, el sector de cerveza artesanal se encuentra en franco crecimiento. Esto ha impulsado a diversas empresas a adentrarse en el mercado. Cali es un mercado muy apetecido por las diversas cadenas de cervecería existentes en el país, por lo cual una probable saturación del mercado en un mediano plazo representa un riesgo a considerar. Para poder contrarrestar este riesgo, la empresa realizará un esfuerzo en mercadeo inteligente que ayude a diferenciarla de la competencia.
- Competencia por parte de proveedores: Existe la posibilidad de que los proveedores de cerveza artesanal de Cali decidan establecer sus propios puntos de venta, lo cual aumentaría la competencia. Como se explicó anteriormente, la estrategia a futuro de la empresa es ampliar el catálogo de proveedores, con el fin de aminorar los riesgos de este aumento en competidores. Y también está contemplada la posibilidad de contratar externamente la maquila de una marca propia de cerveza, a modo de “marca blanca”, que compita con las marcas de los distintos proveedores.

- Percepción de precios demasiado altos respecto a la competencia: Existe el riesgo de que el precio que se ha establecido como objetivo sea percibido como excesivo, en especial al comparar con las opciones de cerveza tradicionales (productos Bavaria). Debido al alto costo de los insumos, sería irresponsable una táctica agresiva de descuentos. Lo que sí podría implementarse serían programas de fidelización, descuentos por compra en volumen, promover cervezas nuevas con un precio especial por un período corto, etc.

Riesgos relacionados con el contexto macroeconómico y político:

- Ralentización de la economía: Al momento de escribir este documento, la economía atraviesa una disminución en los niveles de consumo, lo cual ha afectado a la mayoría de los establecimientos de servicio. Para minimizar los efectos negativos de este riesgo será de suma importancia contar con un respaldo de dinero que garantice liquidez al negocio, para poder capear temporadas complicadas.
- Aumento de impuestos en las cervezas: El sector de alcoholes, por el alto volumen de negocio que genera es uno de los principales afectados por las reformas tributarias en Colombia, al no ser considerado un producto básico. Por tanto, forma parte de los principales ingresos en las arcas públicas. En la reciente reforma tributaria las cervezas no aumentaron sus impuestos de la misma forma que los destilados, pero es imposible garantizar que siga así a lo largo del tiempo. Un aumento de gravamen tributario afectaría el volumen de ventas, perjudicando el estado financiero de la empresa. Ante un escenario adverso en temas impositivos, la empresa intentará optimizar gastos para garantizar su sobrevivencia.

Riesgos económicos

- Aumento de costos por parte de los proveedores: El sector de micro cerveceros en Colombia depende en gran medida de las importaciones para poder elaborar su producto y no tiene el poder económico para poder realizar inversiones que mejoren sus costos.
- Campañas agresivas en precios por parte de los competidores: Debido a la alta elasticidad precio de la cerveza, algunos competidores se podrían ver tentados por ofrecer descuentos agresivos que atraigan a un mayor número de clientes. La empresa deberá enfocar sus esfuerzos por diferenciarse de la competencia a través de la variedad y calidad de los productos ofrecidos, con el objetivo de contrarrestar este riesgo.

Riesgos técnicos

- Vandalismo por parte de clientes: En el sector de bares y restaurantes, es relativamente frecuente el vandalismo al mobiliario, equipo e instalaciones de la empresa por parte de clientela indeseable. La empresa buscará adquirir un seguro que le cubra en caso de este tipo de eventualidad.
- Averías en los equipos electrónicos (neveras, televisión, equipo de sonido): Como se mencionó anteriormente, se debe tomar en cuenta la eventualidad de averías en equipos electrónicos. La empresa buscará adquirir un seguro que le ampare en caso de averías por sobrecarga eléctrica o mal funcionamiento.

Riesgos financieros

- Falta de liquidez: El mayor riesgo posible, y quizá el más importante. En el dado caso de que no se cumplan las proyecciones de ventas, la empresa deberá buscar

vías de financiamiento alternativas para poder asegurar la liquidez de la empresa. A pesar de la relativa facilidad para disponer de efectivo al realizar todas las ventas a contado, el autor estima una rotación de inventarios promedio de 15 a 20 días, por lo cual la empresa contará con un colchón de efectivo que represente ese periodo de tiempo.

9. Evaluación de Proyecto.

9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.

En la tabla 28 se presenta el flujo de caja neto de la empresa, que ofrece un vistazo rápido respecto a la viabilidad de la inversión. El emprendimiento presenta números positivos en la operación desde el año 2020, en concreto al onceavo mes de operación, es decir, junio 2021. Respecto al tema de la evaluación del proyecto, la tasa de retorno (considerando valor de liquidación) es del 31,87%, por lo cual se considera una propuesta atractiva para presentar a inversionistas. El período de recuperación en el escenario conservador que se presenta es de 3,48 años, si se decidiera vender la empresa al cuarto año de operación el valor estimado de liquidación sería de dos veces EBITDA proyectado; poco mayor a 96 millones de pesos. El método de valoración vía EBITDA se recomienda debido a que la empresa no contempla contratar deuda, por lo cual los flujos netos son bastante cercanos al EBITDA de la empresa.

De acuerdo con las estimaciones del comportamiento de la empresa, se calculó un valor presente neto de la inversión de 38.594.123 pesos, descontando los flujos al 16% anual, lo cual es la rentabilidad mínima esperada por un inversionista.

Tabla 29 Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-38.079.294	14.847.994	27.741.099	47.641.196
Total Depreciación	0	10.280.000	4.480.000	6.880.000	480.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-27.799.294	19.327.994	34.621.099	48.121.196
1. Flujo de fondos neto del periodo		-27.799.294	19.327.994	34.621.099	48.121.196
Inversiones de socios	50.000.000	0	5.000.000	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	50.000.000	0	5.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					96.242.393
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-50.000.000	-27.799.294	14.327.994	34.621.099	144.363.589
Balance de proyecto	-50.000.000	-85.799.294	-85.199.187	-64.209.959	69.880.037
Periodo de pago descontado	3,48				
Tasa interna de retorno	31,87%				
Valor presente neto	38.594.123				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración propia

10. Análisis de Sensibilidad

10.1 Identificación de variables críticas

Las variables críticas seleccionadas fueron la variación en ventas, la variación en costos variables (precio de la cerveza), el precio del canon de arrendamiento y el número de empleados contratados. Se realizó el análisis de sensibilidad en tres escenarios, que contemplan una reducción en ventas proyectadas del 10% y 15%, y un incremento del 10%. En el caso de los costos variables y el canon de arrendamiento, se contemplan aumentos del 10, 15 y 20%. Y respecto a los empleados, los escenarios considerados son plantillas de 2, 3, 4 o 5 empleados.

10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

En la siguiente tabla se muestran los resultados del análisis de sensibilidad. Como es posible observar, las variables de mayores afectaciones están relacionadas con la variación de costos variables y número de empleados en la empresa. Un aumento mayor al 10% en los costos dejaría al proyecto fuera de grado de inversión. Claro está que el análisis fue realizado *ceteris paribus*,

por lo que en la práctica un aumento en los costos variables tendería a un aumento en los precios casi en la misma proporción. Por otro lado, aumentar la plantilla sólo en un empleado más reduciría en un 80% el valor presente del proyecto y restaría 12 puntos base la rentabilidad del proyecto. En cuanto a la variable *ventas*, la relación es casi unitaria, es decir, la reducción o aumento de las ventas incide en la misma proporción a la rentabilidad medida en TIR. Respecto a la variación en el precio del alquiler, un aumento de un 10% en el precio llevaría a una reducción de 100 puntos básicos en la TIR, aproximadamente, por lo cual es un factor que podría soportarse sin mayor problema.

Tabla 30 Análisis de sensibilidad

Ventas				
Concepto	85%	90%	100%	110%
Tasa interna de retorno	16,32%	21,84%	31,87%	40,89%
Valor presente neto	\$713.085	\$13.340.098	\$38.594.123	\$63.848.147

Costos variables				
Concepto	100%	110%	115%	120%
Tasa interna de retorno	31,87%	18,48%	10,86%	2,28%
Valor presente neto	\$38.594.123	\$5.561.264	-\$10.955.165	-\$27.537.975

Canon de arrendamiento				
Concepto	100%	110%	115%	120%
Tasa interna de retorno	31,87%	30,12%	29,24%	28,35%
Valor presente neto	\$38.594.123	\$34.121.338	\$31.884.946	\$29.648.553

Número de empleados				
Concepto	2	3	4	5
Tasa interna de retorno	31,87%	18,74%	0,73%	-19,62%
Valor presente neto	\$38.594.123	\$6.320.780	-\$34.558.411	-\$77.733.249

Fuente: Elaboración propia

11. Cronograma de Implementación

Tabla 31 Cronograma de implementación

ACTIVIDAD	INICIO	DURACIÓN	AGOSTO DEL 2020																															SEPTIEMBRE DEL 2020			
			03/08/2020	04/08/2020	05/08/2020	06/08/2020	07/08/2020	08/08/2020	09/08/2020	10/08/2020	11/08/2020	12/08/2020	13/08/2020	14/08/2020	15/08/2020	16/08/2020	17/08/2020	18/08/2020	19/08/2020	20/08/2020	21/08/2020	22/08/2020	23/08/2020	24/08/2020	25/08/2020	26/08/2020	27/08/2020	28/08/2020	29/08/2020	30/08/2020	31/08/2020	01/09/2020	02/09/2020	03/09/2020	04/09/2020		
Realizar el contrato de arrendamiento	03/08/2020	2	■	■																																	
Alta en Cámara de Comercio	05/08/2020	1			■																																
Contratación de servicios públicos	06/08/2020	2				■	■																														
Remodelación del local	10/08/2020	10							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Adquisición de bienes inmuebles	10/08/2020	3							■	■	■																										
Compra de inventario	10/08/2020	3							■	■	■																										
Reclutamiento y selección del personal	12/08/2020	3									■	■	■																								
Capacitación del personal	17/08/2020	5																			■	■	■	■	■												
Contratación de servicios de publicidad	19/08/2020	1																				■															
Promoción en redes sociales de la apertura de la empresa	20/08/2020	15																																			
Inauguración formal del establecimiento	04/09/2020	1																																		■	

Fuente: Elaboración propia

12. Conclusiones.

Después de haber realizado un análisis exhaustivo del mercado, requerimientos técnicos, evaluación financiera y haber escuchado opiniones de expertos y empresarios del sector, el autor concluye que existe una gran oportunidad de invertir en un establecimiento enfocado a las cervezas artesanales colombianas en Cali.

Al parecer, esta no es una impresión exclusiva del autor. Tan sólo en los últimos dos años previos a la publicación de este trabajo de grado, se abrieron 4 negocios relacionados con la venta de cerveza artesanal en la ciudad de Cali y el número de micro-cerveceras en el Valle del Cauca ha subido de unas 6 a 7 cerveceras a más de 10. Según informes de mercado consultados y artículos periodísticos relacionados al sector, es posible deducir que no se trata de una moda pasajera. Durante muchos años, los consumidores de cerveza colombiano tuvieron que sufrir un monopolio que restringía la variedad de cervezas disponibles en el mercado. Ahora, en cambio, aunado a la apertura comercial del país, ha aumentado la oferta de cervezas del extranjero y cada vez es más accesible comprar los insumos necesarios para producir cerveza a pequeña escala.

A través de este trabajo, se concluye que existe factibilidad técnica y financiera para poder establecer un punto de venta que satisfaga la creciente demanda de los consumidores de cerveza colombianos. A pesar de que existen ciertos riesgos económicos y financieros que podrían comprometer el cumplimiento de las metas comerciales proyectadas, estos riesgos son prácticamente los mismos que afronta cualquier emprendedor en el país.

Por último, se concluye que existe el potencial de convertirse en referencia en el nicho de cerveza artesanal en la ciudad de Cali. Pero ello no sólo implica trabajo duro. La creatividad, la pasión por el servicio y la exigencia por la calidad serán los valores que impulsen a este emprendimiento a alcanzar los objetivos planteados en el presente plan de empresa.

13. Referencias

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Estratificación Socioeconómica*. Santiago de Cali.
- DANE. (14 de Septiembre de 2010). *Boletín DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1/censo-general-2005>
- El País . (29 de Marzo de 2017). *El País Cali*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/cali/amplian-horario-de-atencion-para-la-venta-de-licores-en.html>
- El Tiempo. (26 de Abril de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/festival-de-cerveza-se-toma-la-ciudad-81838>
- Euromonitor International. (2016). *Passport. Beer in Colombia*.
- Euromonitor International. (2016). *Passport: Bavaria SA in Alcoholic Drinks (Colombia)*.
- Kasriel-Alexander, D. (2017). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017*. Euromonitor International.
- La República. (03 de Julio de 2015). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-gastan-al-ano-211-billones-en-el-consumo-de-cerveza-2272736>
- Martínez Polo, L. (29 de Mayo de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/cervecerias-artesanales-crecen-en-colombia-93058>
- Portafolio. (28 de Septiembre de 2016). *Portafolio*. Obtenido de www.portafolio.com: <http://www.portafolio.co/negocios/aprobada-fusion-de-sabmiller-y-ab-inbev-500631>

Ramírez Peña, A. (9 de Junio de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/estrategias-de-la-central-cervecera-para-ganar-participacion-en-mercado-de-las-cervezas-en-colombia-96660>

Revista Dinero. (27 de Marzo de 2017). *Revista Dinero*. Obtenido de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/bebidas-y-cigarrillos-prefieren-colombianos-top-of-mind-2017/244572>

Revista Semana. (2 de Mayo de 2015). *Revista Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/bbc-da-pasos-de-animal-grande/426266-3>

Revista Semana. (26 de Mayo de 2016). *Revista Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/central-cervecera-rechaza-fusion-de-ab-inbev-y-sabmiller-autorizada-por-la-sic/475319>

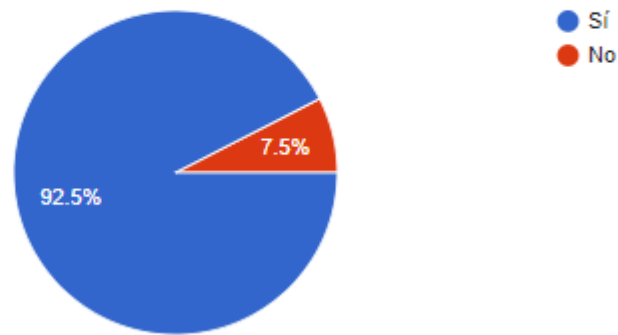
Anexos

14. Anexo I

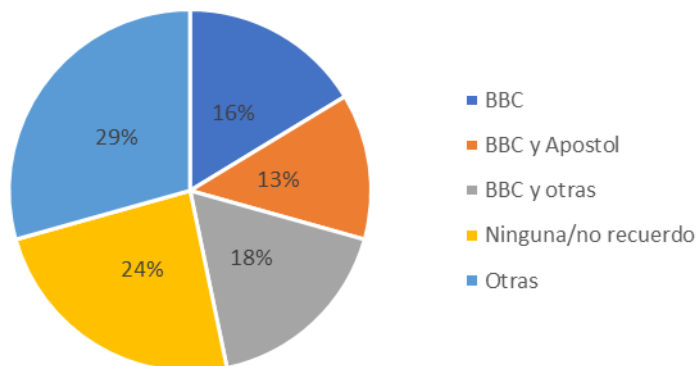
Resultados estudio de mercado

¿Ha probado cervezas artesanales alguna vez?

93 respuestas

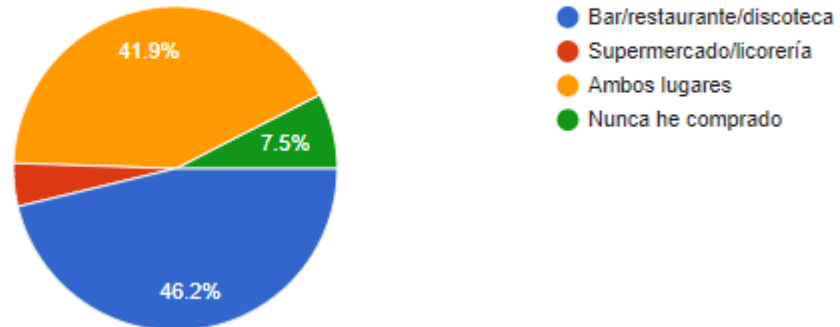


Mencione marcas que haya probado



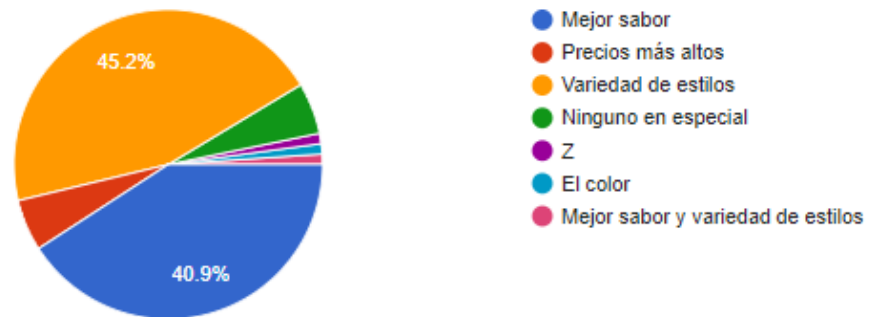
¿Dónde ha comprado cerveza artesanal?

93 respuestas

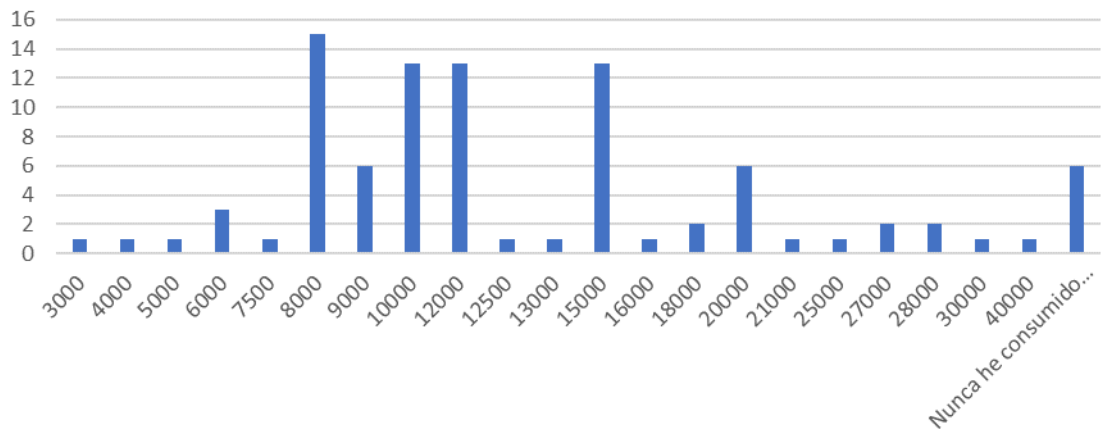


¿Cuál es el atributo que más recuerda de este tipo de cervezas?

93 respuestas

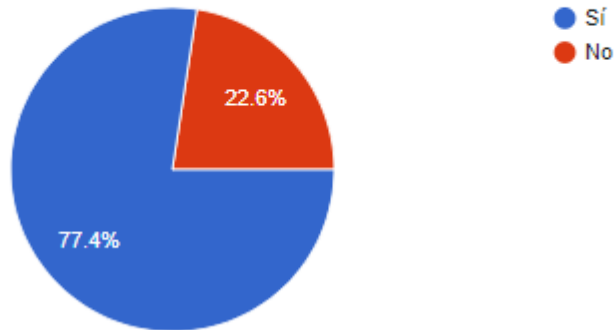


¿Cuánto ha sido lo máximo que ha pagado por una cerveza artesanal?

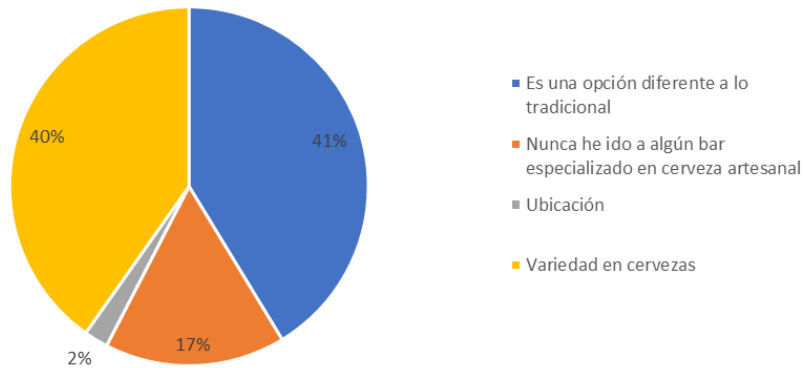


¿Ha ido alguna vez a un bar especializado en cerveza artesanal?

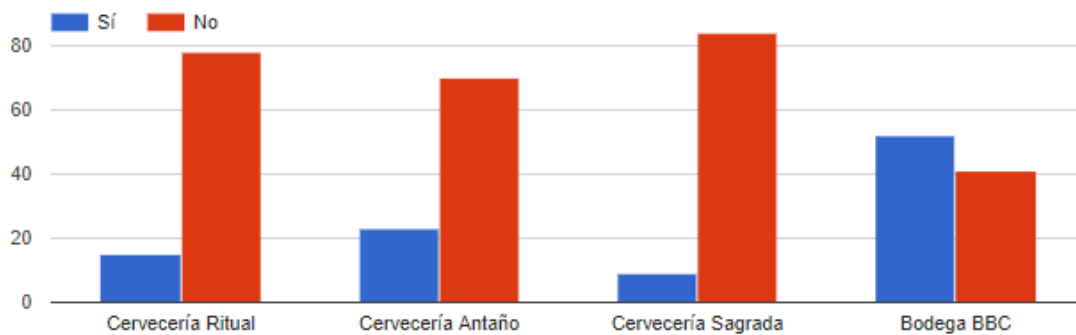
93 respuestas



Si su respuesta fue sí a la pregunta anterior, por favor mencione el atributo principal del bar al cual acudió.

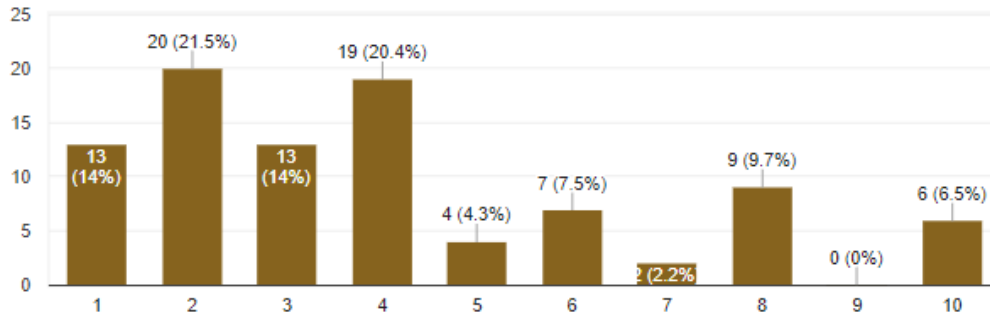


¿Ha ido a alguna de estas cervecerías en Cali?



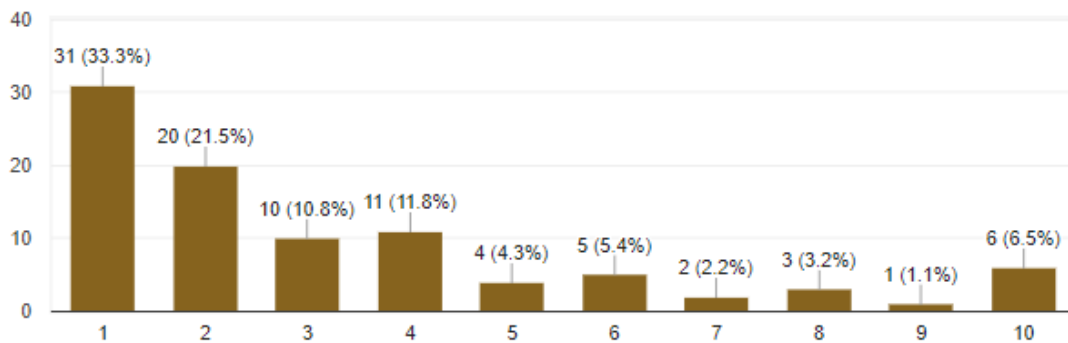
¿Cuántas veces al mes consume cerveza (cualquiera) en un bar/restaurante/discoteca? (estimado)

93 respuestas



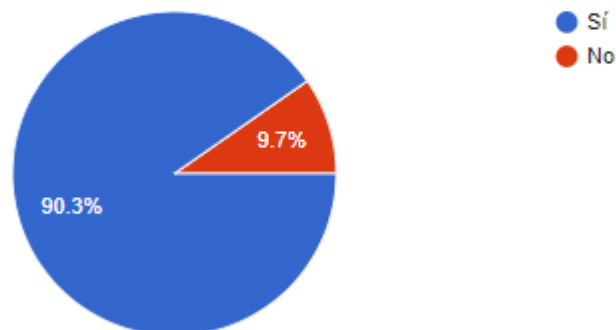
¿Cuántas veces compra cerveza (cualquiera) en el supermercado/minimercado en el mes? (estimado)

93 respuestas

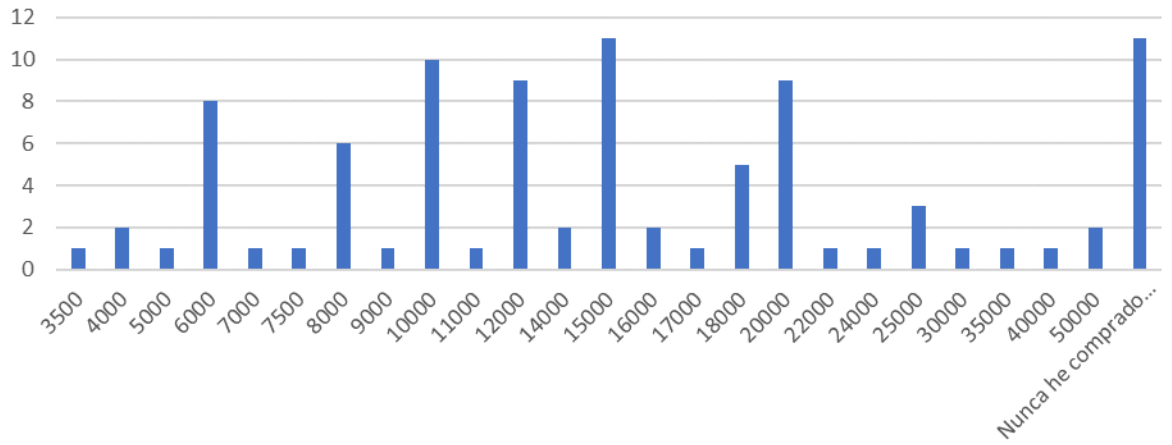


¿Ha comprado cerveza importada en alguna licorería/supermercado?

93 respuestas

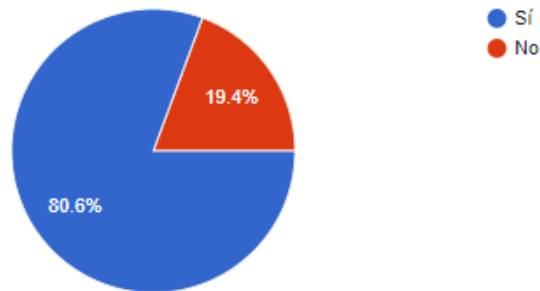


Si su respuesta fue sí, por favor indique cual ha sido el precio más alto que haya pagado por una cerveza importada

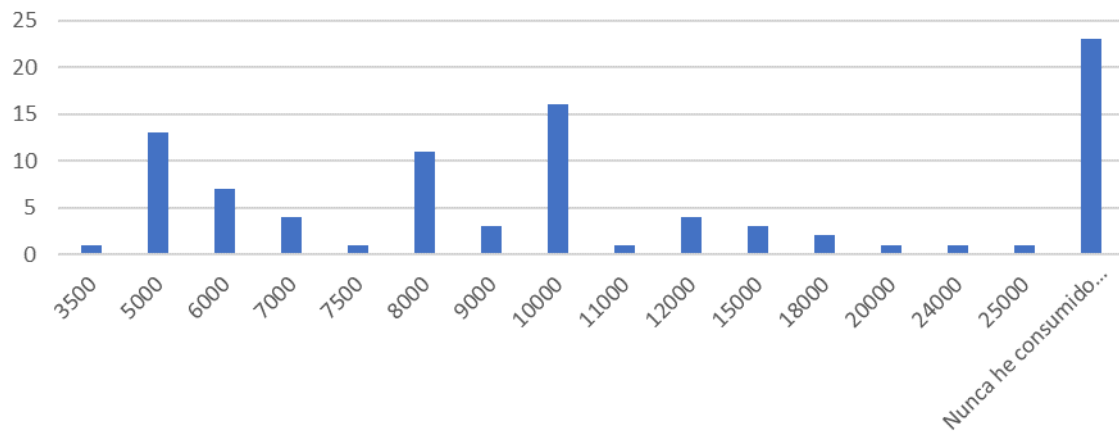


¿Alguna vez ha probado cerveza de barril en algún bar/restaurante/discoteca?

93 responses

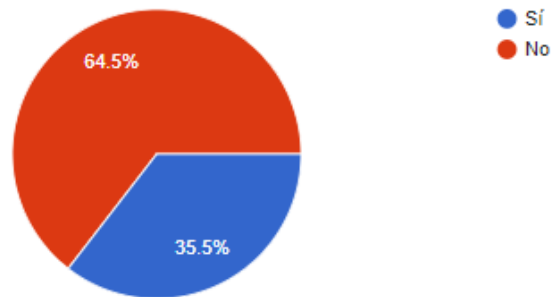


Si su respuesta fue sí a la pregunta anterior, por favor indique cuánto ha pagado por una cerveza de barril.



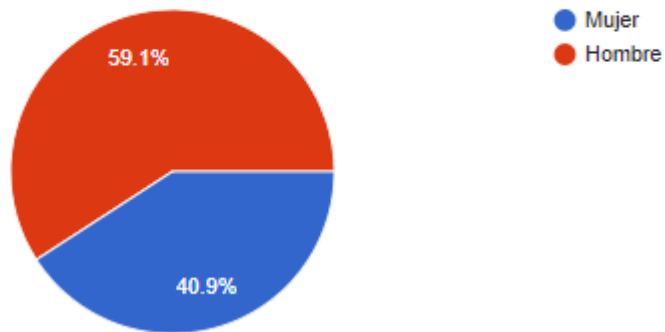
¿Alguna vez ha probado cerveza de barril en un evento privado (fiestas, reuniones)?

93 responses



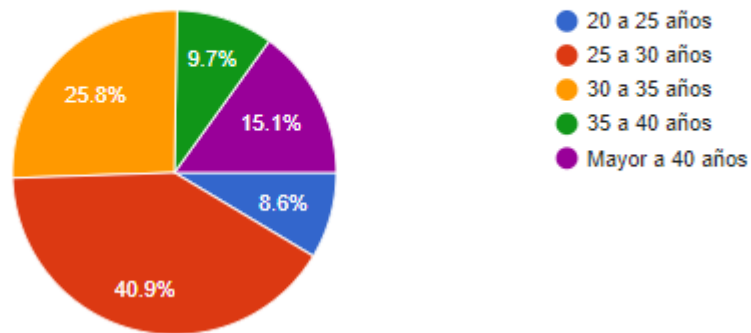
Por favor indique su género

93 responses



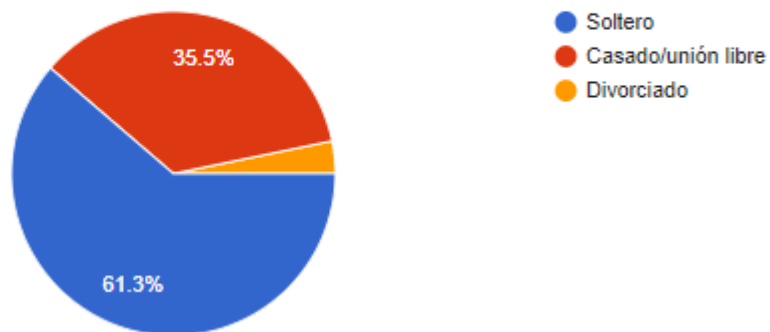
Por favor indique su rango de edad

93 responses



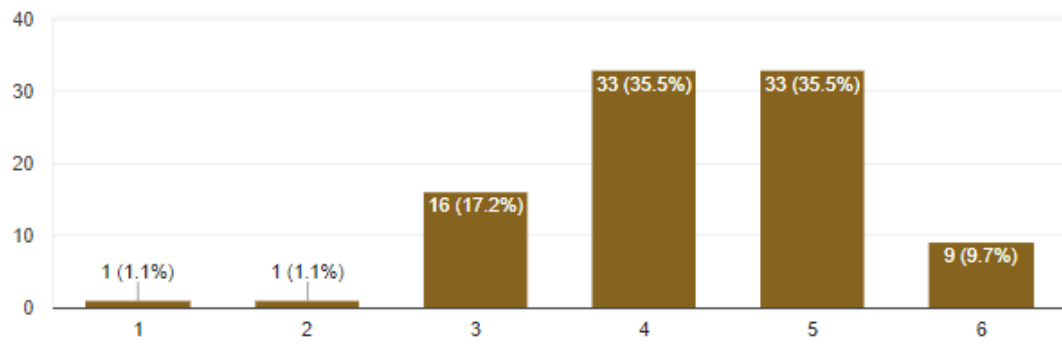
Por favor indique su estado civil

93 responses



Por favor indique el estrato de la zona en la que vive

93 respuestas



15. Anexo II

Preguntas entrevistas y principales respuestas

¿Cuál es su nombre y cuál es su experiencia en la industria cervecera?

¿Cómo define a una cerveza artesanal?

- Cerveza artesanal tiene que ver con ingredientes, cervezas elaboradas 100% malta.
- Tiene que ver respecto a su independencia de los conglomerados empresariales.
- Su producción es muy pequeña.
- Son cervezas de autor.

¿Cómo describes el perfil del consumidor de la cerveza artesanal?

- Es gente que ha tenido oportunidad de salir del país, y ha conocido la cerveza artesanal en el extranjero. Y al regresar a Colombia, busca opciones locales de cerveza artesanal.
- Disfruta la complejidad de sabores y aromas de las cervezas artesanales.
- Gente con estudios universitarios y/o posición económica favorable.

¿Cuál es el perfil demográfico?

- Aunque los hombres son mayoría, cada vez más mujeres disfrutan y buscan la cerveza. En su mayoría viven en estratos del 3 al 6. Hay predominancia de solteros, pero no es un producto exclusivo para ellos.

¿Qué busca el consumidor cervecero?

- La mayoría son muy básicos, buscan la buena cerveza, no desean un espacio muy sofisticado.
- Variedad. Tienen interés en probar la mayor cantidad de cervezas diferentes posibles.
- Aunque algunos son muy puristas, a la mayoría les interesa probar variedades raras de cerveza.

¿Cuál es el potencial que ve en el mercado?

- Bastante, el número de cerveceros en Colombia ha crecido exponencialmente en los últimos años. Estos nuevos micro cerveceros introducen a su círculo cercano de amigos y familiares a la cerveza artesanal, por lo cual aumenta el número de interesados en el producto.
- Enorme. Los consumidores una vez que prueban la cerveza artesanal es más difícil que vuelvan a las opciones industriales, se vuelven más exigentes.

¿Cómo describiría la experiencia de consumo de la cerveza artesanal?

- Un ritual completo, que incluye a todos los sentidos, ya sea en casa o en un establecimiento especializado.
- Se ha convertido en un fenómeno social, ya que los iniciados invitan a sus amigos y familiares a la experiencia, aumentando el círculo de consumidores de cerveza artesanal.

¿Cuáles estrategias están considerando para impulsar el consumo?

- La promoción del consumo de cerveza local.
- Trabajar en mejorar la experiencia de consumo
- Énfasis en la educación al consumidor
- Realizar charlas con expertos cerveceros y clientes

¿Cómo describe el mercado de la cerveza artesanal?

- Hay muchos productores, pero muchos siguen trabajando de forma irregular. Formalizados hay muy pocos.
- La producción de los micro-cerveceros sigue siendo muy pequeña. Es necesaria una inversión relativamente alta para que despeguen.
- La masa crítica de consumidores de cerveza artesanal ha aumentado explosivamente, pero aún no se masifica.

¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la industria colombiana para despegar?

- Barreras legales, las normativas de las entidades reguladoras. Están diseñadas para las grandes empresas.
- Altos costos de inversión en equipo e insumos para la cerveza.
- La materia prima para la cerveza, cebada malteada, levadura y lúpulo es importada casi en un 100%, por lo cual está sujeta a fluctuaciones en el tipo de cambio.

¿De qué forma está trabajando el sector para mitigar estos obstáculos?

- Fortaleciendo las asociaciones de cerveceros, agrupando a todos los participantes del gremio.
- Invertiendo en promoción y difusión del producto en los mercados locales.
- Cooperando entre sí para realizar compras colectivas de materia prima, equipo e insumos como botellas y corcholatas.

¿Qué tan rentable/riesgoso es para el productor?

- Por sí mismo es muy rentable, pero depende mucho de la fortaleza que pueda tener la marca, el grado de formalización y que tan fuerte conecte mediante la experiencia de consumo.
- Con un buen conocimiento en materia de cerveza y sus procesos puede llegar a ser muy rentable.

¿Cómo funciona la distribución?

Generalmente se deja el producto en consignación, en pequeños lotes, renovando inventario semanal o quincenalmente. El riesgo se comparte parcialmente entre productor y distribuidor.

¿Cuál es su opinión acerca de la inclusión de una plataforma web?

Podría funcionar, pero como una herramienta de *e-commerce*, no podría reemplazar totalmente a los puntos de venta físicos.

¿Cuál es su opinión acerca del modelo de negocio de distribución de cerveza?

Permite agregar valor, requiere un tema logístico importante, ofrece la posibilidad de crecer junto con las marcas que venden.