

Plan de negocios para la creación de un Brewing-Restaurant en el Área Metropolitana de
Bucaramanga.

Andrés Felipe Hernández Jaimes

Trabajo De Grado Para Optar Por El Título De Ingeniero Industrial

Director

Carlos Enrique Vecino Arenas

PhD. in Management

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2018

Agradecimientos

A mis padres Jorge y Gloria y a mi hermano menor Juan Manuel que son mi inspiración y motivación cada día, quienes me llenan de alegría, apoyo, pasión y amor. Por ser las personas que me han ayudado de manera incondicional a cumplir cada uno de mis sueños y metas trazadas.

A Silvia por ser mi apoyo incondicional, en los momentos darme fortaleza y ayudarme en cada momento que fuese necesario.

A mi director de proyecto Carlos Vecino, por ser mi guía, ayudarme aclarar, direccionar y aterrizar las ideas en la realización del proyecto.

A la profesora Martha Torres y la psicóloga María Andrea por su apoyo y consejos.

A mis amigos más cercanos por brindarme respaldo de diferentes maneras en este proceso y contribuir en mi crecimiento personal y profesional.

Tabla de contenido

Introducción	16
1. Generalidades del proyecto.....	20
1.1 Título.....	20
1.2 Nombre de la idea de negocio	20
1.3 Alcance.....	20
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 Objetivo general.	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5 Justificación de la idea de negocio	23
1.5.1 Análisis preliminar de la idea de negocio	23
2. Análisis del entorno y del mercado.....	32
2.1 Análisis del entorno.....	32
2.1.1 Análisis del microentorno.	33
2.1.2 Análisis del macroentorno..	38
2.2 Análisis de mercado	52
2.3 Investigación de mercado.....	53
2.3.1 Investigación de mercados exploratoria.....	54

2.3.2	Investigación de mercados descriptiva	57
2.3.3	Herramientas adicionales para la investigación de mercados	77
2.3.4	Focus Group	80
2.3.5	Demanda esperada.....	81
2.4	Plan de mercado	82
2.4.1	Marketing mix.....	82
2.4.2	Las 4p del marketing digital	84
3.2	Localización.....	87
3.2.1	Macro localización:	87
3.3	Maquinaria y equipo	96
3.3.1	Equipos de producción de cerveza.....	96
3.3.2	Equipos de cocina y equipos adicionales para la funcionalidad del establecimiento	98
3.3.3	Mobiliario y adecuación del restaurante.....	100
3.4	Análisis de capacidad.	101
3.5	Simulación de la planta de cerveza artesanal.	101
3.6	Prototipo del Brewing-Restaurant en 3D.....	101
3.7	Prototipo de cerveza artesanal	103
4.	Análisis organizacional.....	106
4.1	Organigrama.....	106

4.3	Manual de funciones.....	109
4.4	Estructura salarial.....	109
4.5	Misión, visión y valores de la empresa.....	109
5.	Análisis legal.....	111
6.	Análisis financiero.....	122
6.1	Determinación de inversión inicial y fuentes de financiamiento.....	122
6.2	Ingresos, Costos y gastos asociados a la prestación de servicio del restaurante y a la producción de cerveza artesanal.....	126
6.3	Proyecciones de ventas	129
6.4	Evaluación de los indicadores como punto de equilibrio, VPN, TIR y PRI.	129
6.5	Estructura financiera	131
6.6	Análisis de escenarios de rentabilidad.....	134
6.7	Análisis de sensibilidad.....	135
7	Modelo de negocio (Canvas)	136
8	Conclusiones	137
9	Recomendaciones	139
	Referencias Bibliográficas.....	141

Lista de Figuras

Figura 1. Radiografía del consumo de licores en el país. Adaptado de Euro monitor.....	29
Figura 2. Panorama del mercado de cerveza. Adaptado de Euro monitor.....	29
Figura 3. Comportamiento del consumo en la canasta familiar. Adaptado de: Euro monitor.....	30
Figura 4. Consumo de las Top 5 del sector restaurantes en Bucaramanga. Adaptado de: Cámara de comercio de Bucaramanga	31
Figura 5. Consumo de comidas fuera del hogar en Bucaramanga. Adaptado de: Cámara de comercio de Bucaramanga.....	32
Figura 6. Entorno de la empresa. Adaptado de: (Obra Colectiva Edebé, 2014).....	33
Figura 7. La evolución del crecimiento económico del país. Adaptado de: (La República , 2018)	41
Figura 8. Pronósticos de la inflación Adaptado de: (Semana, 2018).....	43
Figura 9. Evolución de los pilares del IGC, Colombia, 2017 vs. 2016. Adaptado de: (Consejo Privado de Competitividad , 2017-2018).....	44
Figura 10. Índice de GINI. Adaptado de: (Grupo Banco Mundial, 2018).....	45
Figura 11. Tasa de desempleo AMB. Adaptado de: (Cámara Directa , 2018)	46
Figura 12. Habitantes en el AMB 201. Adaptado de: Observatorio metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga	59
Figura 13. Población en edad de trabajar AMB. Adaptado de: DANE	59
Figura 14. Distribución por estratos de la población de Bucaramanga. Adaptado de: Ministerio de Cultura.....	60

Figura 15. Perfil del consumidor de cerveza y cerveza artesanal	62
Figura 16. Frecuencia de consumo de cerveza de los habitantes de Bucaramanga.....	63
Figura 17. Lugar de preferencia donde normalmente compran cerveza.....	64
Figura 18. Importancia de las características de la cerveza	65
Figura 19. Tipo de cerveza preferida basándose en el sabor.	65
Figura 20. Frecuencia de consumo de los tipos de cerveza.	66
Figura 21. Aspectos por los cuales la cerveza artesanal se consume menos que la industrial. ...	67
Figura 22. Marca preferida de cerveza artesanal.	67
Figura 23. Principales razones para elegir una marca de cerveza artesanal.	68
Figura 24. Concepto del precio de la cerveza	68
Figura 25. Valor máximo que gastaría en cerveza en una ocasión.....	69
Figura 26. Disposición de los encuestados a probar una nueva marca de cerveza artesanal.....	69
Figura 27. Perfil del futuro consumidor.....	70
Figura 28. Frecuencia de consumo en restaurantes	71
Figura 29. Frecuencia de consumo en Bares.	72
Figura 30. Sector del AMB que prefieren los consumidores.....	72
Figura 31. Validación del modelo de negocio.	73
Figura 32. Rango de precios que estarían dispuestos a pagar por un plato de comida.....	74
Figura 33. Rango de precios que estarían dispuestos a pagar por una cerveza artesanal.	75
Figura 34. Factores importantes al momento de elegir un restaurante-bar.....	76
Figura 35. Validación de la preparación de comidas con cerveza	77
Figura 36. Mapa de la empatía.....	77
Figura 37. Matriz ERIC	79

Figura 38. Micro localización, áreas de actividad zona 1. Adaptado de: Fichas normativas POT 2013-2027	90
Figura 39. Micro localización, áreas de actividad zona 2. Adaptado de: Fichas normativas POT 2013-2027	91
Figura 40. Micro localización, áreas de actividad zona 3. Adaptado de: Fichas normativas POT 2013-2027	92
Figura 41. Micro localización, zona 4 Girón. Adaptado de: (Google Maps, 2018).	92
Figura 42. Micro localización, zona 5 Floridablanca. Adaptado de: (Google Maps, 2018).....	93
Figura 43. Micro localización, zona 6 Piedecuesta. Adaptado de: (Google Maps, 2018).	94
Figura 44. Micro localización, zona 7 Autopista Floridablanca-Piedecuesta. (Google Maps, 2018).	94
Figura 45. Presupuesto Obra. Adaptado de: Cotización Arquitecto	100
Figura 46. Vista aérea instalaciones.....	102
Figura 47. Fachada y exteriores de las instalaciones	102
Figura 48. Instalaciones del Brewing-Restaurant	103
Figura 49. Elaboración de cerveza artesanal casera.....	104
Figura 50. Registro Fotográfico análisis sensorial.....	105
Figura 51. Organigrama Brewing-Restaurant.....	106
Figura 52. Estado de resultados.	131
Figura 53. Balance General.....	132
Figura 54. Flujo de Caja.....	133
Figura 55. Análisis de sensibilidad	135
figura 56. Modelo de negocio Canvas	136

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos	19
Tabla 2. Matriz: Análisis de la industria.....	36
Tabla 3. Clasificación de las zonas de micro localización.....	95
Tabla 4. Ponderación y resultados de las zonas de micro localización	95
Tabla 5. Equipos para el área de producción de cerveza artesanal.	96
Tabla 6. Cotizaciones generales.....	77
Tabla 7. Clasificación De Las Empresas Según Su Forma Jurídica	112
Tabla 8. Inversión inicial	123
Tabla 9. Ejemplo costo de un plato de comida	127
Tabla 10. Gastos de ventas y administración.....	128
Tabla 11. Indicadores Financieros	131
Tabla 12. Escenarios de Rentabilidad.....	134

Lista de Apéndices

(Ver apéndices adjuntos en el CD y pueden visualizarlos en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A. Entrevista al Ingeniero Químico Gustavo Chivara, Bier Von Eder

Apéndice B. Investigación de mercado, Cerveza artesanal en Bucaramanga

Apéndice C. Investigación de mercado, Brewing-Restaurant en el Área Metropolitana de Bucaramanga

Apéndice D. Respuestas de la Investigación de mercado, Cerveza artesanal en Bucaramanga.

Apéndice E. Respuestas de la Investigación de mercado, Brewing-Restaurant en el Área Metropolitana de Bucaramanga

Apéndice F. Metodología Focus Group

Apéndice G. Fichas Normativas POT 2013-2027

Apéndice H. Simulación del proceso productivo

Apéndice I. Plano de las instalaciones del Brewing-Restaurant

Apéndice J. Prototipo del Brewing-Restaurant en 3D

Apéndice K. Video de las instalaciones prototipo 3D

Apéndice L. La ficha técnica de la receta, la producción y los materiales utilizados para la elaboración de la cerveza

Apéndice M. Prueba Afectiva Con Escala FACT

Apéndice N. Prueba afectiva de preferencia pareada

Apéndice Ñ. Manual de funciones

Apéndice O. Estructura salarial

Apéndice P. Estudio financiero basado en la plantilla de fondo emprender

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BREWING-RESTAURANT EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA*

AUTOR: ANDRÉS FELIPE HERNÁNDEZ JAIMES ** 1

PALABRAS CLAVE: Plan de negocios, emprendimiento, barril, Brewing-Restaurant, cerveza artesanal, cultura, producción, experiencia, proceso, bar.

CONTENIDO: Se ha evidenciado que tanto Bucaramanga, como su Área Metropolitana ha tenido un crecimiento económico significativo en los últimos años, por consiguiente se ha generado no solo un aumento en la creación de restaurantes y bares sino también un aumento en los consumidores y en su nivel adquisitivo, igualmente son los mismos consumidores quienes hoy por hoy demuestran una exigencia por la gastronomía de calidad y por experiencias diferentes para su esparcimiento; por lo anteriormente mencionado, se demuestra que la ciudad presenta altos índices de consumo de la cerveza y un mercado propicio para la cervecería artesanal.

Es así como surge el siguiente proyecto de grado en el que se plantea un plan de negocio con el objetivo de crear un Brewing-Restaurant en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Con el fin de cumplir con los determinados objetivos y desarrollar un plan de negocios robusto se realizó una metodología de investigación basada en el análisis del micro y macro entorno, un estudio primario y secundario de mercados con su respectivo plan de mercadeo, los análisis técnico, organizacional, legal y el estudio financiero; asimismo, se elaboró el modelo de negocio Canvas, la simulación del proceso productivo, la ejecución de un prototipo del producto de cerveza artesanal y finalmente el diseño de la infraestructura del Brewing-Restaurant.

Los resultados obtenidos en esta investigación fueron positivos, dado que la población de estudio a partir de la investigación de mercado y el grupo focal se encontró a favor del proyecto, a su vez, presentó indicadores económicos positivos a pesar de que en el análisis financiero se encontrara que el proyecto requería de una inversión inicial alta, pero que a través de los años ésta se vería compensada.

* Trabajo de grado

**Facultad de ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director: Carlos Enrique Vecino, Ingeniero Industrial

ABSTRACT

TITEL: BUSSINES PLAN FOR THE CREATION OF A BREWING-RESTAURANT IN THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA*

AUTHOR: ANDRÉS FELIPE HERNÁNDEZ JAIMES**2

KEYWORD: Business Plan, Entrepreneurship, barrel, Brewing Restaurant, Craft beer, culture, production, experience, bar.

DESCRIPTION: It has been demonstrated that both Bucaramanga and its Metropolitan Area has had a significant economic growth in the last years, consequently an increase has been generated not only in the creation of restaurants and bars but also an increase in the consumers and their purchasing power capacity, are also the same consumers who nowadays demand for quality gastronomy and for different experiences for their recreation; therefore it is shown that the city presents high levels of beer consumption and a propitious market for the artisan brewery.

Thereby, the following degree thesis arises in order to pose a business plan with the aim of create a Brewing-Restaurant in the Metropolitan area of Bucaramanga. With the purpose of comply with the certain objectives and the development of a robust business plan there was conducted an investigation methodology based on the analysis of the micro and macro environment, a primary and secondary market study with their respective marketing plan, the technical, organizational, legal analysis and the financial study. It was also developed the business model Canvas, the simulation of the productive process, the execution of a prototype of the craft beer and finally the design of the infrastructure of the Brewing-Restaurant.

To conclude, the results obtained in this research were positive, given that the study population from the market research and the focal group were in favor of the project, likewise, the economic indicators were positive despite the fact that the financial analysis found that the project required a high initial investment, but that over the years this would be compensated.

* Barchelor Thesis

**Facultad de ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director: Carlos Enrique Vecino, Ingeniero Industrial

Introducción

La cerveza es una de las bebidas fermentadas más antiguas que ha acompañado al hombre a lo largo de la historia, además de ser considerada por años y dependiendo de las culturas como una bebida social. A partir de esto surge el proyecto de crear CASK Brewing-Restaurant, un lugar que no solo se encargará de la producción y la oferta de cerveza artesanal, sino que a su vez ofrecerá a los clientes una variedad de comidas que en su receta tendrán cerveza. La idea nace de una tradición de las familias santandereanas de adobar las carnes con cerveza, una tendencia sociocultural que en la actualidad no ha sido formalmente explotada en el Área Metropolitana de Bucaramanga, o no ha sido explotada en su totalidad, debido a que estas recetas se quedan en tradiciones familiares, o en secretos de los chefs para sus platos especiales; es así como en CASK se busca hacer popular todos aquellos platos que se cocinan con cerveza y que asimismo puedan combinarse perfectamente con esta misma bebida, puesto que sus sabores se verán complementados.

Los Brewing-Restaurant son un modelo de bar-restaurante, que consiste, en que dentro de las mismas instalaciones se encuentre visible todo el proceso de producción de la cerveza artesanal, esto con el fin de brindar a los clientes una mejor experiencia dentro del restaurante ya que se les ofrecería seguridad y confianza en el producto que están consumiendo.

Así mismo para el proyecto se tiene en cuenta que la industria cervecera está cambiando, a la vez que los hábitos de consumo de las personas, es por esto busca ajustarse a las tendencias mundiales en cerveza. La primer tendencia es que la cultura cervecera está de moda y esto permite

la realización de ferias y eventos que giran en torno a este producto, la segunda es la producción de cerveza artesanal, debido a que permite realizar cambios para obtener nuevos procesos o recetas al gusto del cervecero o del impacto que quiere generar en los clientes, y por último, el volver la cerveza un producto elegante, un producto premium, un producto que impacte en los consumidores y cambie sus preconcepciones de esta, (Now/unit, 2016), haciendo énfasis en esta última tendencia que se ajusta perfectamente a lo que se pretende en el proyecto que es llegar al consumidor gourmet, al consumidor exigente, ese que se satisface con calidad en los productos, calidez en el servicio y el valor agregado del concepto, es por esto que CASK busca elevar la cerveza a un mercado mucho más exquisito y también a la creación de modelos alternativos en los que el cliente reciba, más que un producto, toda una experiencia en cuanto al ecosistema y servicio pensado en el cliente.

Adicional a esto, es necesario aclarar que a pesar de que la cerveza puede ser perjudicial para la salud, si se abusa de su consumo, según un estudio realizado (Sohrabvandi & Mortazavian, 2012) afirma que la cerveza se consume debido a sus propiedades sensoriales, nutricionales y medicinales. Las encuestas han demostrado que el consumo ligero a moderado de bebidas alcohólicas (incluida la cerveza) con un contenido relativamente bajo de alcohol puede proporcionar diversos efectos favorables sobre la salud de los seres humanos, incluidos los beneficios nutricionales, los efectos anti mutagénicos y anticancerígenos, la reducción de las enfermedades cardiovasculares (efecto cardio protector), efecto hipolipidémico, estimulación del sistema inmune, efecto anti-osteoporosis y reducción del riesgo de demencia.

Por tanto, lo que se quiere hacer con este proyecto es la creación de un plan de negocios sostenible por medio del cual sea viable crear un Brewing-Restaurant en el Área Metropolitana de Bucaramanga usando una metodología basada en análisis de entorno, investigación de

mercados, plan de mercadeo, análisis técnico, organizacional, legal, de impacto y financiero, elaboración del modelo de negocio y la elaboración de un prototipo que permita darle una estructura robusta al proyecto.

Tabla De Cumplimiento De Objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
<p>Realizar un análisis del entorno y mercado con interés en cerveza artesanal por medio del cual se puedan conocer las tendencias culturales, sociales y económicas de los habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga, usando fuentes primarias y secundarias. A partir de esto, se diseñará un plan de mercadeo que brinde un panorama claro sobre la estrategia a utilizar para formar, fortalecer y mantener relaciones con los clientes.</p>	<p>El objetivo se cumple en el numeral 2</p>
<p>Realizar un estudio técnico que permita analizar los recursos necesarios para la implementación de un Brewing-Restaurant y diseñar un prototipo de las instalaciones, localización y servicio que prestaría. Además, también se realizará un diseño de distribución de planta teniendo en cuenta el adecuado funcionamiento de esta, así como sus características estéticas a resaltar al público. Todo esto junto con la simulación de la producción.</p>	<p>El objetivo se cumple en el numeral 3</p>
<p>Diseñar un análisis organizacional que permita mostrar los requerimientos de talento humano para el correcto funcionamiento del Brewing-Restaurant.</p>	<p>El objetivo se cumple en el numeral 4</p>

Continuación Tabla 1

Realizar un análisis sobre las implicaciones legales y ambientales que tiene el montaje y funcionamiento del Brewing-Restaurant planteado, así como la definición de su respectiva figura jurídica.	El objetivo se cumple en el numeral 5
Realizar el análisis financiero del proyecto de tal manera que permita conocer, con proximidad, los recursos necesarios para su materialización, así como los posibles escenarios que se podrían presentar en el mismo. Para todo esto, se recurrirá al uso de herramientas como indicadores económicos y estados financieros.	El objetivo se cumple en el numeral 6

1. Generalidades del proyecto

1.1 Título

Plan de negocios para la creación de un Brewing-Restaurant en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

1.2 Nombre de la idea de negocio

CASK Brewing-Restaurant

1.3 Alcance

El alcance de proyecto de grado es en primer lugar dejar un documento: Plan de Negocio, el cual permite evaluar la viabilidad técnica, legal y financiera de la idea de negocio y generar recomendaciones y proyecciones del negocio que se realizará; este proyecto presenta la

flexibilidad de cambiar los supuestos financieros a través de tiempo dependiendo de los cambios que puedan ocurrir en el medio.

Además, a esto se entregarán los siguientes elementos para reforzar la idea de negocio.

Plan de negocio impreso y digital (PDF)

Prototipo 3D de las instalaciones

Simulación del proceso de la planta de cerveza artesanal

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general: Diseñar un plan de negocios para la creación de un Brewing-Restaurant en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno y mercado con interés en cerveza artesanal por medio del cual se puedan conocer las tendencias culturales, sociales y económicas de los habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga, usando fuentes primarias y secundarias. A partir de esto, se diseñará un plan de mercadeo que brinde un panorama claro sobre la estrategia a utilizar para formar, fortalecer y mantener relaciones con los clientes.
- Realizar un estudio técnico que permita analizar los recursos necesarios para la implementación de un Brewing-Restaurant y diseñar un prototipo de las instalaciones, localización y servicio que prestaría. Además, también se realizará un diseño de distribución de planta teniendo en cuenta el adecuado funcionamiento de esta, así como sus características estéticas a resaltar al público. Todo esto junto con la simulación de la producción.

- Diseñar un análisis organizacional que permita mostrar los requerimientos de talento humano para el correcto funcionamiento del Brewing-Restaurant.
- Realizar un análisis sobre las implicaciones legales y ambientales que tiene el montaje y funcionamiento del Brewing-Restaurant planteado, así como la definición de su respectiva figura jurídica.
- Realizar el análisis financiero del proyecto de tal manera que permita conocer, con proximidad, los recursos necesarios para su materialización, así como los posibles escenarios que se podrían presentar en el mismo. Para todo esto, se recurrirá al uso de herramientas como indicadores económicos y estados financieros.

1.5 Justificación de la idea de negocio

1.5.1 Análisis preliminar de la idea de negocio: La cerveza es la bebida alcohólica más consumida en el mundo. A pesar de ser una bebida tradicional de las más antiguas, registra una evolución y una velocidad de desarrollo incomparable a lo largo de su historia, de esta manera se debe ofrecer cada vez más al cliente, así que en primera instancia se piensa que el proyecto cumpla con las tendencias mundiales en cerveza según el estudio de (Now/unit, 2016):

Las cervezas artesanales conquistan el mercado: Esta tendencia va de la mano con el lanzamiento al mercado de kits para elaborar cerveza en la comodidad de la casa, que permite al cervecero casero o cervecero artesanal experimentar y trabajar con los sabores, proteínas, grados de alcohol y nutrientes. De esta manera surgen cervezas artesanales que apuestan por la diversidad:

utilizando nuevos ingredientes, recetas únicas o procesos de elaboración diferentes que conquistan al consumidor. En esta medida los productos artesanales crecen, y están quitándole mercado a las bebidas industriales ofreciendo beneficios naturales más saludables sin químicos ni conservantes.

La cultura cervecera, motor de la categoría: La cerveza está de moda hoy más que nunca, en el mercado hay kits para elaborar cerveza en casa como regalo del día del padre o de cumpleaños para un amante esta; vallas publicitarias, eventos en Facebook y publicidad en Instagram de ferias y eventos que tienen como eje central la cerveza y nuevos inventos o cervezas con características fuera de lo común. Sumado a esto el movimiento cervecero cuenta con un 3% de crecimiento interanual. (Now/unit, 2016).

La cerveza se vuelve un producto premium: La percepción de los amantes de la cerveza está cambiando, ya no solo ven la cerveza “litrona” que se compra en la tienda para compartir con los amigos, sino que cambian sus gustos a la cerveza de lujo que se compra en un bar y se comparte con ellos, con música agradable y una experiencia acogedora. El sector está evolucionando hacia espacios diferentes. Las cervecerías le apuestan a la restauración y buscan figuras de grandes chefs para combinar la cerveza con la comida y hacer una explosión de sabores. Además, es ahora el consumidor gourmet el que se convierte en catador, elevando la cerveza a un nivel más exquisito, inimaginable hace algunos años.

Como se expuso en párrafos anteriores, el éxito del proyecto no solo está asegurado cumpliendo todas estas características, por esto se debe fortalecer la idea de negocio y así mismo innovar cada día. ¿Qué se puede ofrecer al cliente para que, además de vivir nuevas experiencias en cuanto al entorno, también estas se vean reflejadas en su boca? Para llegar a una conclusión, se partió de un producto que ha sido consumido a través de la historia y que tradicionalmente ha estado presente en lugares de esparcimiento e integración durante siglos, la cerveza. Esta es considerada como la

bebida alcohólica preferida en Colombia, llegando al 58% de los hogares nacionales, según investigación realizada por el Consumer Insight de Kantar Worldpanel en 2015. Además, según el periódico el Frente (Peña, 2016), se tiene una cifra de 62 litros de cerveza per cápita anuales en Bucaramanga, siendo superior a la media nacional de 46 litros.

Una vez establecido un punto de partida, se pensó en la forma en la que algo tan tradicional podría mover a una población joven y adulta a preferir el producto ante muchos otros negocios que ofrecían lo mismo. Es así como surge la idea de integrar la gastronomía con la cerveza como base para la preparación de cualquier comida o bebida.

La cerveza no solo es un muy buen acompañante como bebida sino, observando las tradiciones y costumbres tanto globales como de los colombianos, podemos identificar que a lo largo de los años ha sido una gran aliada de las familias en la preparación de diferentes carnes y alimentos; sin embargo, este estilo jamás ha sido explotado ni comercializado en Bucaramanga, y por lo mismo, es una propuesta atractiva para la generación Y, que día a día apuntan a nuevas y mejores experiencias, como afirma la revista P&M en 2016, y finalmente en general para toda la población que busca un espacio tranquilo en el que se disfrute del hecho de tomar una buena cerveza, presentándose esto satisfactoriamente en la línea de productos planteados y contribuyendo a la creación de una cultura cervecera sana, diferente a la que se tiene en la actualidad.

¿Por qué es importante generar una cultura cervecera sana? Partiendo de que el consumo de cerveza en grandes cantidades es perjudicial, se han realizado estudio que manifiestan un escenario totalmente contrario, en donde el consumo de la cerveza en cantidades bajas puede llegar a ser benéfica para la salud, según (Sohrabvandi & Mortazavian, 2012) un consumo moderado de esta bebida, refiriéndose como moderado a la ingesta de aproximadamente 10 gramos de alcohol diarios, lo que equivale a 250cc. de cerveza puede generar un efecto benéfico para la salud de los

seres humanos, incluidos los beneficios nutricionales, los efectos anti mutagénicos y anticancerígenos, la reducción de las enfermedades cardiovasculares (efecto cardioprotector), efecto hipolipidémico, estimulación del sistema inmune, efecto anti-osteoporosis y reducción del riesgo de demencia. Sumado a este estudio y para demostrar a que se deben estos efectos sobre la salud humana, según los resultados obtenidos por la Universidad de Gante, los ácidos del lúpulo, además de aportar el sabor característico de la cerveza, proporcionan estabilidad antibacteriana y funcionan como conservante natural de esta bebida. Además, se ha demostrado que el principal constituyente de los ácidos del lúpulo, la humulona, inhibe la resorción ósea, lo que indica una elevada actividad frene a la osteoporosis y posee una pronunciada actividad antiinflamatoria (Centro de informacion cerveza y salud, 2003).

Además, una investigación realizada por el Departamento de Nutrición y Epidemiología de las Universidades de Harvard y Londres y publicado en la revista Archives of Internal Medicine ha confirmado que el consumo moderado de cerveza o vino puede proteger de la diabetes. (Centro de informacion cerveza y salud, 2003)

El estudio, llevado a cabo en más de 100.000 mujeres de entre 25 y 42 años, y que no presentaban historia previa de enfermedad coronaria, ictus, cáncer o diabetes, ha concluido que, si se compara con las mujeres abstemias, las mujeres que consumían de 0,1 a 4,9 gramos de alcohol diarios reducían en un 33% el riesgo de diabetes tipo 2; asimismo, consumir entre 5,0 y 14,9 gramos reducía el riesgo en un 58%. Por último, la probabilidad de desarrollar diabetes de tipo 2 descendía en un 22% en aquéllas que consumían 30 o más gramos de alcohol.

Es por lo cual el consumo moderado de la cerveza artesanal significaría un efecto positivo en la salud del consumidor.

Finalmente, considerando la cerveza como ingrediente fundamental en el menú de este restaurante-bar, se plantea, como valor agregado y por objeto de identidad y marca, la implementación de una modesta planta funcional de cerveza artesanal en las mismas instalaciones del establecimiento y a la vista de todos, de tal manera que se pueda ofrecer esta como un producto más de la carta. Este concepto de producción visible se puede apreciar en diferentes bares de cerveza artesanal exitosos alrededor del mundo como en Granville Island Brewing, en Vancouver, Canadá, en Griksen Brewing, en Oregón, Estados Unidos, en Napar BCN, en Barcelona, España, o en Beer Palace, en Bratislava, Eslovaquia.

1.5.2 Análisis del sector: La ciudad de Bucaramanga es una de las más competitivas del país, y sus indicadores económicos lo demuestran. Pese a ser el décimo municipio en cuanto a número de habitantes, según el DANE, es el segundo que ha ganado mayor participación en el Producto Interno Bruto del país en los últimos 15 años, con un crecimiento del 0,3% en comparación con el año 2016 (Cámara Directa, Cámara de comercio, 2017). Además, este municipio presenta la menor tasa de desempleo a nivel nacional con el 7,1%, y una disminución de la inflación al 4,4% a enero del 2017 (Cámara Directa, Cámara de comercio, 2017). Sumado a esto, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) y el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), cerca de 587.000 habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga(AMB) (donde viven 1,1 millones de personas) pertenecen al estrato medio, es decir que el 55,9% de quienes viven en Bucaramanga y los municipios vecinos de Floridablanca, Girón y Piedecuesta reportan unos ingresos entre 1 millón 400 mil pesos y 7 millones de pesos. Todo esto demuestra un gran desarrollo económico y por ende un panorama potencialmente positivo para una inversión.

Ahora se debe hacer claridad que no hay un sector que pueda agrupar en su totalidad la idea de negocio de crear un Brewing-Restaurant debido a su actividad mixta, ya que no hay modelos parecidos en la ciudad y es la primer vez que se crearía un establecimiento de este tipo, pero con el fin de tener un punto de referencia se podría comparar o hacer un igual, en la actualidad del mercado de restaurantes-bar, que a pesar de haber desarrollado cierto grado de madurez, presentando ingresos por 6 mil millones en ventas en 2015, y de tener un crecimiento del 15,8% del año 2014 al año 2015, según cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Esto ha motivado a empresarios a seguir buscando nuevas ideas para su implementación, apostando a realizar modelos alternativos en los que el cliente reciba, más que el producto, toda una experiencia en cuanto a las instalaciones y servicio pensando primeramente en el cliente. Es así como el ambiente temático, tomado originalmente de ejemplos extranjeros, se posiciona como un requisito en todo modelo emergente actual de restaurantes y restaurantes-bar, surgiendo nuevas necesidades y exigencias de un público y es con estos modelos con los cuales entraríamos a competir. Es por lo que debemos analizar el modelo de negocio desde dos perspectivas, por un lado, la demanda de cerveza artesanal y por otro lado el comportamiento de los bares y restaurantes ya que el Brewing-Restaurant fusiona los dos conceptos.

-Análisis de la demanda de cerveza en Colombia

La mayor participación en el consumo de licores en Colombia lo tiene la cerveza, según las cifras presentadas por Euro monitor en el 2014 la cerveza presenta la mayor demanda, se estima que el consumo en ese año fue de un total de 2194,7 millones de litros de cerveza, cantidad que supera por varios millones a las otras bebidas Aguardiente (60,9 millones de litros), Vino (22,7 millones de litros), Ron (19 millones de litros) y Whisky (6 millones de litros).



Figura 1. Radiografía del consumo de licores en el país. Adaptado de Euro monitor

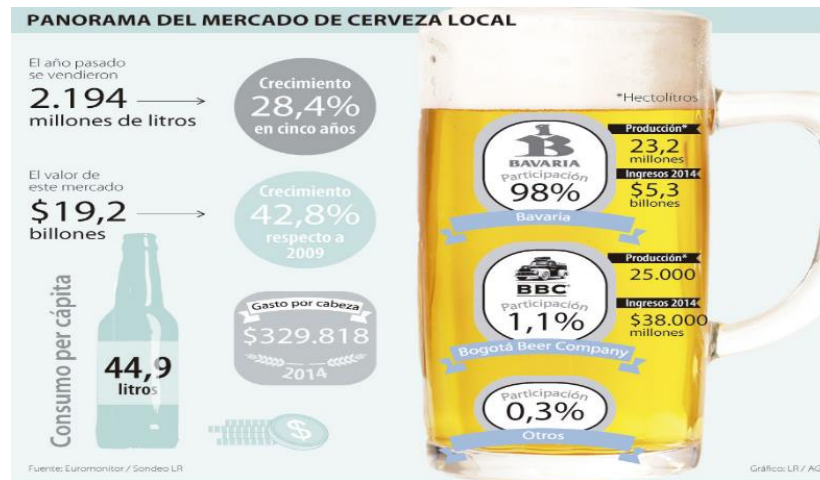


Figura 2. Panorama del mercado de cerveza. Adaptado de Euro monitor

Además, en la investigación realizada por Euro monitor también nos permite obtener el dato de un consumo per-cápita de 44, 9 litros de cerveza para el año 2014 en Colombia, a su vez el

gasto que hace una persona aproximadamente en cerveza que es de 329.818 pesos.



Figura 3. Comportamiento del consumo en la canasta familiar. Adaptado de: Euro monitor

Para completar la información de la demanda se utiliza la investigación realizada por el Consumer Insight de Kantar Worldpanel el cual informó en el 2015, que los hogares colombianos consumieron 20% más cerveza en relación con el mismo periodo del año 2014, “La investigadora declaró que la cerveza llega al 58% de los hogares nacionales; también, se identificó que el 62% de las ocasiones de compra fueron realizadas por hombres, por encima del 38% realizado por mujeres. Así mismo, como era de esperarse, la época del año en que el consumo de cerveza se dispara es durante el mes de diciembre, en donde se consume la cuarta parte del volumen total de cerveza.” (Dinero, 2015).

-Sector bares y restaurantes:

Según el reporte del sector de la cámara de comercio de Bucaramanga de septiembre de 2016, en la última década el sector gastronómico ha tenido en Colombia un crecimiento importante, se calcula que para el país la actividad de restaurantes que está unida con hoteles aporta alrededor del

3,6% del PIB, porcentaje que para el caso del departamento de Santander alcanzó en la medición efectuada por el DANE en el 2014 el 1,7%. (Cámara directa, Cámara de comercio de Bucaramanga, 2016)



**Se analizaron las 5 empresas con el mayor valor en sus ventas año 2015, de acuerdo con las categorías.*

Figura 4. Consumo de las Top 5 del sector restaurantes en Bucaramanga. Adaptado de: Cámara de comercio de Bucaramanga

Se observa cómo es el comportamiento del sector gastronómico en el área metropolitana de Bucaramanga donde las ventas del sector se aproximan a los 6 mil millones, con un crecimiento del año 2015 al 2016 del 15,8%, lo cual muestra un panorama favorecedor y una oportunidad de innovar en este sector, además el Brewing-Restaurant apunta a englobar dos de los anteriores sectores como lo son el de lujo y el del restaurante y bar siguiendo una de las tendencias de la cerveza en el mundo.

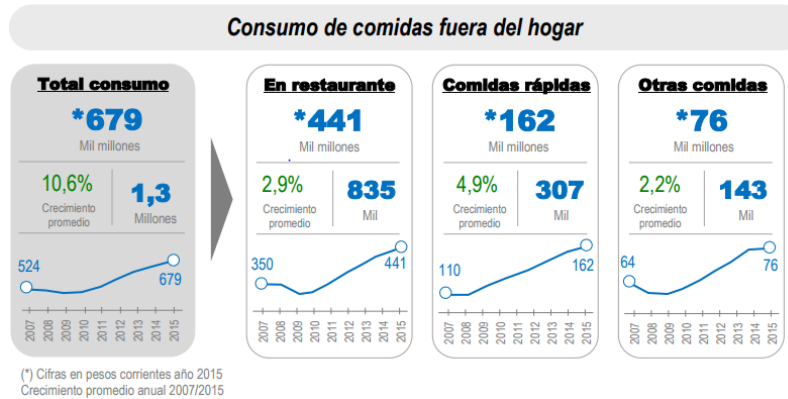


Figura 5. Consumo de comidas fuera del hogar en Bucaramanga. Adaptado de: Cámara de comercio de Bucaramanga

En esta figura se analiza el comportamiento de los ciudadanos que tienden a consumir comidas fuera del hogar, el crecimiento de este consumo y la cantidad de dinero que gastan en estos establecimientos.

2. Análisis del entorno y del mercado

2.1 Análisis del entorno

Analizar el entorno en el cual se desempeñará la empresa es de vital importancia ya que de esto depende la comprensión de los factores que puedan afectar la organización positiva o negativamente.



Figura 6. Entorno de la empresa. Adaptado de: (Obra Colectiva Edebé, 2014)

A partir de la figura 6, se identifica los diferentes factores que actúan en una empresa o en un modelo de negocio, un microentorno o entorno específico donde actúan fuerzas como proveedores, clientes, competidores y un mercado competitivo, y un macroentorno o entorno general donde los factores que afectan la empresa son de índole política, tecnológica, económica, legal, sociales y ambientales.

Análisis del microentorno. Al momento de crear una empresa es importante analizar el entorno inmediato al cual se enfrentará la empresa al salir al mercado, para esto la herramienta de Michael Porter permite una visión clara en 5 direcciones.

Las 5 fuerzas de Porter

Cada una de las fuerzas de Porter presenta un amplio panorama del entorno más cercano a la futura empresa, y es de vital importancia encontrar la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes ya que estas determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia o estrategias (Porter, 2007).

- **Amenaza de nuevos competidores**

Se debe tener en cuenta la amenaza de posibles nuevos competidores, debido al impacto que puede generar en los consumidores la experiencia del Brewing -Restaurant, es así como marcas ya consolidadas podrían adoptar este modelo de negocio y convertirse en competencia directa es importante por esto concentrarse en la experiencia del cliente y el valor que se le entrega a él.

Es importante mencionar en esta fuerza las implicaciones de la creación de un modelo de Brewing-Restaurant como es la inversión de capital necesaria para la instalación, esto podría ser una barrera que evite la generación de nuevos competidores, pero sin embargo puede que no sea un impedimento para las grandes marcas.

Concluyendo la posible amenaza de nuevos competidores es muy alta y es por lo que se deben realizar estrategias que permitan en un futuro reducir los riesgos que estas puedan ocasionar.

- **Poder de negociación de proveedores**

Debido a la tendencia de los amantes de la cerveza en querer fabricar su propia cerveza, hace más fácil conseguir ingredientes como malta de cebada, lúpulo, levadura para hacer cerveza, es más, actualmente existen varias opciones de proveedores de kits para la preparación de cerveza artesanal, de diferentes precios y en diferentes ciudades de Colombia, o escuelas cerveceras ofrecen la posibilidad de ser proveedores, pero hay que tener en cuenta que la materia prima necesaria para el proceso de cerveza artesanal se debe importar de Alemania o estados unidos ya que solo es posible su cultivo en ese lugar. Así podemos concluir que el poder de los proveedores en Colombia es débil ya que encontramos una variedad de ofertas y que dependiendo de la producción se podría importar estos ingredientes con el fin de abaratar costos.

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

El sector de Brewing-Restaurantes en el AMB es un concepto nuevo, y no se encuentran competidores directos que ofrezcan la experiencia y servicios que allí se ofrecen. No obstante, hay que tener en cuenta que alguna o algunas de las marcas ya existentes de cerveza o de cerveza artesanal más adelante pueden sentirse motivados a adoptar el modelo de Brewing-Restaurant, de esta manera es importante realizar una inversión considerable a la recordación de marca y a la difusión tanto del modelo de negocio como del establecimiento, además de estrategias netamente enfocadas en el cliente.

- **Poder de negociación de los compradores**

Como el modelo de negocio es un Brewing-Restaurant un modelo nuevo en el AMB, el poder de negociación de los compradores es medio debido a la experiencia que brinda este espacio, y que se buscará atender las necesidades de estos e ir de la mano con las tendencias que aparezcan, los clientes verán recompensados el dinero gastado en el valor recibido, sin embargo cabe destacar que el entorno es muy cambiante y las necesidades y exigencias cada día son mayores por esto se tendrán que plantear estrategias que permitan generar el valor deseado a los clientes y es por esto que se le da esta ponderación.

El modelo de negocio se encontrará a la par del boom de restaurantes en el AMB, donde los ciudadanos en primera parte estaban pidiendo mayor oferta gastronómica y en segunda parte los ciudadanos tienen un buen poder adquisitivo además de esto la ciudad presenta unas buenas cifras, todos estos factores reafirman una sensibilidad de precios media.

- **Amenaza de los sustitutos**

Para esta fuerza es importante analizar el Brewing restaurant en dos líneas diferentes, la línea de restaurantes en la cual hay varios servicios sustitutos, como se puede observar en Bucaramanga

y su Área Metropolitana, hoy por hoy se ofrece una variedad de platos internacionales y diferentes experiencias para los clientes, y el boom de los restaurantes que es una realidad, tanto platos fuertes como de comida rápida. La segunda línea y no menos importante es la línea de bares la cual presenta bares como La Birrería, La Torre, Beer Station, Saxo Pub, Chicamocha Pub, El Market entre otros. Además, de la incursión en el mercado de los bares de cerveza artesanal BBC que ya han abierto sus puertas y que planea abrir una cifra cercana a una docena en el AMB.

Tabla 2.

Matriz: Análisis de la industria

Factores	%	Calif. Riesgo	Total	Resumen
Amenaza de Nuevos Competidores	20%	6	1,2	Riesgo medio, debido a que es incierto, pero se debe tener en cuenta a las marcas ya consolidadas de cerveza, que al ver la experiencia que impacta un Brewing – Restaurant podrían adoptar este modelo de negocio.
Negociación de los proveedores	15%	3	0,45	Bajo, Ya que encontramos una variedad de ofertas y que dependiendo de la producción se podría importar estos ingredientes con el fin de abaratar costos.
Rivalidad entre empresas competidoras	5%	3	0,15	Rivalidad baja, ya que es concepto nuevo, y no se encuentran competidores directos que

Continuación Tabla 2

ofrezcan la experiencia y servicios que allí se ofrecen.

Poder de negociación de los Compradores	5%	5	0,25	Riesgo medio, debido a que la experiencia que brinda este lugar permite que los clientes verán recompensados el dinero gastado en el valor recibido, sin embargo, cada día las necesidades y exigencias son mayores por esto se tendrán que plantear estrategias que permitan generar el valor deseado a los clientes y estas implicaran ceder en la negociación.
Amenaza de los sustitutos	20%	7	1,4	Riesgo alto, debido a que en las dos líneas que maneja el Brewing-Restaurant hay una amplia gama de sustitutos que se encuentran bien posicionados en el mercado
Dependencias Externas	10%	5	0,5	Riesgo medio, a pesar de que se tienen que pedir permisos y el montaje del modelo de negocio tiene varias exigencias estas no generan mayor conflicto si se escoge bien la localización.
Madurez	15%	8	1,2	Riesgo alto, A pesar de que el modelo de negocio es innovador la industria y el

Continuación Tabla 2

mercado cervecero y de restaurantes se encuentra en etapa de madurez

Poder de Fuerza Laboral	10%	5	0,5	Riesgo medio, debido que la fuerza laboral no requiere de mayor capacitación, solo el encargado de la producción de cerveza artesanal tiene requerimientos específicos. Además, la facilidad de los turnos permite tener flexibilidad en la fuerza laboral.
Resumen	100%		5,65	5,65= RIESGO ATRACTIVIDAD= 10,0-5,65 = 4,35

Después de analizar los factores tratados en las 5 fuerzas de Porter y otros más que se consideran importantes para el proyecto como la madurez, la fuerza laboral y dependencias externas, se elaboró la Matriz de análisis de la industria con el objetivo de determinar la atraktividad de la misma, y los resultados obtenidos, este sector cuenta con un atraktividad media de 4,35 para los consumidores, lo que indica que se deben plantear varias estrategias con el fin de mitigar el riesgo que se corre al pertenecer esta industria, que según lo calculado en la misma matriz es de 5,65.

2.1.1 Análisis del macroentorno. Con el fin de tener una visión clara y describir el entorno lejano actual y futuro al cual se enfrentará la empresa es necesario analizar cada uno de los factores del análisis de PESTEL.

Análisis PESTEL Proporciona un marco para investigar y analizar el ambiente externo de una organización. El marco identifica seis áreas clave que debe ser considerado al intentar identificar las fuentes de cambio. Estas seis áreas son: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y legales. (Cadle, Paul, & Turner, 2010)

Políticos

En primera parte para analizar los factores políticos, hay que analizar la forma en que nuestros gobernantes tomarán decisiones o planean llevar a cabo su mandato, es decir hay que revisar las políticas de gobierno que afectan a nivel local, departamental y nacional la idea de negocio. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, en una de sus estrategias pioneras es la de conectividad para la integración y el desarrollo productivo sostenible de la región Centro-Oriente y Bogotá, D. C. en la cual se plantea promover la asociatividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento cooperativo entre pequeños productores (Santos, 2014). El Plan de Desarrollo Departamental - Santander 2016 – 2019 en el tema de fomento al desarrollo y empleo tiene como objetivo estratégico, impulsar el desarrollo regional y la generación de oportunidades laborales justas, equitativas y sostenibles, mediante programas de formalización, calificación de mano de obra, impulso productivo y fomento del emprendimiento (Tavera Amado, 2016). El Plan de desarrollo 2016-2019, en el capítulo de Bucaramanga Innovadora, busca promover en los emprendedores, fami y microempresarios de la ciudad, el fortalecimiento de los procesos, estrategias, factores culturales y organizacionales que promuevan la innovación y la competitividad con responsabilidad social. Así mismo promover la optimización del ecosistema do Innovación de la ciudad región (Hernández Suarez, 2016). Todos estos planes de gobierno de los entes gubernamentales tienen un punto en común y es el apoyo en la creación de proyectos innovadores que como este promuevan el turismo, el empleo y la gastronomía de la región.

Continuando con el eje central de apoyo al emprendimiento el factor a analizar son las subvenciones, las cuales son transferencias de dinero del sector público al privado con el objetivo de llevar a cabo una actividad, es entonces importante analizar los más importantes fondos de subvenciones que existen en la actualidad en Colombia y estos son: Innpulsa Colombia, el Fondo Emprender del Sena y Apps.co, iniciativas del Gobierno Nacional para apoyar el emprendimiento en el país desde diferentes campos y con diferentes medios (Gobierno abierto de Colombia, 2015).

Otro factor político importante para analizar es la política fiscal del país la cual presenta los siguientes índices: La reducción del déficit del SPC de 2,1 % al 1,2 % del PIB, se alcanzará gracias a la mejora en el balance del sector descentralizado, cuyo superávit pasaría del 0,7 % en 2015 a 1,8 % del PIB en 2016, 1,7 % en el 2017 y a 1,4 % del PIB en 2018.

Por ultimo en el factor político es importante tener en cuenta los acuerdos internacionales o tratados de libre comercio que puedan beneficiar o perjudicar la idea de negocio, de esta manera se destaca el acuerdo comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú, En donde se firmó un acuerdo entre Colombia y Alemania para eliminar los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias establecido en las líneas arancelarias de la categoría de desgravación B en específico para el modelo de negocio, en este acuerdo se eliminan los aranceles aduaneros a la principal materia prima que es el lúpulo (DIAN, 2017).

Económicos

Como parte importante del análisis del macroentorno el panorama económico actual y futuro es clave al momento de ejecutar una estrategia. Para comenzar es importante analizar cómo ha sido el desempeño de Colombia en materia económica los últimos años.

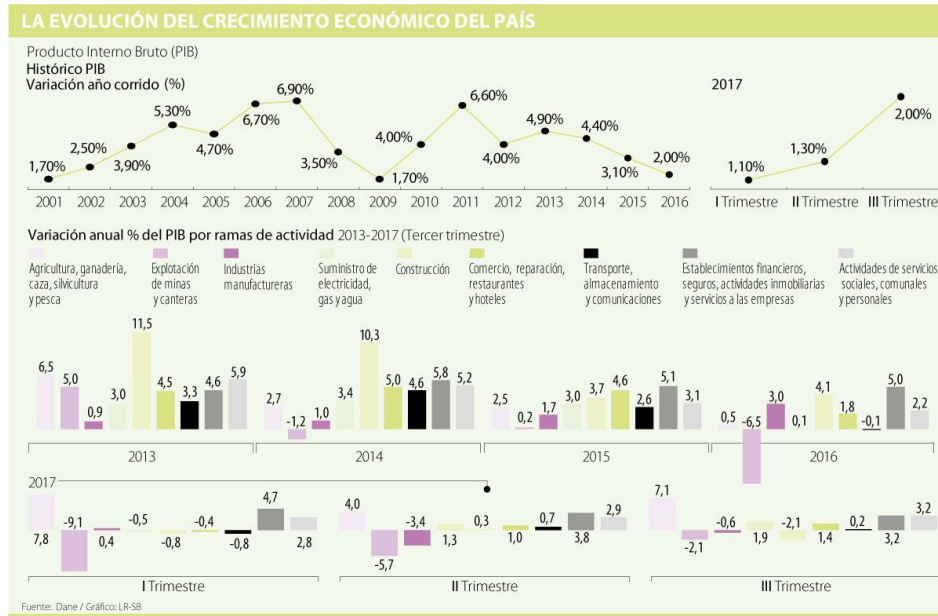


Figura 7. La evolución del crecimiento económico del país. Adaptado de: (La República , 2018)

Como se observa en la figura 7 se muestra el porcentaje de crecimiento que ha tenido la economía colombiana en términos de variación de PIB año a año, desde el año 2001 hasta el año 2017, que se ha caracterizado por ser una economía estable, exceptuando el año 2017 que como se puede observar en la figura, tuvo un crecimiento inferior al 2% en los tres trimestres debido a la crisis mundial del petróleo, esto evidencia que la economía colombiana experimentó el crecimiento más bajo de los últimos ocho años pues la última vez que se expandió por debajo de 2% fue en 2009, tras los coletazos de la crisis financiera global (La República , 2018).

El 2017 fue un año muy complejo por la dependencia de los precios del petróleo, donde la economía del país no pudo recuperarse. Sin embargo, aunque la agricultura jalonó la economía de este año Colombia sigue teniendo una economía poco diversificada y competitiva.

De manera complementaria, se muestra en la figura 7 el análisis por actividades económicas a través de los años, donde se evidencia que actividades como la construcción, explotación de minas y carreteras, suministro de electricidad, gas y agua han decaído considerablemente, en cambio, establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, y las actividades de servicios sociales, comunales y personales se han mantenido al pasar de los años. Como ya se había mencionado la agricultura que fue la actividad que jalonó el PIB del año 2017 presentando una recuperación significativa que no tenía desde el 2013. Por último, el sector al cual se asemeja más el modelo de negocio que es el de comercio, reparación, restaurantes y hoteles se había mantenido estable los últimos años excepto el 2017 que bajo debido a la crisis ya mencionada.

Sin embargo, para el año 2018 se augura una mejora en la economía del país, debido a que los diferentes sectores productivos muestran mejoría y han aumentado los precios del petróleo en el mercado internacional, a su vez las exportaciones en noviembre de 2017.

Además, la cifra de inflación anualizada llegó a 3,68% en enero, según el DANE, lo que mejora la capacidad de compra de los colombianos, y se suma a la decisión del Banco de la República de recortar la tasa de interés de intervención hasta el 4,5 por ciento para empujar el crecimiento, la mayor urgencia económica del país (Semana, 2018).

Si estos factores continúan y la economía del país sigue en aumento se espera un buen escenario para el modelo de negocio, y más si la inflación se mantiene como se muestra en los pronósticos de la figura 8, de esta manera la capacidad de compra de los colombianos y especialmente de los

habitantes del AMB continuará mejorando y no será esta una barrera para disfrutar nuevas experiencias.

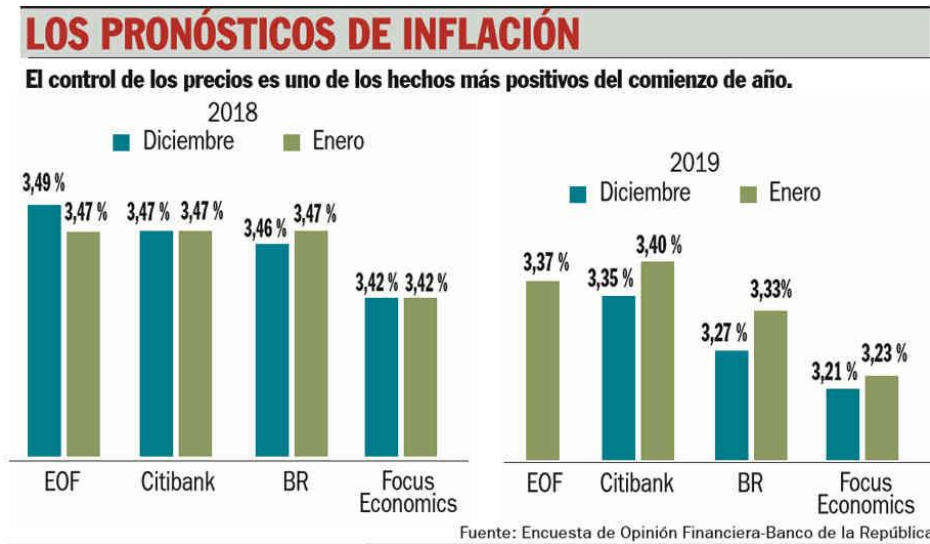


Figura 8. Pronósticos de la inflación Adaptado de: (Semana, 2018)

Según el informe Nacional de Competitividad 2017-2018 los últimos resultados del Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en la casilla 66 entre 137 países, un retroceso de cinco puestos respecto al año anterior, y en América Latina ocupa el quinto lugar, detrás de Chile, Costa Rica, Panamá y México. (Consejo Privado de Competitividad, 2017) Esto se debe a la crisis financiera del petróleo mencionada anteriormente y a la corrupción que genera retrasos y demoras en los proyectos. A su vez por decrecimiento en los pilares que se muestran en la Figura 9 con respecto a año 2016. No obstante, se debe resaltar que el país no ha visto deteriorados los importantes avances económicos y sociales logrados en la última década y media, pese a las dificultades mencionadas. El crecimiento del PIB sigue siendo

superior al de América Latina, la inversión se mantiene en niveles históricos, el desempleo tiende a mantenerse en un dígito, y la pobreza y la desigualdad continúan retrocediendo.

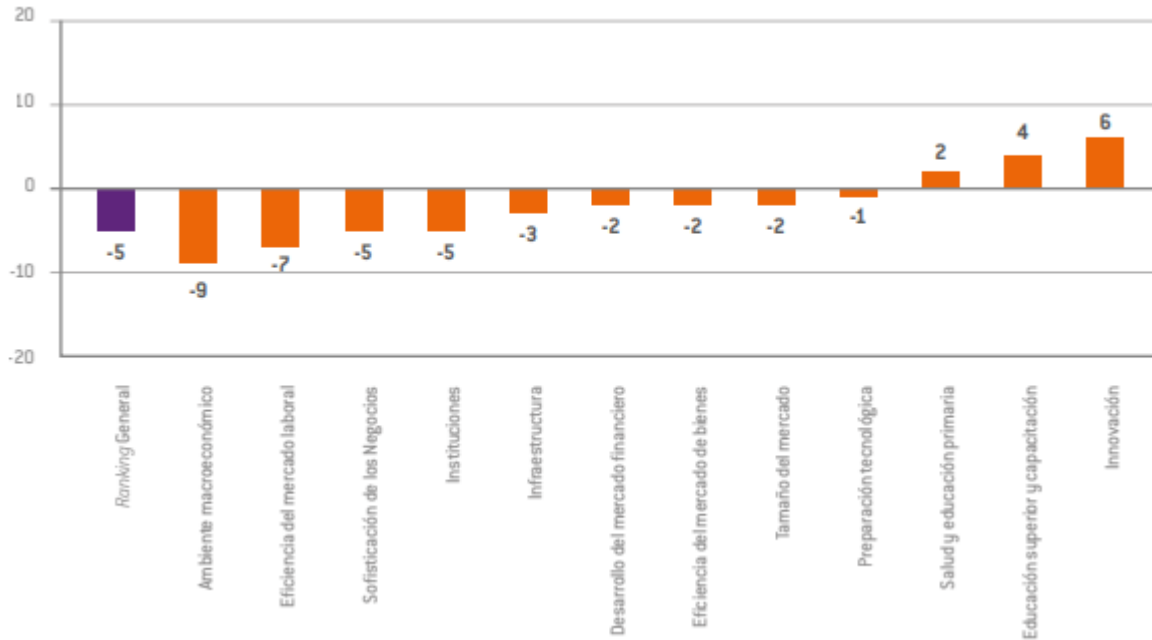


Figura 9. Evolución de los pilares del IGC, Colombia, 2017 vs. 2016. Adaptado de: (Consejo Privado de Competitividad, 2017)

Otro factor importante en el que Colombia es en el coeficiente GINI el cual mide el grado de desigualdad de la distribución del ingreso o la desigualdad de la riqueza de una región en la cual Colombia ha disminuido esa desigualdad de un 0.548 en el año 2010 a un 0,508 al año 2016.

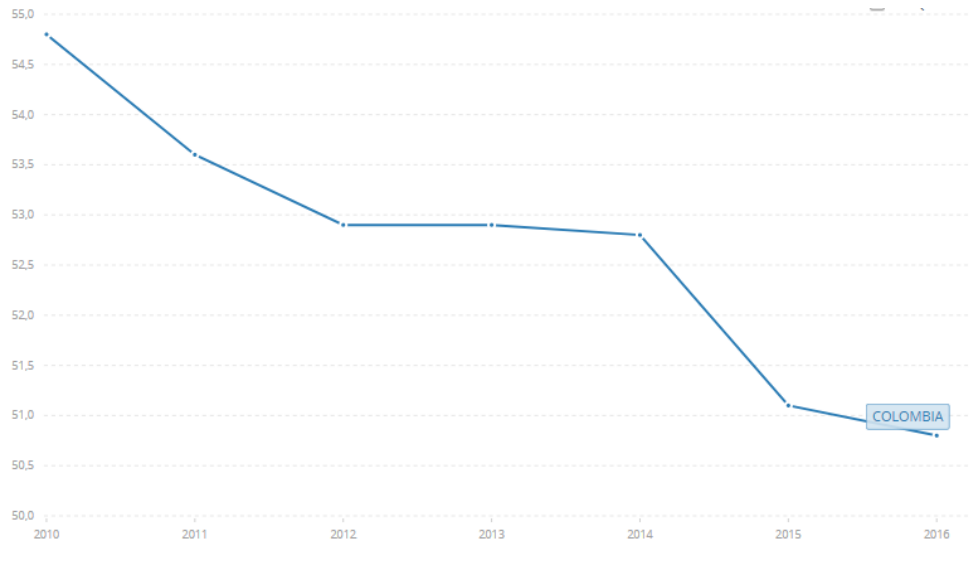


Figura 10. Índice de GINI. Adaptado de: (Grupo Banco Mundial, 2018)

Esta disminución en la desigualdad de riqueza se ve reflejada en la situación actual del país que según informe revelado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2017 el índice de pobreza monetaria se ubicó en 26,9%, dato menor al 28% registrado en el año 2016. Así mismo, el índice de pobreza extrema presentó una reducción al pasar de 8,5% en 2016 a 7,4% el año pasado. Asimismo, el índice de pobreza multidimensional bajó desde 17,8% en 2016 a 17% en 2017. (Portafolio , 2018)

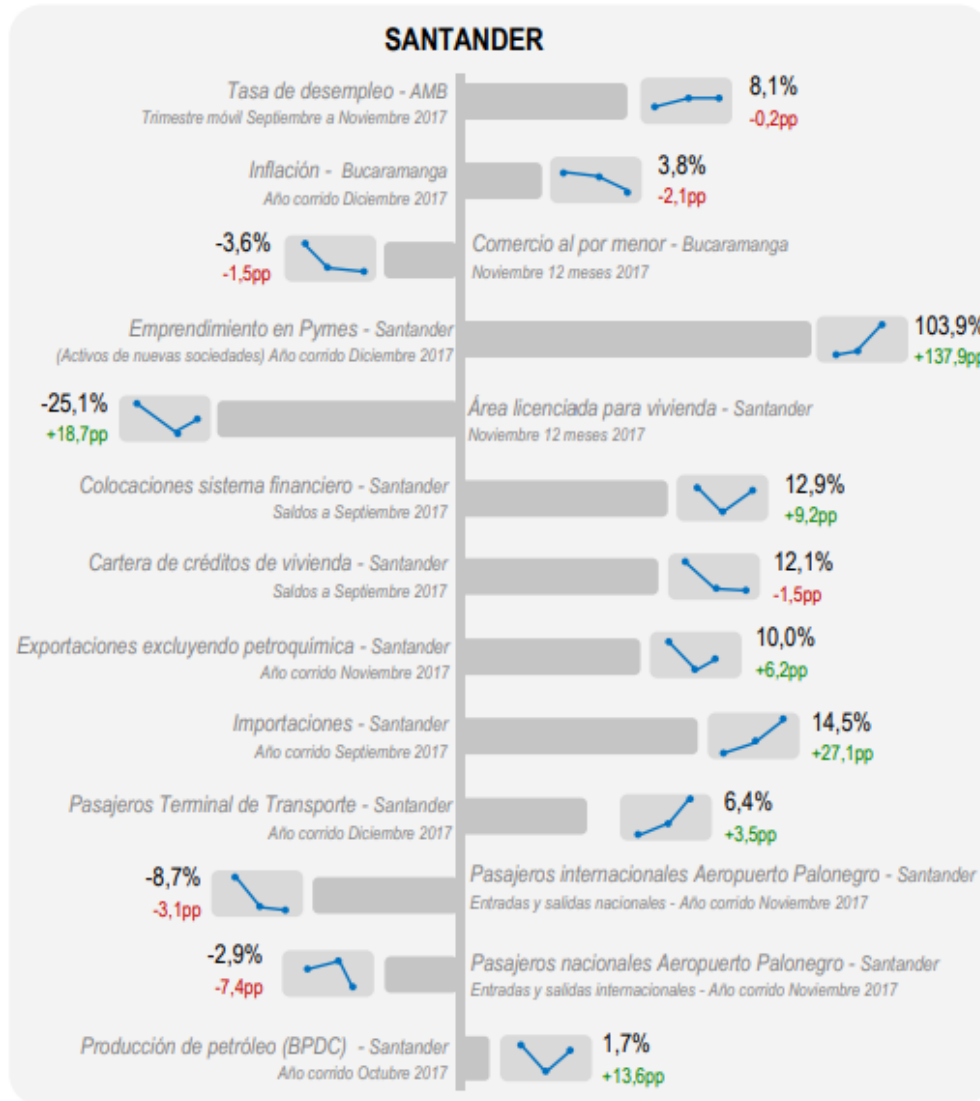


Figura 11. Tasa de desempleo AMB. Adaptado de: (Cámara Directa , 2018)

Por último, analizando a profundidad la región en la que se realizará el modelo de negocio, tanto el departamento de Santander como el AMB presenta buenos números en tema de los indicadores económicos con una inflación de enero a diciembre de año 2017 de 3,8% en el AMB, una tasa de desempleo baja del 8,7%, aumento en las importaciones y exportaciones, aumento en la producción de petróleo además se observa el incremento en creación de emprendimientos. Y en

temas de pobreza Bucaramanga es ciudad con menor pobreza monetaria según (Portafolio , 2018) con un 12%.

Socioculturales

Como primer factor importante para el análisis sociocultural es el cambio en el nivel de los ingresos de los habitantes pertenecientes al macroentorno del modelo de negocio, en este sentido el primer dato a analizar es el aumento del salario mínimo en Colombia del 5,9%, en contraste a este dato tenemos el de la inflación que como expectativa de los expertos tendrá un aumento del 3,46%. De ser así se augura un aumento en el poder adquisitivo de los colombianos y un golpe directo a la capacidad de compra de los consumidores. Debido a que en teoría la inflación representa el incremento del nivel general de los precios de los bienes y servicios a través de un período de tiempo. Es así entonces que para que una persona pueda comprar la misma cantidad de bienes o servicios entre un período y otro, su salario debería aumentar al mismo nivel de la inflación como mínimo; y para este año según los analistas como el salario aumenta en un porcentaje mayor a la inflación, la persona podría comprar los mismos bienes con una proporción salarial inferior. Sin embargo, debemos tener un contraste no tan favorable que se presenta en la ciudad de Bucaramanga conforme al transporte público que implica un aumento del 8,69% (\$2.100 a \$2.300) en las tarifas de buses y transporte masivo contra un 6,1% de aumento al auxilio de transporte, es decir los consumidores que dependen de este auxilio tendrán que hacer un ajuste en sus compras para completar el porcentaje faltante.

Como segundo factor para analizar son los cambios en el nivel poblacional, es así como la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS), la ENDS 2015 resalta que “la reducción de la fecundidad es quizás el cambio más importante en el contexto de la transición demográfica que ha vivido el país, no solo por sus consecuencias sobre el crecimiento, sino también y, principalmente,

por su incidencia en la transformación de la estructura por edad de la población”. En Colombia el número de hijos por mujer ha caído de 2.5 a finales de los ochenta a 1.8 recientemente; así mismo, el tamaño promedio del hogar pasó de 4.6 a 3.5 integrantes entre 1990 y 2015. Mientras que a finales de los sesenta los menores de 15 años representaban cerca del 42% de la población colombiana, dicha participación se ha reducido a 27% (Dinero, 2017). Factor importante a la hora de proyectar nuestro mercado objetivo y nuestros futuros consumidores en este caso de estudio es importante analizar que cada vez las familias son más pequeñas y es por lo que se deben crear estrategias a largo plazo para satisfacer las tendencias de los consumidores futuros.

Otro factor sociocultural importante de analizar es la migración de colombo venezolanos y de venezolanos al país, dicha migración afecta no solo la composición, sino las costumbres sociales propias de las ciudades, además de otros factores como el desempleo, la informalidad, la delincuencia, la inseguridad, entre otros. Los datos son sorprendentes, con permiso de ingreso y permanencia cerca de 69 mil ciudadanos venezolanos han cruzado la frontera desde el 3 de agosto hasta el 31 de octubre en 2017 (El Espectador, 2018) además de este número se debe tener en cuenta la llegada de venezolanos indocumentados que cruzan por trochas o pasos no controlados por las autoridades colombianas. Los aspectos que más han dado de hablar son, el deterioro en la seguridad ciudadana, mayores presiones sobre el mercado laboral y más requerimientos de servicios en salud destaca la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) (El Tiempo, 2018) aspectos que pueden verse evidenciados en una ciudad como Bucaramanga, que debido a su cercanía a la frontera sufre grandes consecuencias de esta crisis humanitaria. En esta ciudad, según cifras de Migración Colombia, hay unos 35.000 venezolanos, 25.000 de ellos ilegales, donde una gran parte de ellos ha ocupado espacios públicos, junto con los más de 2.000 habitantes de calle lo cual está generando un problema de seguridad pública (El Tiempo, 2018).

Ahora se basa en las costumbres y gustos de los consumidores, los cuales actualmente quieren productos personalizados, pero al mismo precio del producto que es realizado en masa el cual presenta un gran reto al modelo de negocio.

Además se enfoca en el área del proyecto las costumbres, los gustos y los comportamientos han cambiado significativamente los últimos años en especial si se refiere a la cultura cervecera y el amor por la cerveza, paso de no solo la búsqueda de disfrutar una buena cerveza o de un buen lugar para tomarse una cerveza fría con los amigos, sino por el contrario actualmente, luego de varias décadas de auge de la micro cervecería, expertos y novatos están recurriendo a la tecnología de la Internet de las Cosas para llevar el arte de la elaboración de la cerveza a sus raíces, donde pequeños lotes son preparados a menudo en el hogar, este comportamiento se transportó al gusto por la cerveza artesanal y especialmente si puede ser preparada por el mismo consumidor.

Por último en la temporada de calor que se presentó en Colombia desde inicios del 2015, se presentó un dato interesante en las costumbres de los colombianos; las ventas en volumen crecieron por encima de 10% en el mercado cervecero y durante este año, de esta manera se observar un aumento de temperatura en cada una de las temporadas de calor y el dicho popular de “una cerveza para la sed” adquiere mayor valor y esto presentaría un aumento en las ventas de cerveza en esta temporada en el modelo de negocio.

Tecnológicos

La tecnología crece de manera exponencial y ninguna empresa debe quedarse atrás, ni debe dejar a un lado la investigación y el desarrollo tecnológico, por más que se trate de un proceso artesanal es importante tener en cuenta qué avances tecnológicos hay y que avances tecnológicos usa la competencia con el fin de permanecer en el mercado, además no necesariamente podemos

encontrar innovaciones tecnológicas en el proceso de elaboración sino mucho más allá como es el ejemplo de Bavaria que presenta una innovación pensando en el cliente y en la forma impactarlo, la estrategia de Bavaria fue con la cerveza Coors Light, lanzando al mercado un novedoso envase que trae un indicador de temperatura, mediante la tecnología de tinta sensible, el cual cambia el color de la nieve que se ve en las montañas que son parte del diseño de la etiqueta cuando la cerveza está helada. (Ramírez Peña, 2017)

Otro ejemplo interesante de avances tecnológicos en el campo de los restaurantes es el de “Eatsa” un restaurante futurista, en el cual todo está automatizado, y el cliente no tiene contacto con ningún empleado. El cliente utiliza un iPad para realizar los pedidos personalizados y espera frente a una pared llena de compartimentos similares a los hornos de microondas, donde se muestra algún tipo de animación hasta el momento en que la pantalla se apaga y aparece el plato con el nombre del cliente. Un modelo de negocio que deja a la imaginación o le despierta la intriga al cliente de cómo se prepara su pedido. (Álvarez, 2016) Restaurante que cumple con la mayoría de las tendencias actuales que son personalización, automatización y rapidez, un factor importante para entender cómo evoluciona el mercado y así poder escoger las innovaciones adecuadas para el modelo de negocio.

Ecológicos

El factor ecológico es un factor de gran importancia en la actualidad debido a que los consumidores se preocupan por que las empresas sean amigables con el medio ambiente o que los productos que les ofrezcan lo sean también. La realización de un Brewing-Restaurant trae consigo implicaciones ecológicas como el consumo de energía, agua, tratamiento de aguas residuales, Residuos y derivados sólidos y Emisiones al aire.

Teniendo en cuenta la tendencia ecológica y con miras a un futuro más amigable con el ambiente, los consumidores requieren productos que se encuentren envasados en envases retornables, y faciliten su uso nuevamente es por lo que en el modelo de negocio se buscara la minimización de desperdicios.

Además, se tendrá en cuenta documentos como el PGIRS, Plan de Gestión de Residuos Sólidos y PMA, plan de manejo ambiental.

Legales

INVIMA, es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

Así mismo se deben tener en cuenta permisos como los siguientes:

Certificado del uso del suelo expedido por la Secretaría de Planeación Municipal

Certificado de idoneidad sanitaria expedido por la Secretaría de Salud Municipal

Matrícula ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Ley de Emisión de ruidos

Sumado a esto, se debe tener en cuenta que el Congreso de la República, mediante la Ley 124, prohibió total y categóricamente el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y se debe tener un control riguroso con esta prohibición.

Además de estas leyes que regulan el modelo de negocio hay que revisar los impuestos que afectan el sector Horeca, impuestos que el gobierno ha colocado últimamente. El impuesto al consumo, el impuesto a la cerveza y ahora, el posible impuesto a la carne, son medidas que están obligando a la industria a reinventarse para poder sobrevivir en el mercado. (Salazar, 2017)

2.2 Análisis de mercado

El mercado de Brewing-Restaurant en Colombia es muy escaso y en el AMB es nula no hay datos ni un modelo que se asemeje al mencionado es por lo que debe compararse con un sector más conocido como el de Restaurantes-Bar los cuales han tenido un gran desarrollo y expansión en los últimos años.

En Bucaramanga los últimos años se ha evidenciado un cambio en el concepto de los restaurantes de la ciudad, y un aumento en la creación de estos, y no solo restaurantes que ofrecen comida local sino platos especiales de otros países. Todos estos restaurantes han tenido éxito debido a que van de la mano han sabido identificar las tendencias gastronómicas de la ciudad, la primera es que los consumidores exigen una mayor oferta, con restaurantes de elegantes o gourmet que además puedan ofrecer platos diferentes a la comida típica o a la comida rápida. La segunda tendencia, radica en que el poder adquisitivo de los habitantes de la ciudad ha aumentado, además del atractivo de la ciudad y sus indicadores económicos que hace que personas de diferentes partes del país vengan a vivir.

Por otra parte, en el campo de la cerveza artesanal es importante analizar la actualidad del mercado de cerveza artesanal en Bucaramanga con marcas competidoras de la región como son

Chicamocha Pub que cuenta con un bar propio en cañaverál, Bier Von Eder con un punto de venta propio en la mesa de los santos, La comunera y Palonegro, sumadas a estas tres importantes marcas se aprecia la fuerte llegada de BBC al mercado local, “Jorge Andrés Contreras, representante de BBC informó que antes de terminar el año, BBC abrirá 1 bar central y otros 5 puntos tipo bodega, en centros comerciales y otros puntos del área.” (Caracol Radio Bucaramanga, 2017). Como lo afirmó el representante de BBC ya hay alrededor de 5 bares y bodegas BBC en la ciudad, los cuales han tenido un gran éxito en la ciudad lo cual demuestra el gusto de los bumanguenses por la cerveza artesanal y la experiencia que este tipo de bares brindan al consumidor.

2.3 Investigación de mercado

Teniendo en cuenta el escenario anterior es necesario hacer una investigación dedicada a la población objetivo y al entorno específico en el que se desenvolverá la empresa como lo manifiesta (Kotler & Armstrong, 2012) en esta investigación se busca entender las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución y de la promoción. Obtenida esa información mediante la recolección de datos, proceder a analizarlos y así poder realizar conclusiones que permitirán tomar decisiones con mayor certeza acerca del servicio que se prestara y de las condiciones del proyecto.

Tomando como base la teoría de Marketing de Kotler se llevó a cabo la investigación siguiendo sus fases para el desarrollo de una investigación de mercados: Definición del problema y de los objetivos de investigación, Desarrollo del plan de investigación para reunir información,

Aplicación del plan de investigación: reunir y analizar los datos, Interpretar e informar los hallazgos.

2.3.1 Investigación de mercados exploratoria. Primeramente, se realizó una investigación exploratoria con dos finalidades: la primera fue con el fin de encontrar información de interés para definir problemas e hipótesis con respecto al modelo de negocio, para tener una base y así poder realizar la investigación descriptiva con mayor conocimiento y realizar un Focus Group para validar los Insight recolectados por las interacciones en algunos lugares del AMB y realizadas con consumidores de cerveza y cerveza artesanal.

Para la investigación exploratoria la metodología aplicada fue la de entrevista a un experto, con el objetivo de tener información del mercado actual, comportamiento del cliente y futuros proyectos, por lo que para esta entrevista se escogió a un experto del tema de cerveza artesanal, con el fin de obtener la mayor información y una perspectiva amplia de este producto.

La entrevista fue realizada a:

El Ingeniero Químico Gustavo Chivara encargado de la producción y actualmente a cargo de la planta de cerveza artesanal Bier Von Eder (Apéndice A).

De esta interacción se logró obtener información relevante de Bier Von Eder una empresa artesanal con 9 años de experiencia, y de gran importancia en la ciudad, que produce alrededor de 2000 litros al mes, cantidad realmente baja, pero que depende de su ideología tradicionalista de no dejar de ser artesanal y de explotar los sabores. Con un crecimiento esperado de máximo 4000 litros al mes para no perder la esencia de la marca y explotar al máximo el sabor de las maltas.

Se obtuvo información como las características de la cerveza artesanal que no utiliza adjuntos o los menos posibles ni ayudantes ni aditivos químicos, no usa una sustancia llamada malto destrozado que sirve para estandarizar los niveles de alcohol que indica la botella, no utiliza aceleradores de fermentación, aglutinantes y demás, y que las filtraciones por decantación en lugar de ultrafiltración lo que hace que el tiempo de espera sea mayor.

Otra información relevante de la entrevista fue mencionar el perfil de un cervecero artesanal, el cual debe ser dinámico con sus creaciones de cerveza y con gusto por la experimentación, debido a que los clientes de cerveza artesanal son catadores que buscan probar sabores diferentes y es por esto que la finalidad del cervecero es fidelizar a este cliente con los sabores.

Además, se obtuvo datos importantes como las diferencias entre una cerveza tipo alemana y una cerveza tipo americana, como por ejemplo la cerveza con sabores es de tipo americana y las producciones no son tan costosas y son más fáciles de sacar, y el tiempo de espera es mucho menor. Datos importantes a la hora de elegir el tipo de cerveza artesanal que se producirá en el Brewing-Restaurant.

De las observaciones en algunos sitios específicos de la ciudad de Bucaramanga que tienen un concepto similar a la experiencia que pretende generar Cask Brewing-Restaurant como lo son BBC, Birrería, Beer Station, La torre, Chicamocha Pub, Almendros y además de las preguntas informales hechas al personal que allí labora, se lograron obtener algunos datos o aspectos importantes uno de ellos, el aproximado de venta de un modelo parecido y que ha cogido mucha fuerza en la ciudad como lo es BBC y que vende alrededor de 600 litros a la semana en un solo punto de venta ubicado en el centro comercial quinta etapa, es decir alrededor de 2400 litros al mes. Otras características encontradas de los clientes que frecuentan este tipo de bares son el considerable nivel adquisitivo de los clientes, personas de todas las edades tanto jóvenes como

adultos, disfrutan de la música en tono bajo, disfrutan de hablar con los amigos, pareja o compañeros tomando una buena cerveza, las micheladas y las cervezas importadas o cervezas diferentes son los principales productos de atracción de algunos de estos lugares.

Se realizaron alrededor de 50 interacciones con personas de todas las edades que tienen en común el gusto por la cerveza, con el fin de escuchar ideas y su opinión con respecto al modelo de negocio que se quiere crear. Como resultado de estas interacciones, se lograron obtener una serie de ideas o características para tener en cuenta en la realización del proyecto, las más relevantes de estas son: la primera es llegar a ser una marca con la que se sientan identificados, la segunda es que no solo sea un espacio dedicado a vender cerveza, sino que busque transmitir una cultura cervecera, a partir de la enseñanza de esta y sus beneficios. La tercera es que les gustaría ver el lugar como centro de intercambio cultural apoyado por AIESEC, con especialistas en un idioma o país. La cuarta es ofrecer mini snacks como minihamburguesas, mini perros calientes, además de ofrecer comida típica santandereana como el cabro adobado con cerveza, la quinta es producir cervezas diferentes como la ofrecida por Tres Cordilleras que se basa en un sabor de frutos rojos, además cervezas con diferentes grados de alcohol, así como experimentar con la cerveza para crear opciones diferentes como cerveza con helio, cerveza como proteína de gimnasio, a sexta característica es ofrecer exclusividad, que sea un lugar rústico y con barriles, que haya una producción en vivo en algún momento de la semana, demostrar que los platos especiales tienen realmente cerveza, y cuál es su diferenciador en la receta. Por último, se logró evidenciar gran aceptación por el modelo de negocio y por ser pionero con una idea innovadora, que no se encuentra en la ciudad, así mismo todas las interacciones coincidieron con que el principal factor para tener en cuenta es prestar un servicio al cliente excelente que garantizará que los clientes vuelvan al Brewing-Restaurant.

2.3.2 Investigación de mercados descriptiva. El fin de la investigación de mercados descriptiva es describir mejor los problemas o las situaciones de los mercados, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y las actitudes de los consumidores.

Definición del problema y de los objetivos de investigación

Teniendo un panorama más amplio después de la investigación exploratoria el problema al que se le quiere dar solución mediante la investigación descriptiva es encontrar las preferencias, gustos, precio de aceptación y frecuencia de consumo además de encontrar el perfil de los consumidores para la creación de un Brewing-Restaurant en el AMB.

Objetivos:

- Definir el perfil de los futuros consumidores del Brewing-Restaurant e identificar los diferentes tipos de consumidores.
- Obtener la Frecuencia de consumo de los habitantes en bares y restaurantes además el sector de preferencia que frecuentan los consumidores objetivo.
- Identificar un precio razonable que se adapte a las condiciones de los consumidores y estimar la demanda del Brewing-Restaurant.
- Encontrar los diferentes factores que afectan las decisiones de consumo de los clientes.
- Validar el modelo de negocio y el gusto de los consumidores en la experiencia de un Brewing-Restaurant
- Encontrar los gustos de cerveza y cerveza artesanal de los habitantes del AMB.

Desarrollo del plan de investigación para reunir información

Para reunir la información se tomará como base una encuesta realizada a finales del año 2016 en el AMB y una encuesta realizada a finales del año 2017 con el fin de cumplir los objetivos y resolver el problema planteado.

-Segmentación del mercado

Primeramente, es importante ver el Brewing-Restaurant desde dos puntos de vista el primero el restaurante como ambiente familiar, de amigos o pareja y el segundo el bar el cual solo venderá bebidas embriagantes a mayores de edad según lo determina la ley pero que busca crear una cultura cervecera de disfrutar la bebida sin exceder su consumo.

Para poder realizar la segmentación de mercado se decidió tomar dos aspectos en cuenta la edad y el estrato socio económico. En primer lugar, se filtró la investigación a personas mayores de edad por el contenido de cerveza en la idea de negocio y en la ambientación de lugar, ya que ellos son los que tomarán la decisión de ir al sitio. Otro aspecto importante de segmentación fueron los estratos socioeconómicos, debido al modelo de negocio es pensado para estratos 3,4,5,6 ya que personas con una buena estabilidad económica son quienes frecuentan este tipo de lugares.

-Diseño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se tomó como primer valor la población total hombres y mujeres del AMB según (Observatorio metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga , 2017) la cual a 2017 era de 1'141.671



Figura 12. Habitantes en el AMB 201. Adaptado de: Observatorio metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga

Como primera segmentación para el diseño de la muestra es tomar a la población mayor de 18 años del AMB debido a que es nuestro mercado objetivo, Según el estudio de la población en edad de trabajar tomando como fuente el DANE, realizado por el (Observatorio Metropolitano del Área metropolitana de Bucaramanga, 2017) la cantidad de habitantes mayor a 18 años es de 792.231, es decir el 69,39% de la población.

POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR (PET) SEGÚN SEXO Y RANGO DE EDAD				
ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA				
Periodo	Rango de edad	Población en edad de trabajar	Sexo	
			Masculino	Femenino
2015	De 0 a 11	-	-	-
	De 12 a 17	94.200	48.267	45.933
	De 18 a 24	137.212	69.147	68.065
	De 25 a 55	470.709	223.822	246.887
	De 56 y más	174.392	73.552	100.840
	Total población	876.512	414.789	461.724
2016	De 0 a 11	-	-	-
	De 12 a 17	94.432	49.916	44.517
	De 18 a 24	135.169	66.698	68.470
	De 25 a 55	475.720	226.979	248.741
	De 56 y más	181.342	76.512	104.830
	Total población	886.663	420.105	466.558

Figura 13. Población en edad de trabajar AMB. Adaptado de: DANE

Además, para definir el target este resultado se debe segmentar los estratos 3,4,5,6 teniendo en cuenta el poder adquisitivo de los habitantes de estos estratos socioeconómicos. Para hallar el porcentaje de estratos pertenecientes a la población objetivo se toma como base el municipio de Bucaramanga y se hace el supuesto que lo demás municipios del AMB se comportan de manera similar a la capital, teniendo cuenta esto el porcentaje de estratos 3,4,5,6 es del 72,37% (Acosta, 2014) dando como resultado una cantidad de 573.338 habitantes aproximadamente.

		Porcentaje	Población por estrato
ESTRATO	1	11,07%	56.370
ESTRATO	2	16,57%	84.377
ESTRATO	3	28,90%	147.138
ESTRATO	4	32,57%	165.852
ESTRATO	5	3,81%	19.401
ESTRATO	6	7,09%	36.078
TOTAL		100	509.216

Figura 14. Distribución por estratos de la población de Bucaramanga. Adaptado de: Ministerio de Cultura

Ahora teniendo en cuenta que nuestra población (N) es de 573.338 habitantes entre hombres y mujeres, se utilizan las fórmulas estadísticas para calcular el tamaño de la muestra. Para poblaciones finitas se utiliza: $n = \frac{z^2 NPQ}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$, pero como el número de la población es mayor a 100.000, tiende a ser infinita y se utiliza la fórmula: $n = \frac{z^2 PQ}{E^2}$, (Ciro Martínez, 2012) obteniendo como resultado en cualquier de las dos fórmulas una muestra de n=96.

$$n = \frac{z^2 NPQ}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ} = \frac{1,96^2 * 573.338 * (0,5)(0,5)}{(573.338 - 1)0,1^2 + 1,96^2 * (0,5)(0,5)} = 96,02 \approx 96$$

$$n = \frac{z^2 PQ}{E^2} = \frac{1,96^2 * (0,5)(0,5)}{0,1^2} = 96,04 \approx 96$$

N = Población = 573.338

Z = Valor en la tabla z según nivel de confianza del 95% = 1,96

P = Proporción de aceptación }
 Q = Proporción de rechazo } = 0,5. Se toma el mismo valor como premisa
 debido a que no se conoce la población

E = Error muestral = 10%. Se toma el 10% como valor máximo que se admite para que no se cometan errores importantes.

-Aplicación del plan de investigación: reunir y analizar los datos

Para la realización de la investigación de mercados se tomaron como instrumento de medición dos encuestas, una de ellas tomada como base de un estudio realizado en el año 2016 se encuentra en el Apéndice B (Investigación de mercado, Cerveza artesanal en Bucaramanga) y la segunda fue realizada personalmente y virtualmente a finales del año 2017 se encuentra en el Apéndice C (Investigación de mercado, Brewing en el Área Metropolitana de Bucaramanga), los lugares elegidos para la recolección fueron los centros comerciales Cacique y Cañaveral, escogidos por que se ajustaban a la población objetivo, además se realizó la encuesta virtual a personal de toda el Área Metropolitana de Bucaramanga, y a estudiantes de las diferentes universidades de la ciudad mediante la difusión por redes sociales y realizadas en espacios de alto flujo de personas como centros comerciales.

-Interpretar e informar los hallazgos

Resultados de la encuesta: Investigación de mercado, Cerveza artesanal en Bucaramanga.

(Apéndice D)

El objetivo de esta investigación fue conocer y analizar el mercado actual y potencial de cerveza y especialmente de cerveza artesanal en Bucaramanga.

Las preguntas iniciales buscan encontrar el perfil de los consumidores de cerveza o de cerveza artesanal.

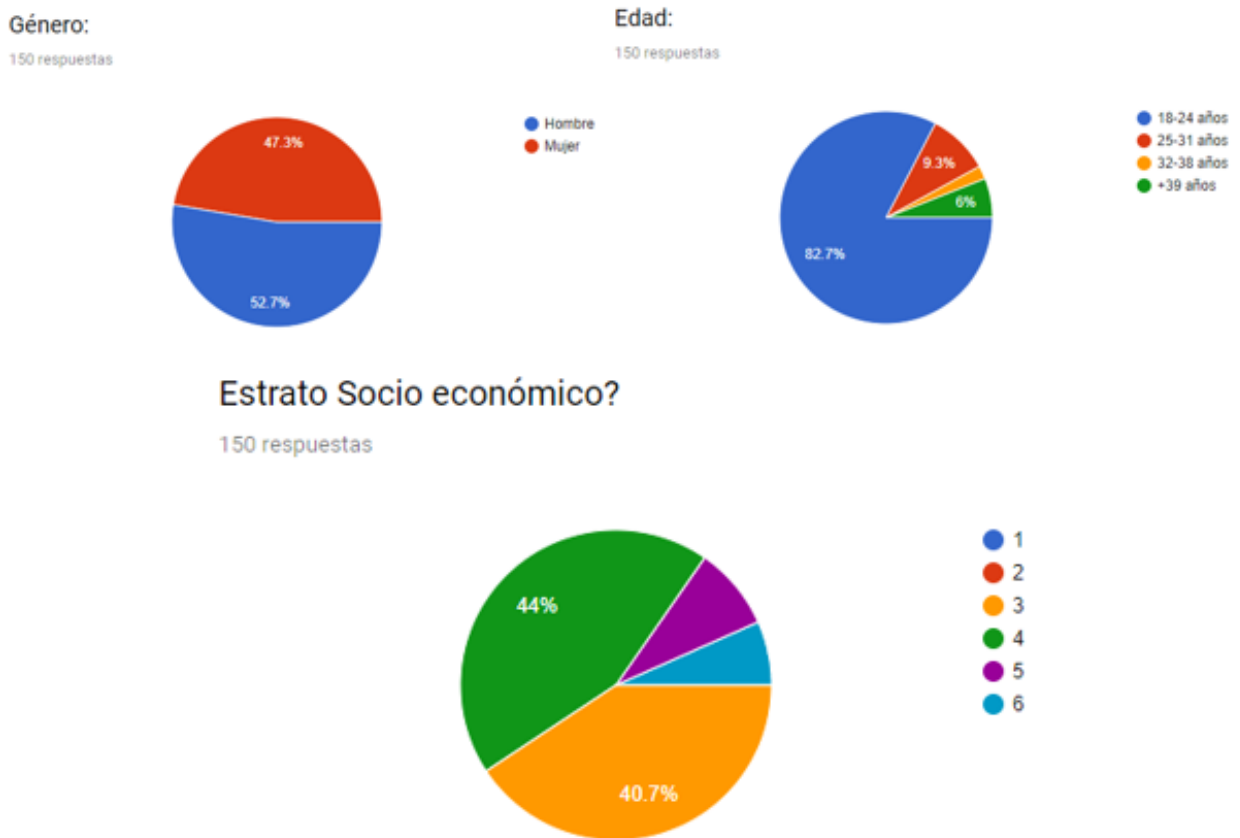


Figura 15. Perfil del consumidor de cerveza y cerveza artesanal

En la siguiente pregunta de la investigación se busca conocer cuál es la frecuencia de consumo de cerveza de los habitantes de Bucaramanga, y se evidencia que no hay una respuesta que haya sido seleccionada por un porcentaje considerable de los encuestados sino que por el contrario todas las respuestas fueron elegidas casi por igual, aun así, el porcentaje más alto es el 23.3% que afirma un consumo de una vez al mes, un consumidor esporádico, pero lo interesante es que el 79,9% de los encuestados consume cerveza por lo menos una vez al mes o más, un dato considerable para el modelo de negocio, ya que muestra un alto porcentaje de consumidores frecuentes y de amantes de la cerveza.

¿Con qué frecuencia consume usted Cerveza?

150 respuestas

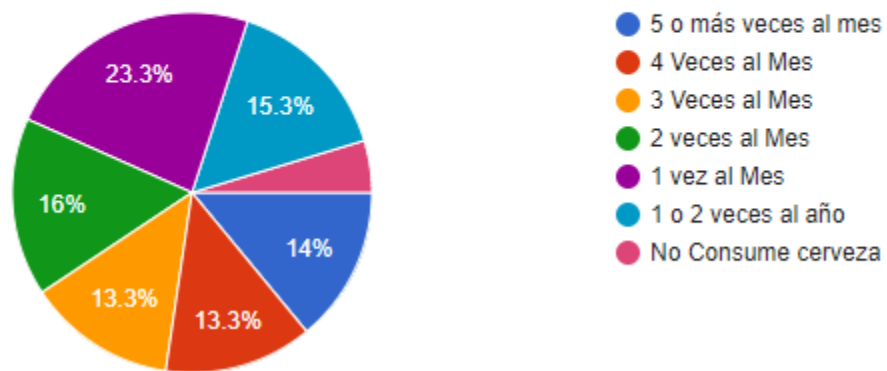


Figura 16. Frecuencia de consumo de cerveza de los habitantes de Bucaramanga.

En la siguiente pregunta se buscó encontrar el lugar de preferencia de los habitantes del área metropolitana al momento de consumir cerveza, a partir de esto se encontró que el 40% de los encuestados consume cerveza en un bar, y en segundo lugar de elección está la licorera con un

20% y la tercera en una tienda con un 18,7%, lugares escogidos por su economía y en algunos casos escogidos para consumir en otro lugar o para consumir en fiestas o reuniones.

¿Dónde compra normalmente más cerveza ?

150 respuestas

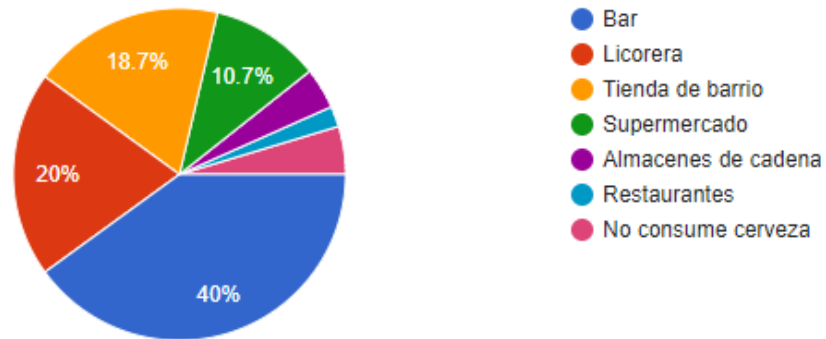


Figura 17. Lugar de preferencia donde normalmente compran cerveza.

La siguiente pregunta busca indagar que características de la cerveza aprecian más los consumidores a la hora de elegir entre una marca u otra. La calificación más alta fue atribuida al sabor de la cerveza con una calificación de 5 de importancia para el 64% de los encuestados, otro factor importante es el precio ya que los encuestados calificaron esta característica con 3,4,5 siendo un poco importante y mostrando que las demás características no son tan representativas para los consumidores.

Para usted, ¿Qué tan importante considera las siguientes características en una cerveza?

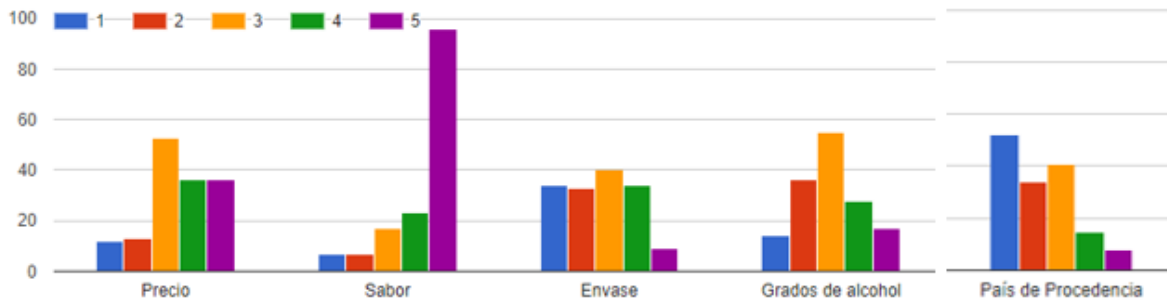


Figura 18. Importancia de las características de la cerveza

Ahora basándose en el sabor, característica elegida por los encuestados se decidió indagar cuál tipo de cerveza prefieren, como resultado se encontró que el 37,3% de los encuestados prefieren la cerveza rubia, seguida de las cervezas afrutadas o saborizadas con un 20%, la cual es preferida por las mujeres.

Basándose en el sabor, ¿Cuál tipo de cerveza prefiere?

150 respuestas

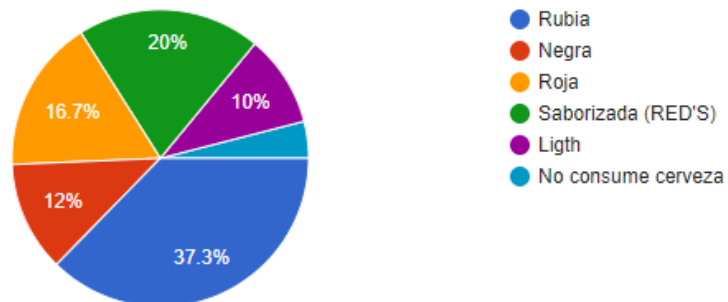


Figura 19. Tipo de cerveza preferida basándose en el sabor.

La siguiente pregunta se hizo con el fin de encontrar el consumo de las diferentes marcas de cervezas divididas en 3 categorías cervezas nacionales, cervezas importadas y cervezas artesanales, donde como resultado se encontró que las cervezas nacionales tienen una muy alta frecuencia de consumo por su precio y facilidad de adquisición, las cervezas importadas son consumidas, pero con frecuencia media-baja, y por último la cerveza artesanal tiene una frecuencia de consumo baja.

¿Con qué frecuencia consume los siguiente tipos de cerveza?

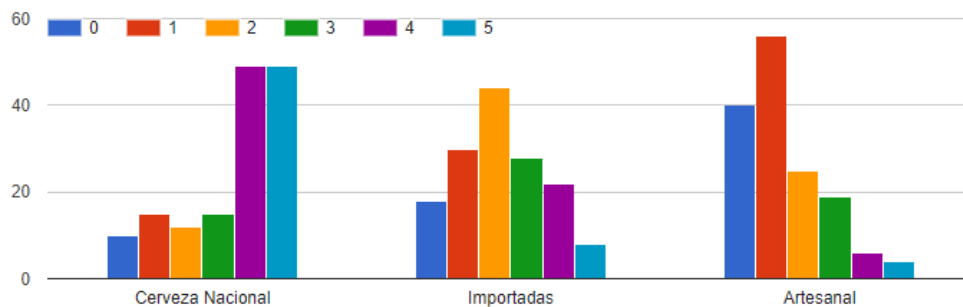


Figura 20. Frecuencia de consumo de los tipos de cerveza.

Siguiendo la línea de las cervezas artesanales la siguiente pregunta busca encontrar la razón por la cual los consumidores de cerveza no consumen cervezas de este tipo, y es que con un 69,3% de las personas encuestadas la problemática encontrada es el poco conocimiento de este tipo de cerveza o de la diferencia que tienen estas cervezas con las cervezas industriales. Las otras dos características encontradas son la dificultad de encontrar la cerveza artesanal con un 32% y el precio que tiende a ser un poco más alto en las cervezas artesanales con un 30%.

Por qué se considera que actualmente el consumo de cerveza Artesanal es menor al de cerveza industrial?

150 respuestas

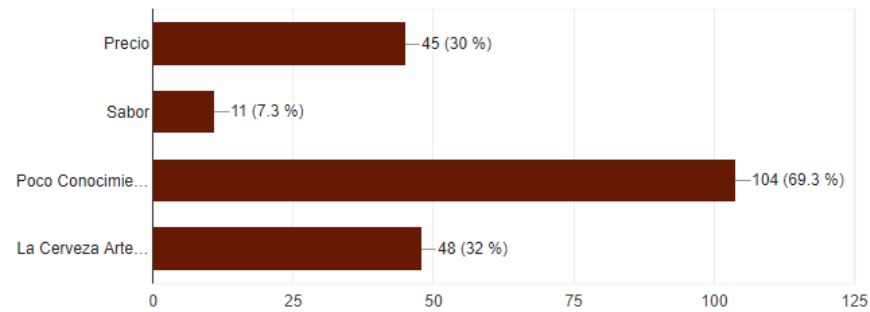


Figura 21. Aspectos por los cuales la cerveza artesanal se consume menos que la industrial.

La siguiente pregunta se hizo con el fin de saber que tan conocidas son las marcas de las cervezas artesanales y se encontró que la marca más conocida y preferida por los consumidores es la cerveza BBC con un 48% de preferencia, seguido de esta característica hay un 39,3% de personas que no consumen cerveza artesanal por las características anteriormente mencionadas.

¿Cuál es su marca preferida de cerveza artesanal?

150 respuestas

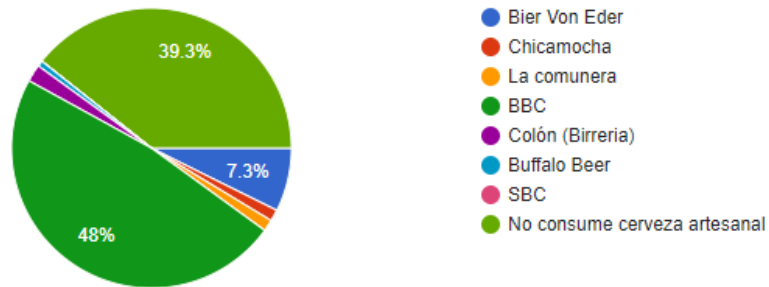


Figura 22. Marca preferida de cerveza artesanal.

Al preguntar a los encuestados acerca de por qué consume la cerveza artesanal elegida en la pregunta anterior y no otra marca, podemos encontrar que el 60% no consume o no conoce la

cerveza artesanal, además el 34,7% de los encuestados nos reiteran que la característica más importante es el sabor al momento de elegir entre una y otra marca.

¿Cuáles son las razones principales por las que usted compra esa marca y no una diferente?

150 respuestas

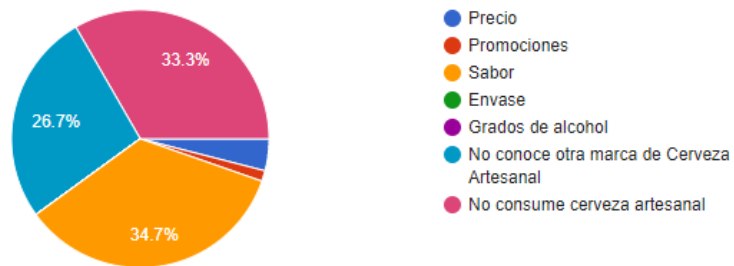


Figura 23. Principales razones para elegir una marca de cerveza artesanal.

La siguiente pregunta busca encontrar cual es la aceptación o rechazo de un rango posible de precio de una cerveza artesanal, y como resultado se obtuvo que el 42% de los encuestados consideró un precio aceptable debido al conocimiento en varios tipos de cerveza y en cambio el 44,7% rechazaron el precio considerándolo costoso.

Una cerveza artesanal con un precio entre \$5000 y \$7000, usted considera que es:

150 respuestas

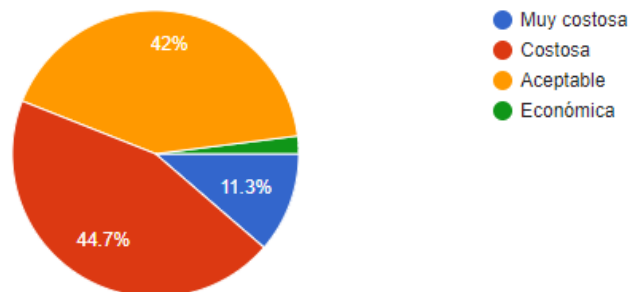


Figura 24. Concepto del precio de la cerveza

Siguiendo el aspecto económico de los encuestados se buscó encontrar cuánto dinero gastarían en una salida a tomar cerveza, y los resultados que se obtuvieron fue de un 36% en un rango de 5mil y 15mil debido a que en este rango podría encontrarse las personas que no consumen o consumen muy rara vez cerveza que equivale al 18,7% las cuales elegirían el valor más bajo al no tener otra opción y en segundo lugar el 27,3% de los encuestados coincidieron que gastarían entre 15mil y 25mil y en tercer lugar el 20.7% que gastarían entre 25mil y 35mil.

¿En una Ocasión, Cuánto es lo máximo que usted gastaría en cervezas?

150 respuestas

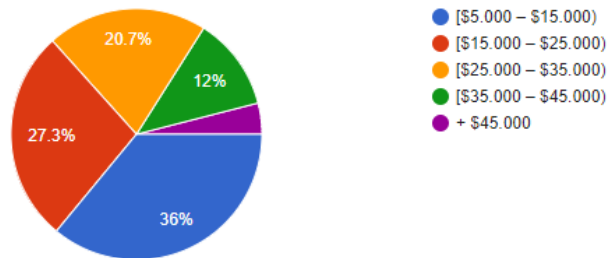


Figura 25. Valor máximo que gastaría en cerveza en una ocasión.

En la última pregunta se hizo con la intención de analizar qué tan dispuestos estarían los consumidores a probar cervezas diferentes a la habitual o una cerveza nueva si esta es ofrecida en un bar. Se obtuvo que un 63.4% estaría por lo menos dispuesto a probarla.

Si en un bar hay disponible una nueva marca de cerveza artesanal, ¿Qué tan dispuesto estaría a probarla?

150 respuestas

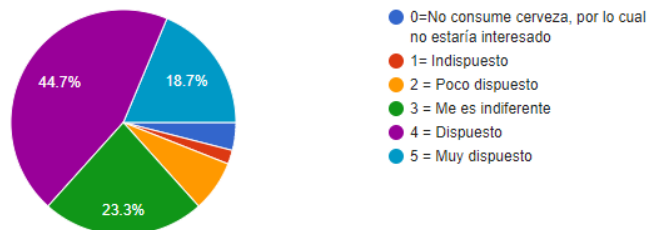


Figura 26. Disposición de los encuestados a probar una nueva marca de cerveza artesanal

Resultados de la encuesta: Investigación de mercado, Brewing en el Área Metropolitana de Bucaramanga. (Apéndice E)

Las primeras preguntas se hicieron con el objetivo de encontrar un perfil de futuro consumidor, y en conjunto con otras variables presentaran resultados importantes para la investigación.

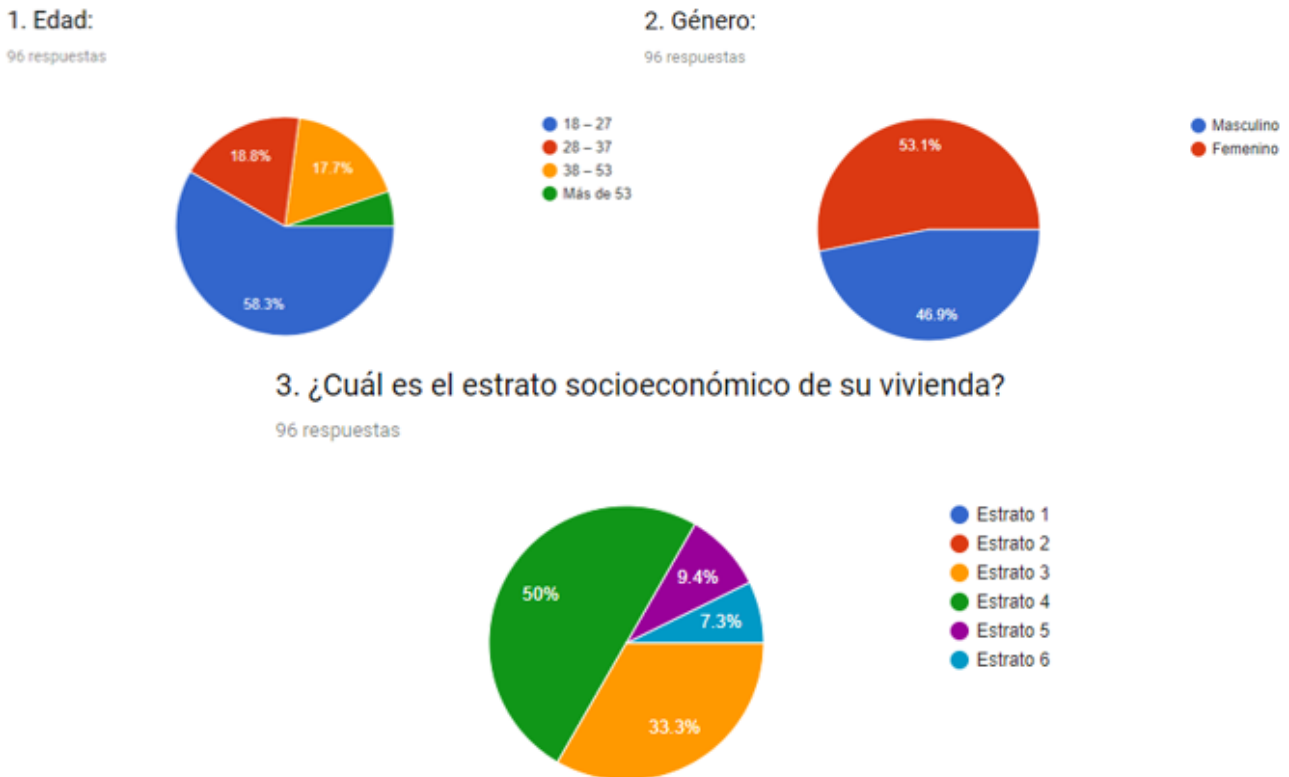


Figura 27. Perfil del futuro consumidor

La siguiente pregunta buscaba encontrar el consumo en restaurantes de la población del Área Metropolitana de Bucaramanga. Como resultado se obtuvo que el 41.7% de los encuestados come en restaurantes 1 o 2 días a la semana, y el 27,1% lo hace 1 a 2 días al mes, es decir hay un 68,8% de clientes con tendencia de compra frecuente, y son este tipo de clientes a los que principalmente deben dirigirse las estrategias de mercado y posicionamiento en redes sociales del modelo de negocio, no obstante es importante tener en cuenta el 24% de personas que consumen tan solo en

fechas especiales y mediante la promoción en redes sociales se buscara que este tipo de clientes elijan Cask para celebrar estas fechas especiales.

4. ¿Con qué frecuencia come en restaurantes?

96 respuestas

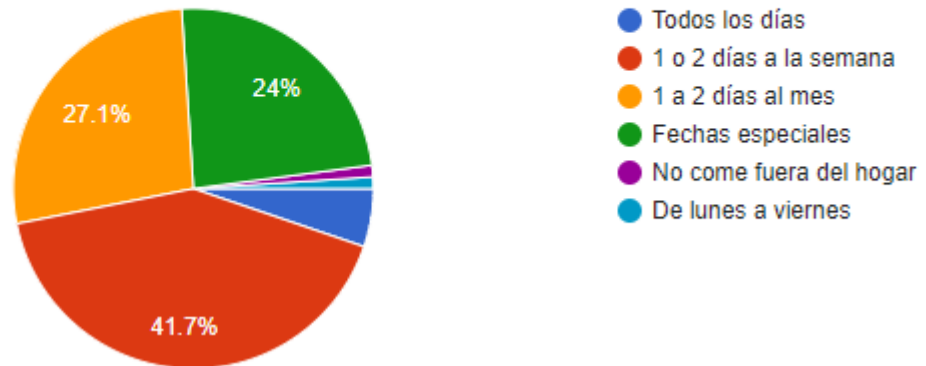


Figura 28. Frecuencia de consumo en restaurantes

La pregunta 5 es muy similar a la anterior, sino que por el contrario en esta se busca encontrar la frecuencia de consumo en bares de los habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga. El resultado obtenido es que el 36,5% de los encuestados van a bares 1 a 2 días al mes, y el 18,8% lo hace 1 o 2 días a la semana, esto quiere decir que el consumo frecuente estará en un 55.3%. Además, es importante resaltar que en el área metropolitana no hay un Bar temático con la experiencia que brinda el Brewing-Restaurant lo cual podría causar gran impacto en la población.

5. ¿Con qué frecuencia usted va a bares?

96 respuestas

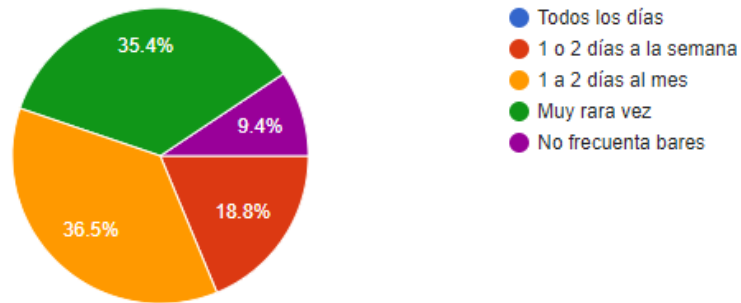


Figura 29. Frecuencia de consumo en Bares.

En la siguiente pregunta se quiere encontrar una característica clave, para saber cómo se comportan los consumidores y es que sector del Área metropolitana prefieren o eligen a la hora de ir a un restaurante o a un bar. Y como podemos observar en la gráfica el 67,7% eligen el sector de cabecera y en una segunda opción cañaveral con un 16,7%, lo cual muestra una tendencia de consumo hacia el sector de cabecera, sumado a esto la gran parte de oferta de restaurantes y bares de moda se encuentran en este sector.

6. ¿En qué sector del área metropolitana de Bucaramanga se encuentran los restaurantes y/o bares que frecuenta?

96 respuestas

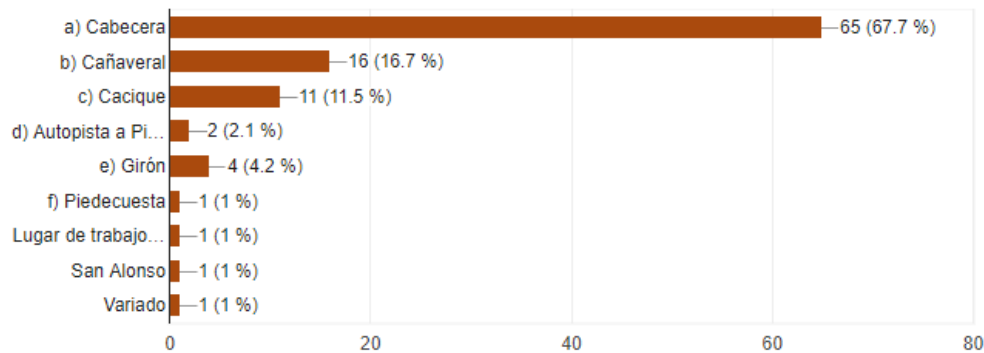


Figura 30. Sector del AMB que prefieren los consumidores.

En esta pregunta se pretende validar la idea de negocio cuestionando a los encuestados que tan apropiado es el concepto del modelo de negocio que es tener la producción de cerveza artesanal visible en las mismas instalaciones donde se ofrece el servicio de restaurante y bar, en el cual el 91,7% le resulta llamativo este modelo y no presentan ningún inconveniente en vivir esta experiencia.

7. ¿le gustaría comer en un sitio en donde pueda ver el proceso de elaboración de una cerveza artesanal?

96 respuestas

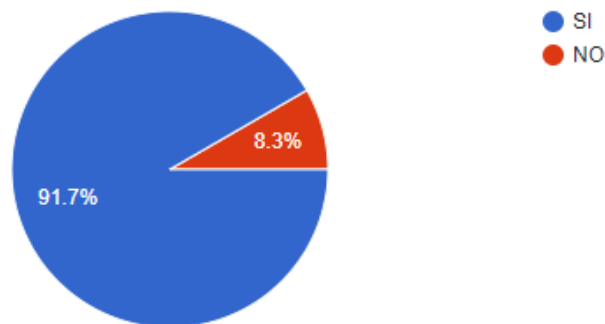


Figura 31. Validación del modelo de negocio.

Las siguientes dos preguntas van enfocadas al precio que estarían dispuestos a pagar por un plato de comida o por una cerveza artesanal dentro de las instalaciones del Brewing restaurant.

Como resultado de preguntar a las personas por cuanto dinero estarían dispuestas a pagar por un plato de comida en un establecimiento de las características del modelo de negocio, el 35,4% de las personas encuestadas pagarían un plato entre \$15.000-\$20.000 y por otra parte el segundo

porcentaje más alto del 22,9% pagaría entre \$20.000-25.000, lo cual muestra el rango de precios real que las personas pagan en el mercado en un establecimiento que genera valor al consumidor.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato en un restaurante en el que dentro de las mismas instalaciones se encuentre visible todo el proceso de producción de cerveza artesanal?

96 respuestas

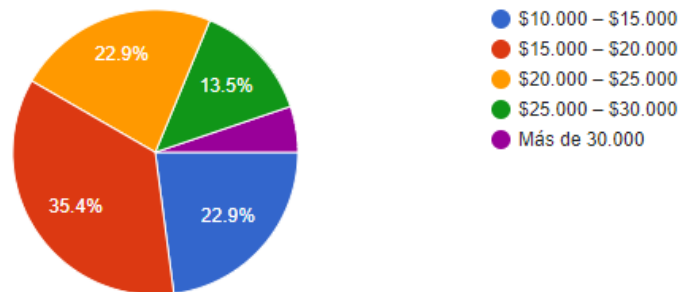


Figura 32. Rango de precios que estarían dispuestos a pagar por un plato de comida.

En cuanto al resultado en precios de cerveza artesanal se presenta un factor importante y es el desconocimiento de la cerveza artesanal o su diferencia con la cerveza industrial, y es así como el 49% pagaría entre \$4.000 y \$6.000 escogiendo el precio más bajo porque no conocen el valor agregado de una cerveza artesanal y el esfuerzo que esta lleva y por el contrario un 41,7% pagaría un valor considerable por una cerveza artesanal acorde a la cantidad personal ofrecida.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal tamaño personal (350ml) realizada en el mismo lugar?

96 respuestas

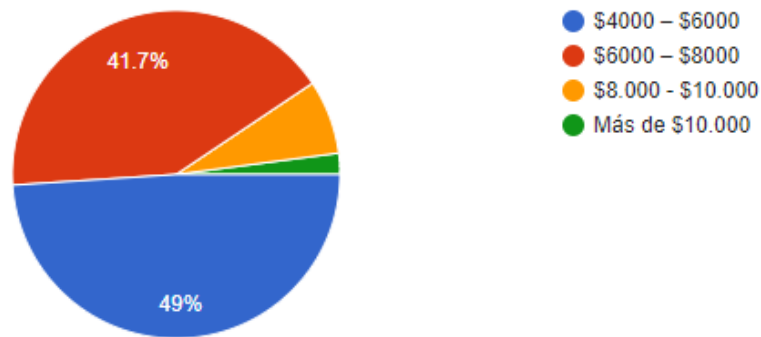


Figura 33. Rango de precios que estarían dispuestos a pagar por una cerveza artesanal.

En la siguiente pregunta se busca identificar el factor o característica que más aprecian las personas al elegir un restaurante-bar, o en su defecto cuál característica les permitirá volver o no a un establecimiento.

Como respuesta a esta pregunta, 53,1% de las personas encuestadas coincidieron en que el factor que más aprecian es la calidad de la comida, seguida de esta elección con un 26% de coincidencia el segundo factor que esperan recibir de un restaurante es el servicio, en el cual tienen en cuenta características como la atención y la rapidez del servicio, la tercera característica predominante a la hora de elegir un sitio es la experiencia que pueda vivir con un 18,8% de encuestados que les parece importante al momento de hacer su elección.

10. ¿Cuál es el factor que más valora al momento de elegir un restaurante-bar?

96 respuestas

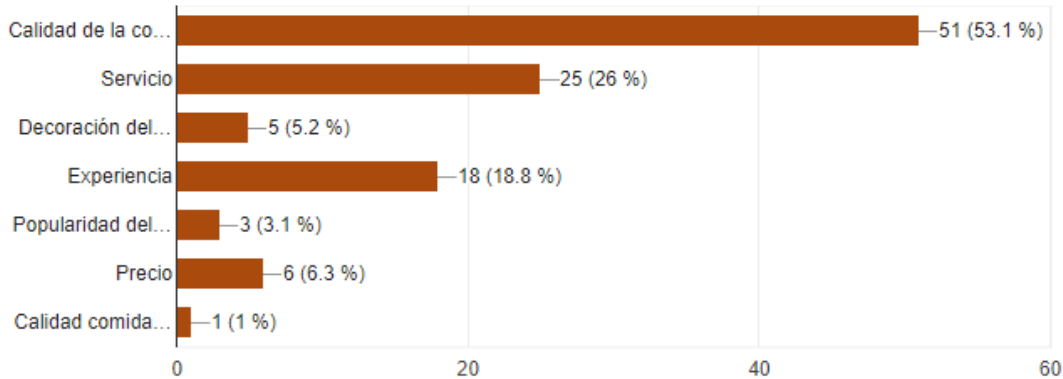


Figura 34. Factores importantes al momento de elegir un restaurante-bar

La última pregunta se hizo con el propósito de validar la gastronomía que el Brewing-Restaurant quiere incentivar, una gastronomía propia de la región donde en la mayoría de los hogares se acostumbra a adobar las carnes con cerveza.

Como resultado de los datos se encontró una distribución normal de los datos lo cual lleva a la decisión de ampliar el menú y darle al cliente la opción de los platos de la casa y por otra parte los demás platos que sean de su gusto.

11. ¿Le gustan las comidas que en su preparación llevan cerveza?
(Siendo 1 Muy poco y 5 Mucho)

96 respuestas

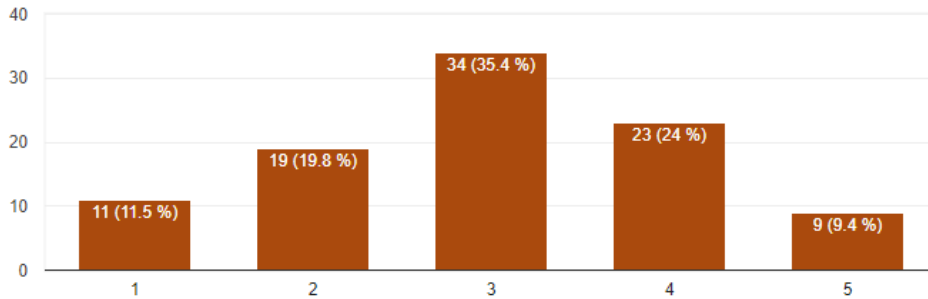


Figura 35. Validación de la preparación de comidas con cerveza

2.3.3 Herramientas adicionales para la investigación de mercados

Mapa de la empatía

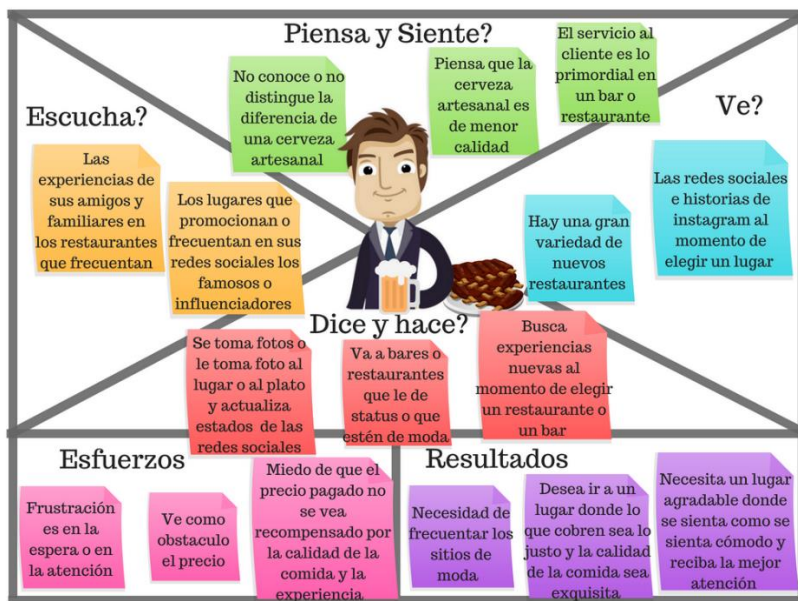


Figura 36. Mapa de la empatía

SCAMPER

- ¿S = Sustituir?

Sustituir el consumo desmedido de alcohol por un consumo premium y no solo eso sino un consumo moderado y saludable que traiga beneficios para la salud.

- ¿C = Combinar?

Combinar la cerveza artesanal, su producción y todo el ambiente cervecero con la gastronomía de la región creando un espacio que brinde al usuario la mayor experiencia posible.

- ¿A = Adaptar?

Adaptar los platos y las recetas a la temática que se quiere mostrar.

Adaptar la experiencia a las tendencias globales como es mostrar la cerveza como un producto premium y además a los cambios que se vean evidenciados en el consumidor.

- ¿M = Magnificar?

Magnificar la gastronomía de la región en la cual es común adobar las carnes para su preparación especialmente los chorizos un plato típico del departamento y además introducción de nuevas recetas.

Modificar la experiencia del consumidor mostrando todo el proceso y historia de la cerveza.

- ¿P = Ponerle otros usos? Proponer

Ponerle otros usos a la cerveza como por ejemplo convertirla un ingrediente gastronómico tanto de carnes como postres y un acompañante en las comidas.

Proponer productos y servicios temporales para brindarle un mayor servicio al cliente

- ¿E = Eliminar?

Eliminar la molestia en la espera mediante la temática de producción de cerveza y entradas impensadas que en su preparación llevan cerveza.

- ¿R = Reorganizar?

Reordenar o reorganizar el calendario de eventos para que siempre haya una expectativa y un espectáculo para los consumidores

Además, reordenar los mensajes alusivos a la temática del bar para dar diferentes datos curiosos y no aburrir al consumidor.

Matriz ERIC

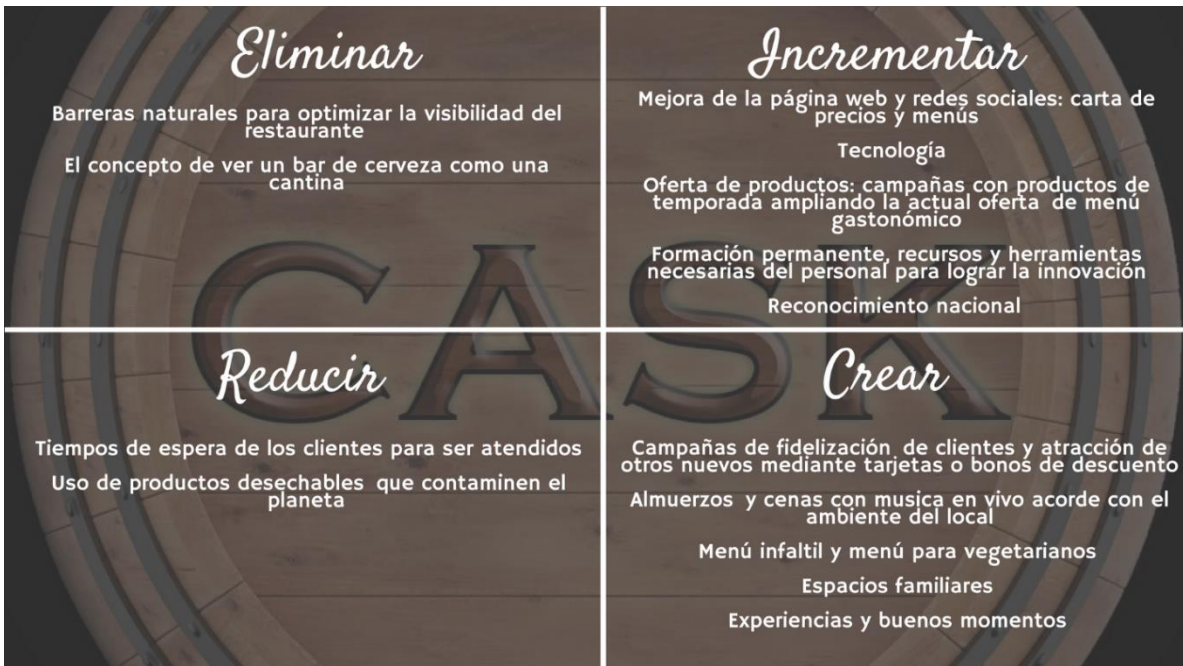


Figura 37. Matriz ERIC

2.3.4 Focus Group Es una técnica particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013). Que nos permite evaluar la idea de negocio y los Insight percibidos en la investigación de mercado para que los participantes validen o rechacen estas características desde sus puntos de vista.

Se realizó un Focus Group a 14 personas entre hombres y mujeres de 18 a 27 años, con el objetivo de validar las características y aspectos relevantes del modelo de negocio, además de escuchar las diferentes ideas y recomendaciones que los participantes opinaban.

En el ejercicio realizado con el Focus Group siguiendo la metodología descrita en el Apéndice F, se obtuvieron las siguientes apreciaciones que refuerzan y permiten elevar la aceptación de la idea de negocio:

¿Qué visitan más frecuentemente, bares o restaurantes?

Ocasionalmente frecuentan más bares

¿Qué otros productos/servicios les gustaría en el bar/restaurante?

Snacks

Cambio de menú según el horario

Parrillas, asados (leña/carbón)

Barriles, tipo taberna, alusión a lo artesanal

expertos en maridaje (para recomendar)

muestrario

Música en vivo (ambiente bien definido, no combinar muchos géneros) / Música: Rock

Lugar

Combinación de muchas cosas en un solo lugar puede ser mucho

barriles solo para ocasiones especiales/ solo modo bar

Elaboración de la cerveza ¿Experto?

Personal capacitado para responder las dudas e inquietudes de los clientes sin necesidad de un experto encargado.

Intercambio de culturas

Según el ambiente

Nombres de la carta (según los lugares de donde vengan los diferentes clientes)- (Locales, nacionales, internacionales)

Valor agregado

Espacio bien distribuido

Saber gestionar el ambiente

Precios

Ofrecer la cerveza en barriles de diferentes tamaños

2.3.5 Demanda esperada

Teniendo en cuenta la investigación de mercado realizada y el modelo de negocio del Brewing-Restaurant se plantea que la unidad de medida sea consumo por persona en el establecimiento, es así como se espera un ingreso de 18.000 pesos por persona y una cantidad de personas de aproximadamente 35 personas por servicio, es decir un promedio de 70 personas al día.

Teniendo en cuenta la investigación de mercado, Brewing en el Área Metropolitana de Bucaramanga, y tomando los resultados de esta como una muestra significativa y representan la

población total, se proyectan el número de personas teniendo en cuenta los factores analizados como aceptación de la idea, ubicación, y el dinero que estaría dispuesto a pagar se obtiene el valor de 35 personas por servicio.

2.4 Plan de mercado

El plan de mercadeo busca estructurar las diferentes estrategias que la empresa desarrollará, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Para definir las estrategias se utilizarán dos herramientas, las 4ps del marketing mix y de la misma manera las 4ps del marketing digital con el fin de contrastar los dos puntos de vista y generar estrategias claras que permitan que el modelo de negocio sea exitoso.

2.4.1 Marketing mix. El marketing mix es una herramienta de la dirección con el fin de conseguir los objetivos previstos, mediante el desarrollo de estrategias y se materializa en 4 instrumentos de medición: Producto, Precio, Plaza, y Promoción; Así mismo con el fin de obtener mejores resultados se añade a estos instrumentos una 5°P del marketing relacional: Partners, que es el servicio con punto de vista de los clientes y colaboradores.

Estrategia de producto:

Ofrecer un producto premium en gastronomía y cerveza artesanal para los habitantes del área metropolitana de Bucaramanga.

Ofrecer un producto exclusivo, una cerveza artesanal que solo podrá conseguirse dentro de las instalaciones del Brewing-Restaurant.

Ofrecer diferentes tamaños de cerveza artesanal y de los 3 principales tipos de cerveza con el fin de tener una amplia variedad y satisfacer gran parte de los gustos de los consumidores.

Estrategia de precio:

Ofrecer un menú de platos con precios cómodos al consumidor y acordes al mercado objetivo y cervezas artesanales de todos los precios y tamaños.

Ofertas de precio como por ejemplo un se haría un día de la bolsa de valores donde los precios fluctúen en todo momento generando una experiencia diferente al cliente.

Además, se pueden pensar días de barra libre donde el precio pagado sea un costo fijo por todo lo que pueda comer o tomar.

Estrategia de plaza:

Mantener punto de venta único de la cerveza artesanal en las instalaciones del Brewing-Restaurant, transmitiendo exclusividad al consumidor, además de ofrecerle un servicio y experiencia inigualable en el AMB.

Utilizar la técnica de merchandising con el fin de incrementar la rentabilidad del punto de venta y hacer los productos y el servicio que ofrece el Brewing-Restaurant más atractivo para los consumidores.

Estrategia de promoción:

Presencia en las redes sociales, mediante publicaciones e historias en Instagram y Facebook, con el fin de publicitar la marca y atraer clientes al Brewing-Restaurant

Pautar mediante influenciadores en las redes sociales, para que ellos vayan y recomienden el lugar a sus seguidores.

Alianza con las App de comidas disponibles en el mercado para mantener la cercanía con el cliente y que pueda encontrar en el Brewing-Restaurant una gran opción de compra.

Estrategia de Partners:

Entregar al cliente una experiencia única, con un ambiente cálido y un servicio que lo permita sentirse cómodo en el lugar.

Crear una comunidad Cask, que no solo las personas vayan al Brewing-Restaurant, sino que se sientan identificados con la marca, y más adelante se verá demostrado en prendas de vestir o vasos o jarras que los clientes se llevaran a sus hogares.

Mantener activas páginas en Facebook, Instagram y Twitter con contenidos de interés para así interactuar con los clientes y que ellos puedan interactuar con la empresa, teniendo una relación cercana con ellos.

2.4.2 Las 4p del marketing digital

Es importante para una empresa avanzar de la misma medida como avanza la información, la tecnología y los comportamientos sociales de la población, es por esto que hoy en día donde el mercado es digital hay mayor posibilidad de interacción entre la empresa y los consumidores, y hay que utilizar herramientas que le permitan una fidelización con el cliente es por esto que el modelo de las 4 P's del marketing interactivo o digital, según Idris Mootee, justifican su lugar en la estrategia y el mix de marketing por las particulares características de estos mercados. (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2013).

Personalización

Crear una promoción atractiva en redes sociales para poder crear una comunidad de amantes por la cerveza. A través de esta promoción se busca obtener datos personales y los correos electrónicos para enviar mensajes personalizados a los clientes dependiendo de sus preferencias.

Además, dentro de las instalaciones se darán portavasos personalizados y con mensajes dependiendo de la temporada y de la persona, y se piensa tener souvenirs a la venta para las personas que quieran llevarlos a su casa.

Participación

Crear una comunidad tanto online como offline de amantes por la cerveza en la cual se aprenda a conocer la cerveza, catar varios tipos, elaborar la cerveza, se hagan concursos y se asista a festivales como un grupo además la permanencia en redes sociales, las etiquetas de las personas que visiten el Brewing-Restaurant, historias en vivo y demás.

Par a par comunidades

Permanencia en redes sociales, donde lo que se busca es que las personas que vayan al Brewing-Restaurant puedan etiquetar la página o sean publicadas sus experiencias, además publicar platos y la cerveza buscando que las personas etiqueten a sus amigos generando expectativa, historias en vivo de eventos y en diario ocurrir en la cocina en la producción de cerveza y en la experiencia de los clientes y sus celebraciones especiales, por último, hacer concursos en redes sociales y además promociones por cumplir retos o por simplemente seguir las cuentas del Brewing.

Modelos predictivos

Al captar la información de los clientes y los correos de ellos se deben, con estos datos y mediante las herramientas de Gmail hacerles seguimiento a los clientes. De esta misma manera, se deben utilizar herramientas como Google AdWords o Google Analytics en caso de crear una página web, además de crear páginas en redes sociales como Facebook e Instagram que permiten hacerles seguimiento a las publicaciones además contratar publicidad con los mismos.

3. Estudio Técnico

Este estudio es uno de los más importantes de un plan de negocios debido a que en esta etapa se determina el tamaño más conveniente de la empresa, la identificación de la localización final apropiada y obviamente, la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo que están consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiera (Miranda, 2005).

3.1 Características del servicio.

El servicio que se espera entregar al cliente como generación de valor del Brewing-Restaurant es en primera parte crear un espacio diferente y único en la ciudad, que permita tanto amantes o no amantes de la cerveza, un lugar donde no solo se ofrecerá cerveza artesanal de excelente calidad, platos exquisitos de nuestra gastronomía santandereana sino un ambiente totalmente diferente desde la producción visible de cerveza artesanal, hasta espacios rústicos y acogedores.

En esta medida el Brewing-Restaurant ofrecerá dos líneas de servicios, el servicio de un restaurante con una gran ambientación y comida de calidad, con posibilidad de aprender del maridaje y con gastronomía propia de la región donde adobar las carnes con cerveza es una cultura familiar, y platos de todos los gustos con centro en las carnes, un lugar para ir en familia, con amigos, con la pareja, con los compañeros de trabajos, almuerzos de negocios, en fin para cualquier ocasión con una experiencia única garantizada.

Además, se tendrá el servicio de bar de cerveza artesanal, una cerveza elaborada en las mismas instalaciones, de la misma manera a la par de disfrutar una cerveza de calidad del tipo de su preferencia, el cliente podrá conocer de primera mano el proceso de elaboración de la cerveza, su historia y datos curiosos. El servicio de este bar buscará crear una cultura cervecera de consumo moderado que permita a los consumidores disfrutar del sabor de una cerveza artesanal al lado de las personas que desee en un espacio cálido y acogedor.

3.2 Localización

Para el estudio de localización se debe tener en cuenta los servicios que prestará el Brewing-Restaurant además de reconocer el establecimiento como una empresa mixta, ya que tendrá la producción de cerveza artesanal en las mismas instalaciones que funciona como bar y restaurante.

3.2.1 Macro localización: Para el desarrollo del proyecto de grado se escogió el departamento de Santander debido a su gran participación en los inicios de la industria cervecera con la contribución de pequeñas fábricas en Bucaramanga, Málaga y Socorro que impulsaron esta industria en el país además en la actualidad se puede ver una gran diversidad de cervezas artesanales específicamente en el Área Metropolitana de Bucaramanga que impulsan la cultura cervecera y el consumo de la misma, es por esto que el estudio se centralizó en esta área metropolitana, comprendida por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, debido a los buenos indicadores económicos y a los factores ya mencionados.

3.2.2 Micro localización: A partir de la macro localización y la ubicación del modelo de negocio en el área metropolitana de Bucaramanga, el paso a seguir es analizar de manera más

minuciosa la ubicación del proyecto en determinadas zonas de la ciudad. Para esto se realiza el método de ponderación por factores, método que permite hacer un análisis cuantitativo para comparar las diferentes zonas previamente escogidas por la viabilidad técnica del modelo de negocio, y así determinar una localización óptima.

Primeramente, se definen los factores que más influyen a la hora de buscar un espacio donde se pueda ubicar el Brewing-Restaurant.

F1. Demanda de los clientes: Es un factor que se analizó en el estudio de mercado en el que se consultaba a los encuestados en que sector del área metropolitana acostumbraban a elegir cuando buscaban un restaurante o bar.

F2. Costo del uso del suelo: Es un factor importante en el que se analiza el valor del metro cuadrado del sector en el que se ubicara el modelo de negocio, además de aspectos como los servicios públicos e impuestos.

F3. Espacio de parqueadero: Es un factor que ha cogido mucha fuerza en la actualidad y que tiene que ver más con la comodidad del cliente y su seguridad a la hora de llevar un vehículo al lugar del Brewing-Restaurant.

F4. Imagen que transmite y visibilidad: Factor que proyecta tanto la imagen que transmite la ubicación a los clientes y que tan atractivo es para ellos, como también lo visible y cercano que es el negocio a la población que se quiere llegar.

F5. Permisos: Facilidad de permisos en el establecimiento del negocio, en horarios del bar, modificaciones, adecuaciones y demás.

En segundo lugar, se deben determinar las posibles áreas en las que se podría establecer el modelo de negocio, es así como el primer factor para determinar las áreas factibles es zonas que permitan la actividad económica múltiple de centralidad, que permitiría establecer el Brewing-Restaurant como una empresa mixta, ya que tendrá la producción de cerveza artesanal en las mismas instalaciones que funciona como bar y restaurante. Es así como se decide estudiar 7 zonas particulares, 3 de Bucaramanga, 1 de girón, 1 de Floridablanca, 1 de Piedecuesta y 1 que une los municipios de Floridablanca y Piedecuesta.

Para las zonas del municipio de Bucaramanga por ser la capital del departamento se analizan una serie de fichas normativas (Apéndice G) que permiten apreciar con mayor claridad la actividad económica múltiple de centralidad identificada con el color fucsia.

El área para la actividad económica múltiple de centralidad señala el suelo para la localización y mezcla de usos de comercio y servicios, dotacionales e industria transformadora local, dada su ubicación estratégica dentro de la ciudad de escala local y zonal, y es compatible con la industria de productos alimenticios y bebidas. (Secretaría de Planeación, 2014).

Zona 1.

Albania, Álvarez, Buenos Aires, El Diviso, Galán, La Aurora, Las Américas, Los Pinos, Los Sauces, Los tejados, Mejoras Publicas, Miraflores, Morro rico, San Alonso, Universidad

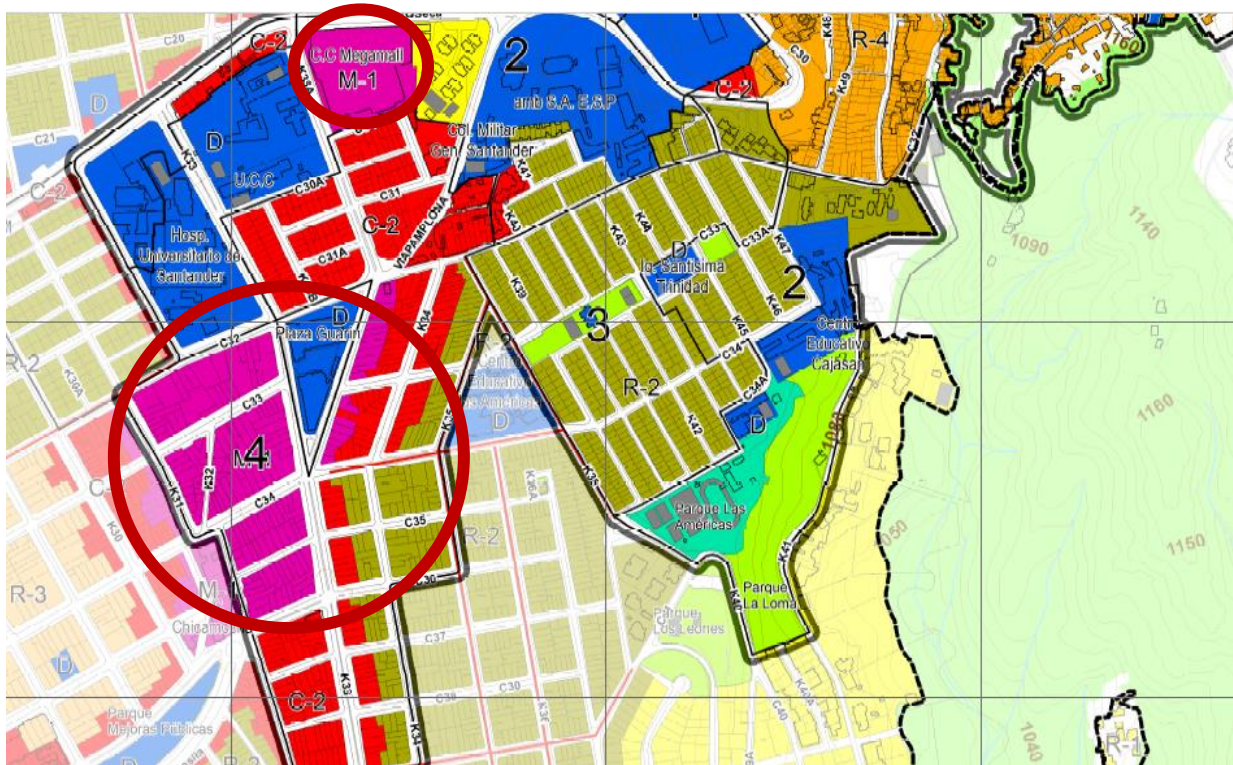


Figura 38. Micro localización, áreas de actividad zona 1. Adaptado de: Fichas normativas POT 2013-2027

Donde los lugares que permiten actividad económica de múltiple centralidad son el centro comercial mega mall y el sector conocido como zona rosa.

Zona 2

Altos del Jardín, Bolarqui, Cabecera del llano, Campestre, Conucos, El Prado, La floresta, Las Américas, Mercedes, Pan de Azúcar, Sotomayor, Terrazas.

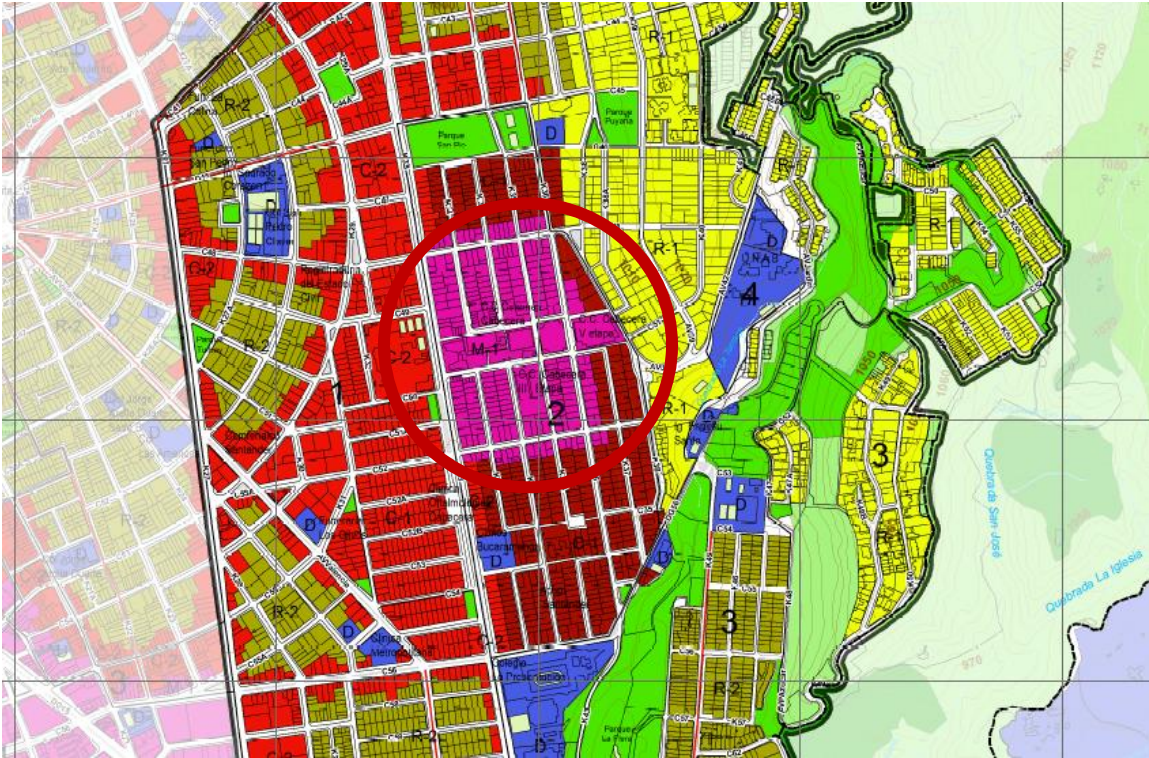


Figura 39. Micro localización, áreas de actividad zona 2. Adaptado de: Fichas normativas POT 2013-2027

Donde la actividad múltiple de centralidad se encuentra permitida en el sector de cabecera comprendido de la carrera 33 a la carrera 36 entre calles 52 y 48.

Zona 3

Altos del Lago, El Tejar, Hacienda San Juan, Lagos del Cacique, San Expedito, Santa Barbara.

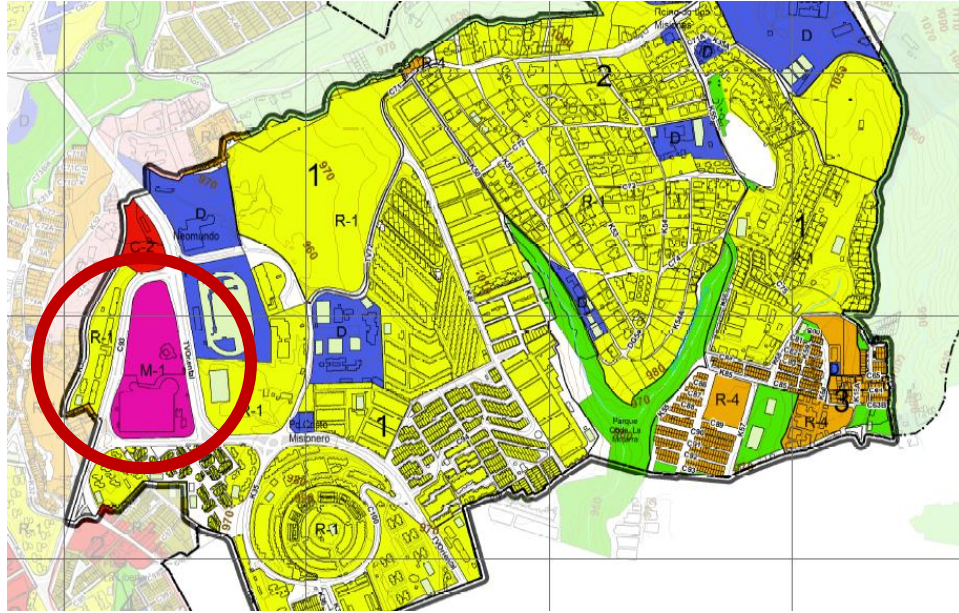


Figura 40. Micro localización, áreas de actividad zona 3. Adaptado de: Fichas normativas POT 2013-2027

Donde la actividad múltiple de centralidad se encuentra permitida en el centro comercial cacique.

Zona 4. Girón

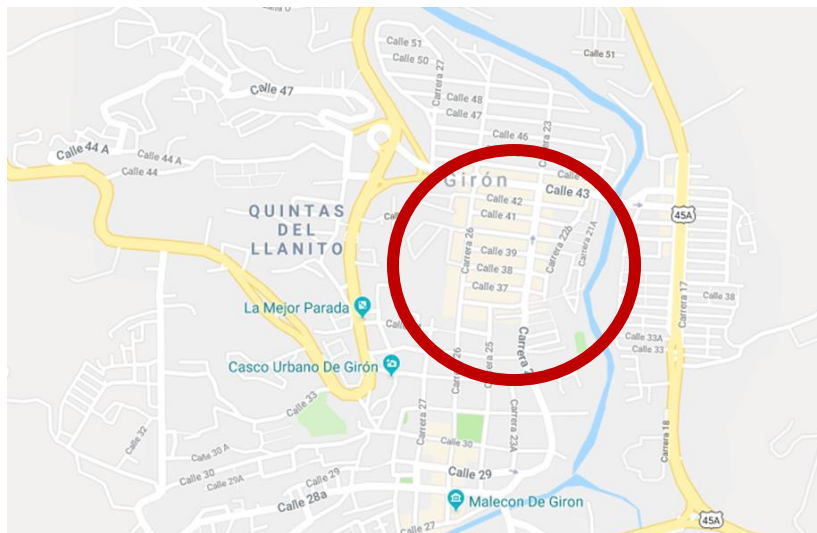


Figura 41. Micro localización, zona 4 Girón. Adaptado de: (Google Maps, 2018).

Zona 5.

Sector de Cañaveral Floridablanca, centro comercial Cañaveral, centro comercial Parque Caracolí, centro comercial La Florida y alrededores. Este sector presenta actividad económica múltiple de centralidad con restaurantes y bares.



Figura 42. Micro localización, zona 5 Floridablanca. Adaptado de: (Google Maps, 2018).

Zona 6.

Centro comercial Delacuesta



Figura 43. Micro localización, zona 6 Piedecuesta. Adaptado de: (Google Maps, 2018).

Zona 7.

Autopista Floridablanca-Piedecuesta

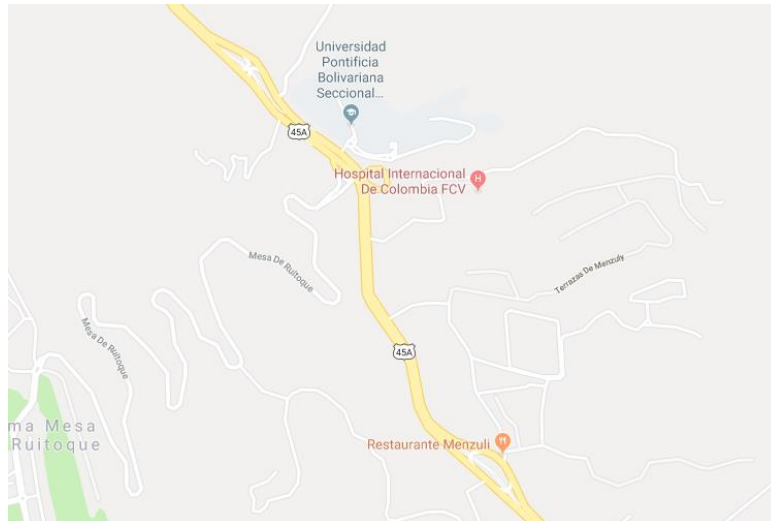


Figura 44. Micro localización, zona 7 Autopista Floridablanca-Piedecuesta. (Google Maps, 2018).

Teniendo en cuenta las 7 zonas y los 5 factores analizados para el modelo de negocio se procede a calificar las diferentes zonas de 1-10 siendo 10 el valor más alto y que corresponde a que la zona presenta los mayores beneficios en determinado factor para el modelo de negocio.

Tabla 3.

Clasificación de las zonas de micro localización

Factor	Máx.	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7
F1	10	2	9	6	5	7	2	4
F2	10	8	4	4	8	4	6	6
F3	10	4	4	7	4	4	9	9
F4	10	4	8	8	6	8	6	6
F5	10	5	8	6	3	7	6	6

Luego se procede a ponderar el % de importancia de los factores identificados, para así obtener como resultado la zona óptima para la ubicación del modelo de negocio.

Tabla 4.

Ponderación y resultados de las zonas de micro localización

Factor	% de importancia	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6	Zona 7
F1	30%	0,6	2,7	1,8	1,5	2,1	0,6	1,2
F2	20%	1,6	0,8	0,8	1,6	0,8	1,2	1,2
F3	20%	0,8	0,8	1,4	0,8	0,8	1,8	1,8

Continuación Tabla 4

F4	25%	1	2	2	1,5	2	1,5	1,5
F5	5%	0,25	0,4	0,3	0,3	0,35	0,3	0,3
Total	100%	4,25	6,7	6,3	5,7	6,05	5,4	6

El resultado del estudio de micro localización da como óptima la zona 2, donde la actividad múltiple de centralidad se encuentra permitida en el sector de cabecera comprendido de la carrera 33 a la carrera 36 entre calles 52 y 48, con un puntaje ponderado de 6.7. Eligiendo así este sector que se acomoda de mejor manera a las condiciones de los clientes, pero sin dejar atrás el factor crítico que es el parqueo y comodidad, dado solución antes de ubicar el modelo de negocio.

3.3 Maquinaria y equipo

3.3.1 Equipos de producción de cerveza

Para el correcto funcionamiento del Brewing-Restaurant se necesitan los siguientes equipos para el área de producción de cerveza artesanal.

Tabla 5.

Equipos para el área de producción de cerveza artesanal.

Equipos para el proceso de cerveza capacidad 250 litros por bache		
Sattler González y CIA S. en C. Nit 830.102.957-2		
Equipo	Descripción	Valor
Molino de Rodillos	Capacidad 200 Kilos/Hora	\$ 3.500.000

Continuación Tabla 5

Tanque para agua caliente	Acero inoxidable, capacidad 500 litros. Con quemador a gas. Con Bomba.	\$ 3.000.000
Olla para maceración	Acero inoxidable, capacidad 250 litros, con motorreductor y agitador tipo aleta marina, con dos tapas abisagradas y cuatro patas, salida del producto con llave mariposa de 1 ½". Con quemador a gas y camisa troquelada para vapor.	\$ 5.900.000
Olla de filtración	Construida completamente en acero inoxidable, capacidad 215 litros, con fondo falso en lámina perforada, cuatro patas, salida del producto con llave mariposa de 1 ½".	\$ 3.500.000
Olla para Cocción	Acero inoxidable, capacidad 310 litros, techo cónico, puerta de inspección y cuatro patas. Salida del producto en 1 ½" con llave mariposa. Con quemador a Gas y Serpentín para vapor.	\$ 9.460.000
Dos Tanques Tipo Cilíndricos Cónicos para Fermentación y Maduración de Cerveza	Acero inoxidable, capacidad 600 litros cada uno, con camisa troquelada para enfriamiento con agua helada, En la parte superior con dos mirillas, válvula de alivio, válvula de seguridad, spray-Ball para el lavado en circuito y llave de bola de ½". Manómetro y Termómetro, nivel con sus llaves y manguera plástica sanitaria. Salida del producto con llave de bola de ¾", salida para levadura con llave mariposa de 1 ½"	\$ 21.000.000

Continuación Tabla 5

Tanque para Lavado CIP	Acero inoxidable AISI 304, capacidad 100 litros, de tres compartimentos. Con Bomba.	\$ 2.900.000
Enfriador Tubular	Acero inoxidable, capacidad 500 litros/hora, en dos etapas para enfriar el mosto de 65°C – 20°C.	\$ 2.400.000
Dos Bombas	Acero inoxidable, para el producto de ½” HP	\$ 1.200.000
Instalación de los equipos y conexiones		\$ 10.000.000
TOTAL		\$ 62.860.000

3.3.2 Equipos de cocina y equipos adicionales para la funcionalidad del establecimiento.

Tabla 6.

Cotizaciones generales

COTIZACIÓN CASK

Vajilla	Cant.	Precio	Precio Total
Tablas de churrascos	100	\$	\$
		32.000,00	3.200.000,00
Set de cubiertos Casa Bonita (4 puestos, 16 piezas)	50	\$	\$
		12,900	645,000
Cuchillos cocina (14 Piezas)	1	\$	\$
		419,900	419,900
Colador	3	\$	\$
		66,900	200,700

Continuación Tabla 6

Tablas para picar	3	\$	\$
		34,900	104,700
Rodillero	2	\$	\$
		29,900	59,800
Ralladores	2	\$	\$
		46,900	93,800
Vaso Mug(Crate&Barrel)	40	\$	\$
		29,900	1.196,000
Vaso Pinta(Crate&Barrel)	40	\$	\$
		14,900	596,000
Vaso Cerveza Artesanal (Crate&Barrel)	40	\$	\$
		19,900	796,000
Kit de ollas	3	\$	\$
		389.900	1.169.700
Menaje de cocina	1	1'000,000	1'000,000
Lámpara de techo 3 luces	6	\$	\$
		181.600	1.089.600
Planchas para asar	2	\$	\$
		105.000	210.000
Barriles	15	\$	\$
		45.000	675.000
Dispensadores tipo jirafa	5	\$	\$
		160.000	800.000

Continuación Tabla 6

Aire acondicionado	1	\$	\$
		994.415	994.415
Kit Caja computador y sistema de información	1	\$	\$
		2.290.000	2.290.000
Televisores Led 50 pul	2	\$	\$
		1.120.000	2.240.000
TOTAL			\$
			12.732.567

3.3.3 Mobiliario y adecuación del restaurante

CASK RESTAURANT		PRESUPUESTO DE OBRA FORMATO DE CANTIDADES Y PRECIOS UNITARIOS				CODIGO: FMC-29
						VERSION: 2
ANDRES FELIPE HERNANDEZ JAIMES						
NOMBRE DE LA OBRA: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE RESTAURANTE TIPO BREWING						
CODIGO DE LA OBRA:						
VALO	DESCRIPCION					FECHA: MAYO 3 DE 2018
DISEÑO DEL BREWING RESTAURANT CASK						
ITEM	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	
1.1	DESMONTE DE MOBILIARIO ACTUAL	M2	--	--	\$ 2.000.000	
1.2	DEMOLICION DE ESTRUCTURAS EXISTENTES	M2	--	--	\$ 3.000.000	
1.3	EXCAVACION DE TUBERIA NUEVA	M2	--	--	\$ 5.000.000	
1.4	REUBICACION DE PUNTOS SANITARIOS	M2	6	\$ 400.000	\$ 2.400.000	
1.5	REUBICACION DE PUNTOS ELECTRICOS	UND	--	--	\$ 3.000.000	
1.6	MAMPOSTERIA DE MUROS AÑADIDOS	M2	--	\$ 20.000	\$ 2.000.000	
1.7	ACABADOS DE MURO -- FRISO	M2	--	--	\$ 1.000.000	
1.8	ENCHAPE DE PISO Y PAREDES	M2	--	--	\$ 2.000.000	
1.9	MONTAJE DE VENTANERIA EN MARCO DE MADERA	ML	15	\$ 700.000	\$ 10.500.000	
2	INSTALACION DE MOBILIARIO TIPO 1 -- MESA REDONDA	UND	6	\$ 900.000	\$ 5.400.000	
2.1	INSTALACION DE MOBILIARIO TIPO 2-- BARRIL	UND	3	\$ 1.400.000	\$ 4.200.000	
2.2	INSTALACION DE MOBILIARIO TIPO 3 -- MESA PARA DOS	UND	11	\$ 500.000	\$ 5.500.000	
2.3	INSTALACION DE MOBILIARIO TIPO 4 -- SALA ESTAR	UND	3	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000	
2.4	MONTAJE DE COCINA TIPO INDUSTRIAL	UND	--	--	\$ 4.000.000	
2.5	ACABADOS EN MADERA HORIZONTAL	M2	--	--	\$ 5.000.000	
2.6	ACABADOS EN PINTURA	M2	--	--	\$ 2.000.000	
2.7	MANO DE OBRA			\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	
					\$ 78.600.000,00	
NOTAS						
* Toda obra no contemplada en el presupuesto será catalogada como adicional.						
* El valor final del contrato será el valor unitario por la cantidad de obra realmente ejecutada en caso de aumento o disminucion significativa de lo presupuestado.						
* Todo item sin especificar se cuenta como aproximado debido al no estudio detallado de la obra.						
* Se presupuesta de acuerdo a los planos tipo presentados por el Contratante						
* Validez de la oferta 30 dias						
* No incluye accesos vehiculares, vias ni rampas de acceso.						

KEVIN ARCHILA QUINTERO
ARQUITECTO

Figura 45. Presupuesto Obra. Adaptado de: Cotización Arquitecto

3.4 Análisis de capacidad.

Para realizar el análisis de capacidad del modelo de negocio, se debe mirar desde dos perspectivas, la primera la capacidad del proceso de producción de cerveza artesanal y la segunda la capacidad de los dos servicios en cantidad de personas atendidas en determinado tiempo.

Para la capacidad del proceso de producción está dada por los fermentadores de esta manera tendría una capacidad de 500 litros cada uno y este proceso de maduración dura 8 días por lo que la capacidad de la producción de cerveza es de 4000 litros al mes.

Con respecto a la capacidad de las instalaciones, teniendo en cuenta la aceptación del modelo de negocio y la restricción de la infraestructura se proyectó una capacidad máxima de 80 personas.

3.5 Simulación de la planta de cerveza artesanal.

Para simular el proceso de la cerveza artesanal se utiliza el software ProModel con el fin de identificar de una mejor manera los tiempos y las etapas de elaboración de la cerveza para abastecer la capacidad del fermentador con un tipo determinado de cerveza. Apéndice H.

3.6 Prototipo del Brewing-Restaurant en 3D.

Con el fin de presentar un prototipo, hacer más visible la idea de negocio, y mostrar la experiencia que los clientes tendrán al disfrutar de los servicios del Brewing-Restaurant. Se hace un modelado en 3D en Archicad y sketch up.

En primera parte se presenta el plano de las instalaciones del Brewing-Restaurant (Apéndice I) con el fin de evidenciar la distribución de las diferentes secciones del establecimiento.

A partir de este plano se diseña en sketch up como quedarían las instalaciones y la distribución de las mesas, la producción de cerveza artesanal y la cocina, para obtener como documento final el prototipo en 3D en Archicad (Apéndice J) y un video de las instalaciones (Apéndice K)



Figura 46. Vista aérea instalaciones

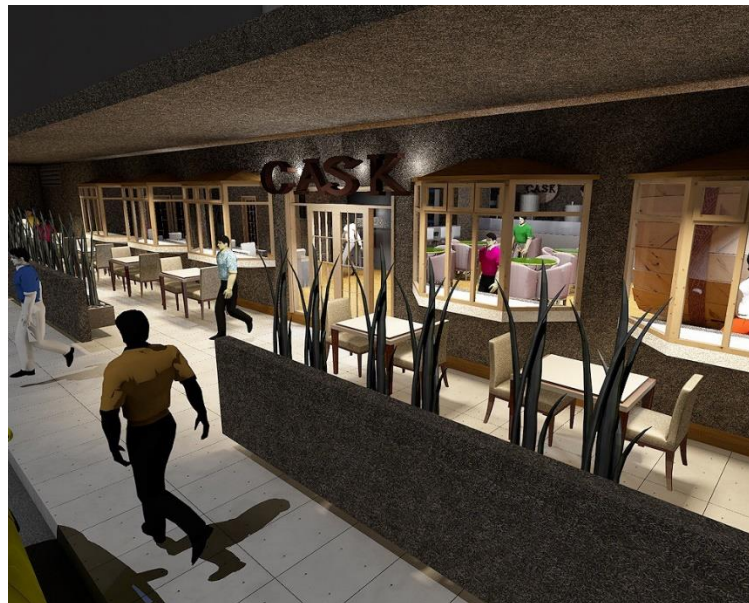


Figura 47. Fachada y exteriores de las instalaciones



Figura 48. Instalaciones del Brewing-Restaurant

3.7 Prototipo de cerveza artesanal

A partir del estudio de mercado y de la entrevista al experto en cerveza artesanal se realizaron dos lotes de cerveza artesanal hecha en casa.

Con el fin de hacer más robusta la propuesta de valor y fortalecer la idea de negocio de decidió hacer una primera receta de cerveza artesanal con el fin de ir la evolucionando hasta obtener un sabor único. La ficha técnica de la receta, la producción y los materiales utilizados para la elaboración de la cerveza se puede evidenciar en el apéndice L y a continuación se mostrará un registro fotográfico de la experiencia.



Figura 49. Elaboración de cerveza artesanal casera

3.7.1 Análisis sensorial de la cerveza artesanal:

A partir de las dos muestras de cerveza artesanal realizadas para el prototipo del proyecto de grado se contó con la colaboración del laboratorio de análisis sensorial de alimentos de la escuela de nutrición y dietética de la Universidad Industrial de Santander, el cual le realizó pruebas para ver si eran aptas para el consumo, y dos pruebas con un grupo de 32 personas la prueba afectiva con escala FACT (Apéndice M) y la prueba afectiva de preferencia pareada (Apéndice N),

producciones de cerveza que a pesar de ser la misma receta en cuanto al tipo de cerveza y solo haciendo pequeños ajustes se obtuvieron cambios significativos en su sabor y apariencia.

Esta experiencia se hizo con el objetivo de agregar valor tanto a la receta de cerveza como a la idea de negocio y validar el modelo de negocio. Los resultados fueron que las dos recetas de cerveza fueron aceptadas por los participantes, las dos muestras fueron aceptadas dependiendo de los gustos escogiendo la una o la otra como de su preferencia. Al final se hizo una socialización de detalles como el aspecto y la falta de CO₂ de la cerveza por factores propios de la producción artesanal dejando además un valor añadido en los participantes que tuvieron una experiencia diferente y aclararon sus dudas en cuanto a la producción de cerveza artesanal.

A continuación, se muestra el registro fotográfico de la actividad:



Figura 50. Registro Fotográfico análisis sensorial

4. Análisis organizacional

4.1 Organigrama.

Con el fin de definir una estructura organizacional de CASK Brewing-Restaurant, se muestra un organigrama que busca cubrir por completo las actividades del Brewing restaurant y general la mejor experiencia a los consumidores. Se definen 8 empleos directos 1 gerente y administrador, 1 barman y jefe de producción de la cerveza, 1 cajero y jefe de meseros, 2 meseros, 1 jefe de cocina y chef y 2 auxiliares de cocina. Además de un empleo indirecto que es el contador.

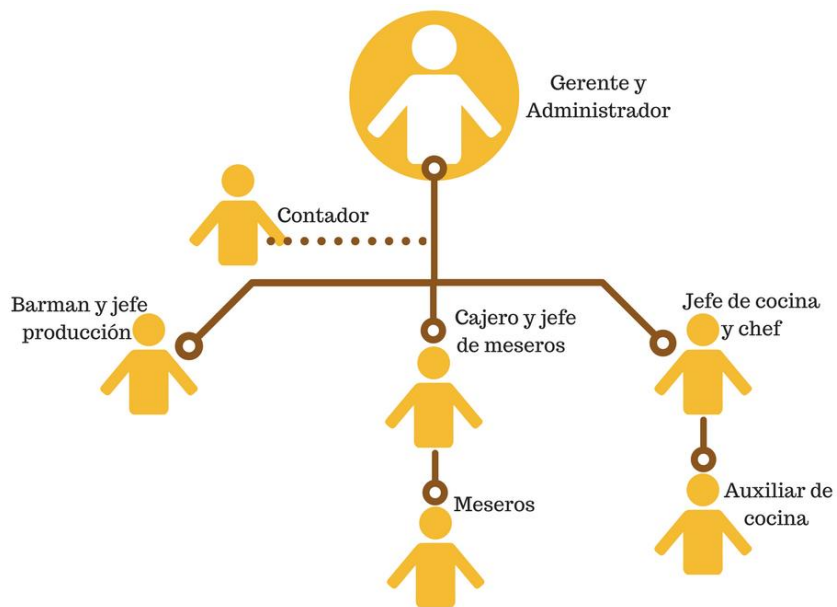


Figura 51. Organigrama Brewing-Restaurant

4.2 Descripción de puestos de trabajo.

Gerente y Administrador

Planear, organizar y controlar las actividades diarias del Brewing-Restaurant con el objetivo de generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa. Crear lineamientos de control, análisis financiero, supervisar cumplimiento de políticas, crear sinergia con los demás empleados para lograr los objetivos. También será el encargado de la difusión y la promoción del lugar a través de redes sociales y pago publicidad. Además, organizar y controlar las cocinas de cerveza artesanal, pedidos de los insumos necesarios y formulación y mejora de las recetas.

Barman y jefe de producción

Se encarga de proporcionar los servicios de bar a los clientes de acuerdo con lo solicitado, atender y servir en la barra la cerveza artesanal de los barriles conforme con las recetas base, manejar un alto nivel de higiene y así como contribuir a la administración, disposición y cuidado del bar. Además, alistar la producción de cerveza organizarla, y llevarla a maduración.

Cajero y jefe de meseros

Persona responsable en primera instancia de brindar servicio al cliente al momento de cobrar artículos en el punto de venta, asesorar sobre cuestionamientos, características de productos, precio, promociones y descuentos, encargado de cobrar la cifra total que sumen los artículos adquiridos, preguntar sobre la experiencia de compra y mostrar un gesto amable al cliente. Llevar un registro de los productos vendidos, y realizar corte de caja diariamente. También es

responsable ante el jefe de piso o gerente del perfecto funcionamiento del servicio del Brewing-Restaurant y supervisar los horarios de los meseros y apoyar las actividades tanto del bar como del restaurante además de guiar las visitas para que los clientes conozcan el proceso de producción de la cerveza artesanal.

Mesero

Son los encargados de preparar las mesas en un restaurante antes de que lleguen los clientes, toman pedidos, sirven la comida y la bebida, y limpian las mesas. También preparan la factura de la comida para que el cliente pueda pagar el servicio. Además, son los encargados de informar al cliente sobre el proceso de la cerveza y los diferentes tipos de cerveza artesanal.

Jefe de cocina y chef

Persona encargada de gestionar el orden en la cocina, desde horarios, perfiles de colaboradores, posibles imprevistos, supervisar y estar a la cabeza las actividades durante la hora de servicio, entre otras cosas. Además, es responsable ante el administrador o gerente del perfecto funcionamiento del servicio en el restaurante. Además, será el encargado de las recetas tanto de preparación como creación de nuevas recetas y de administrar los inventarios junto con el jefe de meseros.

Auxiliar de cocina

Auxiliar al jefe de cocina y chef en la preparación y distribución de los alimentos, al principio de la jornada dejar picado y listas las porciones, además mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

Contador

Persona encargada de dirigir, analizar, evaluar, y presentar la información contable y tributaria del Brewing-Restaurant a través de los Estados Financieros y declaraciones en forma clara, completa, fidedigna y de acuerdo con las normas de contabilidad vigentes, normas tributarias, políticas administrativas y criterios establecidos.

4.3 Manual de funciones.

Los manuales de funciones se encuentran en el apéndice Ñ en el cual aparecerán descritas las funciones de todos los empleados.

4.4 Estructura salarial.

Para la estructura salarial del Brewing-Restaurant se tomó como base la plantilla costos de mano de obra del profesor Hernán Pabón para conocer el salario pagado de los diferentes cargos de la organización. (Apéndice O)

El salario pagado para el gerente sería de \$2'300.000, para los meseros(as) y el ayudante de cocina, el salario pagado sería de \$806.954. En cuanto al Barman y jefe de producción y al jefe de meseros el salario pagado sería de \$916.21. Para el chef el salario sería de \$1'192.211. Por último, la contratación por prestación de servicios del contador tendría un salario de \$400.000 mensual por sus honorarios.

4.5 Misión, visión y valores de la empresa.

Misión: Promover el consumo responsable de cerveza artesanal y el maridaje con la comida típica de región para incentivar la gastronomía de esta.

Visión: Cask Brewing-Restaurant para el año 2025 será reconocido a nivel nacional e internacional por turistas que visiten el AMB, como el lugar con la mejor cerveza y la mejor gastronomía además de ofrecer una experiencia única al usuario.

Valores de la empresa:

Los valores más importantes para Cask Brewing-Restaurant y sus colaboradores con el fin de brindar un excelente servicio y una experiencia única a los usuarios son:

Calidad: Para Cask Brewing-Restaurant y sus colaboradores es una cultura mejorar cada día y generar valor al cliente en cada momento de su estancia.

Calidez: En Cask es de vital importancia ser cordial, amable y carismático con los clientes y a su vez con los demás colaboradores.

Servicio al cliente: En Cask es muy importante que los clientes se sientan a gusto y para los colaboradores de Cask es indispensable hacerlos sentir así con su servicio.

Lealtad: Sentimiento de respeto y fidelidad hacia Cask Brewing-Restaurant y los compromisos que en esta se adquieren.

Honestidad: Para Cask Brewing-Restaurant y sus colaboradores es muy importante el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajeno. No solo con los clientes sino con los compañeros y con la empresa.

Responsabilidad: Es el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los colaboradores de Cask y además la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer por los clientes y por la empresa.

Compromiso: Los colaboradores de Cask deben poseer la capacidad de tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo, sintiendo la organización como su casa, con el fin de añadirle valor al cliente y el crecimiento de esta.

Empatía: Para Cask y sus colaboradores es importante relacionarse con las demás personas tanto clientes como compañeros con facilidad, y agrado. Además de comprender los sentimientos y emociones, entender de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

Trabajo en equipo: Actuar en conjunto como un equipo de trabajo Cask, organizados de forma que nos permita lograr el objetivo común que es general valor al cliente.

5. Análisis legal

Toda empresa se encuentra sometida a ordenamientos jurídicos que regulan el marco en el cual los agentes económicos se deben desenvolver, que parten desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones. Por este motivo se debe identificar de manera rigurosa el ámbito institucional y legal sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases, además de su consolidación legal.

- Consolidación de la empresa

Según la cámara de (Cámara de comercio de Bogotá, 2009) los pasos que se deben seguir para formalizar y construir una empresa son:

A. Clasificación por Actividad Económica - Código CIU

- B. Clasificación por Sector Económico
- C. Tamaño de la empresa
- D. Clases de Empresas o Sociedades

Según explica la Cámara de Comercio de Bogotá, al momento de poner en marcha un negocio, el siguiente paso es definir el número de personas que se involucrarán en el proyecto: de forma individual o integrado por dos o más personas.

Tabla 7.

Clasificación De Las Empresas Según Su Forma Jurídica

Desarrollo de la empresa en forma individual	Persona natural en comerciante	En lo que se refiere al Registro Mercantil, la persona natural es aquel individuo que, actuando en su propio nombre, se ocupa de manera profesional de alguna o algunas de las actividades que la ley considera mercantiles.
		<p>La persona natural responderá con todo su patrimonio, tanto personal como familiar, por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica.</p> <p>Para realizar el registro mercantil debe solicitar su inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) administrado por la DIAN, posteriormente efectuará su inscripción en la Matrícula Mercantil de la Cámara de Comercio, diligenciando los formularios del Registro</p>

Continuación Tabla 7

Único Empresarial (RUE), de registro adicional con otras entidades y el de inscripción en el RUT.		
Empresa unipersonal		<p>Es una persona jurídica conformada por la presencia de una persona natural o jurídica que destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial.</p> <p>Una vez inscrita ante la Cámara de comercio, La empresa unipersonal requiere ser creada mediante documento privado de constitución.</p>
Sociedades por acciones simplificadas		<p>Pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado en el que se indiquen los siguientes requisitos: Nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: Sociedad por Acciones Simplificada o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial o civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre, identificación de los administradores.</p>
Desarrollo de la	Sociedades comerciales	<p>Son personas jurídicas que se constituyen por un contrato de sociedad en virtud, en el que dos o más personas se</p>

Continuación Tabla 7

empresa integrada por dos o más personas obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Sociedad limitada	<p>Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo 25, quienes responden con sus respectivos aportes y, en algunos casos según los artículos 354, 355 y 357 del Código de Comercio, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria para alguno de los socios.</p> <p>Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura Ltda.</p>
-------------------	---

Sociedad colectiva	<p>Se constituye mediante escritura pública entre dos o más socios quienes responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales. Cuando se constituye este tipo de sociedad se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, el que deseen sus socios, quienes a su vez podrán delegar la administración de la sociedad en otras personas extrañas,</p>
--------------------	---

Continuación Tabla 7

pero perdiendo así la posibilidad de diligenciar o gestionar negocios.

Sociedad en comandita simple	<p>Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y uno o más socios comanditarios o capitalistas.</p> <p>Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones, y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes. Cuando se constituye este tipo de sociedad se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa. Solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración en terceros, cosa que no podrán hacer los socios capitalistas</p>
------------------------------	--

Sociedad

anónima	<p>Se constituye mediante escritura pública entre mínimo cinco accionistas, quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad.</p> <p>Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos. La administración de esta sociedad se desarrolla con la asamblea general de accionistas quienes definen el revisor fiscal y la junta</p>
---------	---

Continuación Tabla 7

directiva, quien a su vez define al gerente, persona que asume la representación legal de la sociedad.

Sociedad en comandita por acciones

Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos cinco socios capitalistas o comanditarios.

El capital se representa en acciones de igual valor, que son títulos negociables aportados por los capitalistas e, inclusive, por los socios gestores, quienes separan su aporte de industria el cual no forma parte del capital

La Empresa Asociativa de Trabajo (EAT)

Es una organización económica productiva, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido y algunos, además, aportan alguna destreza tecnológica o conocimiento necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sociedades Agrarias de Transformación (SAT)

Son un nuevo tipo de sociedad constituidas como empresas de gestión, en las que no se exige el riesgoso aporte del fundo o la granja del socio, solo las personas titulares de explotación agraria pueden ser socias de la SAT.

Las SAT cuentan con objeto social exclusivo, que deberá indicar expresamente lo siguiente: "Desarrollar actividades de postcosecha y comercialización de productos perecederos de origen agropecuario y la prestación de servicios comunes que sirvan a su finalidad".

Nota: Adaptado de (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.)

- Normatividad del sector

INVIMA, es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

Registro sanitario, Es el documento expedido por la autoridad sanitaria correspondiente (Invima), mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.

Normatividad para bares (Alcaldía de Bucaramanga, Consejo, 2013)

Ley 232 de 1995

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 1879 de mayo 29 de 2008 mediante el cual se reglamenta la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del decreto ley 2150 de 1995 estableció los requisitos que deben cumplir los establecimientos comerciales en el territorio Nacional para su apertura y operación:

- a) Matrícula Mercantil Vigente expedida por la respectiva Cámara de Comercio de la Ciudad.
- b) Comprobante de Pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor.

c) Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios de turismo a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006.

Requisitos para el funcionamiento de los establecimientos comerciales:

Es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes Requisitos:

Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación Expedida por la autoridad competente del respectivo municipio.

Certificado del uso del suelo expedido por la Secretaría de Planeación Municipal

Certificado de idoneidad sanitaria expedido por la Secretaría de Salud Municipal

Matrícula ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga

En cuanto a las normas de Infraestructura y de seguridad la Ley 09 de 1979 en su Título IV. Saneamiento de Edificaciones.

Además, la Ley 09 de 1979 establece en su Resolución Reglamentaria 08321 de 1983 las normas que deben cumplir los establecimientos para espectáculos públicos llamasen discotecas, **bares**, whiskerías o clubes sobre protección y conservación de la audición de la salud y el bienestar de las personas, por la causa de la producción y emisión de ruidos.

Por último, Se debe considerar la Ley 124 de 1994 nivel nacional por la cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y se dictan otras disposiciones (Alcaldía de Bogotá, 1994). Y a su vez el decreto 909 de 2001, el cual en su artículo 1° expone que no se permitirá a los niños, niñas y jóvenes menores de 18 años, permanecer o circular en el horario comprendido entre las once (11) de la noche y las cinco (5) de la mañana, cuando se encuentren

sin la compañía de cualquiera de sus padres o de un pariente responsable, en establecimientos de venta y consumo de alcohol, como presentado en el modelo de negocio (Alcaldía de Bogotá, 2001).

Normatividad para restaurantes (Alaix, 2017)

Legislación sanitaria

DECRETO 3075 DE 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público.

Norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007

Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos

Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes.

Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.

Ley 9 de 1979: Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud

Resolución 5109 de 2005: Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006.

Decreto 1575 de 2007: El objeto del presente decreto es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua envasada.

Además de estas leyes que regulan el modelo de negocio hay que revisar los impuestos que afectan tanto la producción de cerveza como el servicio que presta el Brewing-Restaurant:

Impuestos relacionados con el modelo de negocio

Impuesto al consumo de cervezas, sifones y refajos

Son responsables del impuesto los productores, los importadores, y solidariamente con ellos, los distribuidores. Además, son responsables directos del impuesto los transportadores y los expendedores al detal, cuando no puedan justificar debidamente la procedencia de los productos que transportan o expenden. No formará parte de la base gravable el valor de los empaques y envases, sean retornables o no retornables. La tarifa en el caso de productos nacionales aplicables a este impuesto es del 48% para cervezas y sifones. (Alcaldía mayor de Bogotá , 2017)

Adicional al pago del impuesto al consumo, en Colombia, la tarifa general del IVA es del 19%. Aunque existen varias tarifas diferenciales, que son menores y mayores a ese 19%. En el cual la venta de cervezas de producción nacional presenta una tarifa diferencial del IVA del 14%. (Rankia Colombia , 2017)

Impuesto al consumo 2018: Características del Régimen simplificado

Pertenecen al Régimen Simplificado del Impuesto al Consumo los que presten el servicio de restaurantes, cubriendo negocios tales como: panaderías, pastelerías, cafeterías, fruterías, heladerías y bares, los cuales están sometidos al pago del 8%, en lugar de un IVA del 19%. Los requisitos que se deben cumplir para acceder al Régimen Simplificado del Impuesto al Consumo son en primera parte, no efectuar servicios de catering empresarial (Servicio que provee de comida y bebida a fiestas, eventos y presentaciones en general.), segundo generar ingresos brutos provenientes de las actividades de bares y restaurantes no superiores los 3.500 UVT durante el año anterior (en relación con 2017, dicho cálculo sería: $3.500 \times \$ 31.859 = \$111.507.000$) y por ultimo no podrán tener más de un establecimiento, sede, local o negocio durante 2018. (Rankia Colombia, 2018).

- Análisis de implicaciones ambientales

Análisis que busca identificar, prevenir e interpretar los impactos ambientales que producirá un proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado.

El impacto ambiental no será de gran magnitud, ya que se producirá cerveza artesanal a un nivel local, para abastecer la demanda del Área Metropolitana de Bucaramanga, por esto mismo los equipos no serán de grandes dimensiones y se encontrará dentro de las mismas instalaciones donde se ofrecerá el servicio de Brewing-Restaurant. De esta manera el tratamiento de los residuos no será complejo, la producción de residuos ya sea en forma de emisión de gases o de residuos sólidos y/o líquidos, no supondrá algo perjudicial para el medio ambiente. Además, uno de los residuos sólidos que se genera del proceso de elaboración de la cerveza es el mosto, el cual es utilizado como alimento para animales por sus características proteicas y de nutrientes. A su vez el Brewing-

Restaurant localizará en una zona donde no se altere de manera negativa el paisaje y esté en armonía con el entorno.

Por otro lado, tomando conciencia sobre la importancia del cuidado ambiental para preservar los recursos naturales y disminuir la contaminación del ambiente CASK Brewing-Restaurant en su gestión implementara buenas prácticas como el uso eficiente y ahorro del recurso hídrico y eléctrico, además el manejo de residuos separando y reciclando adecuadamente los mismo.

6. Análisis financiero

Es el estudio fundamental del plan de negocio, debido a que se basa en la información obtenida para generar los estados financieros e indicadores como VPN, TIR, PRI, punto de equilibrio, etc. Con el fin realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre rentabilidad la puesta en marcha del proyecto y su evolución futura, además analizar la inversión desde el punto de vista de rentabilidad, sostenibilidad y viabilidad en el corto, mediano y largo plazo con su respectivo análisis de escenarios.

6.1 Determinación de inversión inicial y fuentes de financiamiento

Para la inversión inicial se tuvieron en cuenta las siguientes inversiones fijas, basadas en la investigación de mercados y en la experiencia que se quiere ofrecer al cliente.

Tabla 8.

Inversión inicial

Inversión inicial	
Producción de cerveza artesanal	\$ 62.860.000
Equipos de cocina y equipos adicionales para la funcionalidad del establecimiento.	\$ 12.732.567
Mobiliario y adecuación del restaurante	\$78.600.000
Otros	\$15.000.000
TOTAL	\$169.192.567

Fuentes de financiación

La inversión inicial de este proyecto es de 170'592.567, para el cual se cuenta con un capital propio de 20'000.000, por lo que se buscará la financiación de 150'592.567 en las diferentes entidades mencionadas a continuación con el fin de poner en marcha el modelo de negocio.

No obstante, dada la incertidumbre existente a la hora de conseguir financiación con entidades de capital semilla como: fondo emprendedor, Innpulsa, y el evento Colombia startup & Investor Summit, para la realización del estudio financiero se tomará en cuenta el préstamo con un banco en este caso Bancolombia dada la facilidad que este ofrece para la financiación de emprendimientos.

Fondo Emprender

El Fondo Emprender es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002, se constituyó como una cuenta

independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994.

El monto a financiar será establecido conforme a los salarios mínimos legales mensuales vigentes que rigen en la empresa al momento de la apertura de la convocatoria, si el plan de negocios genera hasta tres empleos formales y directos, el monto de los recursos será máximo de hasta 80 salarios mínimos; si genera cinco, el monto será máximo de 150 salarios mínimos y si el plan de negocios genera 6 o más empleos formales directos, el monto de los recursos será de hasta 180 salarios mínimos. (Dinero, 2018)

Innpulsa

Innpulsa Colombia es la unidad creada por el gobierno para fortalecer la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico y de alto impacto, con el fin de potenciarlos como ejes de desarrollo para la competitividad del país. Las actividades asociadas a la innovación contempladas en este crédito son muy amplias, van desde la adquisición de patentes, licencias, marcas de fábrica, estudios de diseño y consultorías, hasta la comercialización de las innovaciones, compra de máquinas, equipos y otros bienes de capital, también se puede utilizar para la comercialización de productos nuevos o mejorados, para realizar capacitaciones en temas relacionados con tecnologías, para el desarrollo de cambios de organización y gestión empresarial, y para el diseño de maquinaria nueva y puesta en marcha de producción.

Las MiPymes, grandes empresas o instituciones académicas que estén desarrollando procesos de innovación y deseen solicitar estos recursos de crédito, podrán hacerlo hasta por un monto máximo de 3 mil millones de pesos, o su equivalente en dólares; el plazo es hasta de cinco años con un periodo de gracia a capital hasta de doce meses.

Por su parte, Innpulsa es la unidad del Gobierno que desde 2012 ofrece cofinanciación no reembolsable de capital semilla a ideas de negocio con potencial para convertirse en emprendimientos dinámicos e innovadores. En el primer semestre de 2017, la entidad ejecutó más de \$27.132 millones, impactando a 2.288 beneficiarios. (Innpulsa, 2018)

Bancolombia

Después de que Innpulsa lanzara un programa de sensibilización bancaria para vencer la barrera de acceso a recursos que enfrentan las empresas en etapa temprana, Bancolombia se convierte en el primer banco en crear un producto dirigido a este segmento. Otorgando créditos desde 50 hasta 1.500 millones de pesos a través de una línea dedicada a los emprendimientos de alto impacto. Se trata de un estudio diferencial en el que, más que evaluar las variables financieras de siempre, se enfocan en el potencial de las empresas y en las estrategias que tienen para hacerlas crecer exponencialmente. (Innpulsa, 2017)

Evento Colombia Startup & Investor Summit

Es un evento enfocado en el emprendimiento en Colombia en dónde Startups concursan para ser parte del programa de aceleración de Startups de Google Launchpad Design Sprint y participar en un proceso de coaching liderado por el IE Business School, entre quienes se encargan de escoger las mejores innovaciones , se destacan representantes de las organizaciones como la Cámara de Comercio de Bogotá, el IE Business School, Telefónica,

Wayra, SENA, .CO Internet, Uniandinos, Mercado Libre, Connect Bogotá y Creame Incubadora. En la selección se evalúan diferentes aspectos que determinan su potencial y viabilidad en el mercado como modelo de negocio, nivel de innovación, proyección, inversión, facturación, equipo de trabajo y trayectoria. (Colombia Startup, 2017)

6.2 Ingresos, Costos y gastos asociados a la prestación de servicio del restaurante y a la producción de cerveza artesanal.

Ingresos

Según la investigación de mercado y con el fin de sintetizar los cálculos para el estudio financiero, se estima que el consumo promedio por persona en el restaurante es de \$18.000 en una visita, independientemente de si el consumo es un plato de comida con su respectiva bebida o tres cervezas, consumo de snacks o de cualquier otro producto ofrecido en el establecimiento.

Costos de un plato de comida

Teniendo en cuenta las materias primas utilizadas para la elaboración de un plato de comida y el personal que interviene de manera directa en la elaboración de estos productos se tiene los siguientes costos:

Tabla 9.

Ejemplo costo de un plato de comida

Lomo adobado en cerveza		
Lomo 250 g	\$	4.000
Ensalada	\$	500
Papa	\$	700
Insumos	\$	500
mano de obra	\$	1.264
directa		
TOTAL	\$	6.964

Donde el porcentaje de materia prima con respecto al valor de consumo por persona es de aproximadamente el 30% y del porcentaje de mano de obra es del 7%.

Se toma de manera similar para los demás productos como la cerveza artesanal y snacks que puedan acompañar esta bebida siempre teniendo como base el consumo de \$18.000.000 por persona.

Además, este ejemplo permite reafirmar lo investigado en interacciones personales con parte de la administración de dos de los restaurantes importantes de la AMB como lo son Bonanza y la Casona donde el margen bruto en cada producto es aproximadamente el 50%.

CIF

Teniendo en cuenta que el valor total tanto del Arriendo como de los servicios es aproximadamente 10'000.000 cada uno, para los costos indirectos de fabricación se tendrá

un prorrateo de 40% para la comida y 40% para la cerveza, el porcentaje restante se tendrá en cuenta para el área de ventas es decir un valor de 8'000.000 cada uno.

Gastos de ventas y administración

Tabla 10.

Gastos de ventas y administración

	Mes	Año
Gastos de ventas		
Publicidad	\$1.250.000	\$15.000.000
Meseros	\$ 2.529.780	\$30.357.360
Cajero y jefe de meseros	\$1.440.449	\$17.285.388
Arriendo y Servicios	\$ 4.000.000	\$48.000.000
Subtotal		\$110.642.748
Gasto de administración		
Gerente	\$2.300.000	\$27.600.000
Contador	\$400.000	\$4.800.000
Subtotal		\$32.400.000
TOTAL		\$47.400.000

6.3 Proyecciones de ventas

Teniendo en cuenta el gran impacto que puede generar el Brewing-Restaurant en la ciudad se proyecta un crecimiento en las ventas del primer año en 30% del aumento de los consumidores, el siguiente año el 10% y de ahí en adelante un crecimiento pequeño del 5% que tendera a estabilizarse.

6.4 Evaluación de los indicadores como punto de equilibrio, VPN, TIR y PRI.

A partir del estudio financiero (Apéndice P) basado en la plantilla de fondo emprender se obtuvieron los siguientes indicadores financieros.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite ver cuál sería el mínimo número de personas necesario para que no se generen perdidas, este valor se calcula mostrando el mínimo valor de ventas que se requieren para que el proyecto no genere perdidas, es decir con una TIR positiva muy cercana a 0.

Teniendo en cuenta que el Brewing-Restaurant estará abierto durante 25 días al mes, los 12 meses del año la cantidad mínima de personas que deberían consumir es de aproximadamente 60 al día en sus dos servicios que presta el establecimiento.

VPN

El Valor Presente Neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión, el cálculo de esta variable permite tomar decisiones acerca de la viabilidad de la inversión y de esta medida es importante que su resultado sea mayor a cero.

En el caso del modelo de negocio con la demanda esperada de 70 personas al día que es en promedio media capacidad por servicio, se obtiene un valor presente neto de \$29.596.223 con una tasa de oportunidad del dinero del 15%.

TIR

La tasa interna de retorno es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión. Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor ejecutado.

El proyecto de Cask Brewing-Restaurant presenta una TIR positiva del 20,06% bastante superior a la tasa mínima que aspira el emprendedor lo cual muestra un panorama favorable para la realización de la idea de negocio.

PRI.

El periodo de recuperación de la inversión es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

Para este proyecto en especial el periodo de recuperación es de 2,50 es decir dos años y medio. Un tiempo corto para lo que comprende la creación de un proyecto de esta envergadura.

Tabla 11.

Indicadores Financieros

Criterios de Decisión

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	20,06%
VAN (Valor actual neto)	29.596.223
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,50

6.5 Estructura financiera

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	378.000.000	507.392.454	574.940.645	621.907.627	672.711.349
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	139.860.000	187.735.208	212.728.039	230.105.822	248.903.199
Depreciación	22.006.000	22.006.000	22.006.000	22.006.000	22.006.000
Agotamiento	2.773.257	2.773.257	2.773.257	2.773.257	2.773.257
Otros Costos	96.000.000	99.124.289	102.109.561	105.191.338	108.366.127
Utilidad Bruta	117.360.743	195.753.700	235.323.789	261.831.210	290.662.766
Gasto de Ventas	110.642.748	114.243.580	117.684.192	121.236.028	124.895.063
Gastos de Administración	47.400.000	48.942.618	50.416.596	51.938.223	53.505.775
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-40.682.005	32.567.502	67.223.002	88.656.959	112.261.928
Otros ingresos					
Intereses	31.365.105	24.046.201	17.077.304	10.828.263	5.142.684
Otros ingresos y egresos	-31.365.105	-24.046.201	-17.077.304	-10.828.263	-5.142.684
Utilidad antes de impuestos	-72.047.110	8.521.301	50.145.698	77.828.696	107.119.244
Impuestos (35%)	198.000	2.812.029	16.548.080	25.683.470	35.349.350
Utilidad Neta Final	-72.245.110	5.709.272	33.597.618	52.145.226	71.769.893

Figura 52. Estado de resultados.

Con respecto al estado de resultados podemos observar que desde el segundo año se genera utilidad en el proyecto, siempre y cuando la cantidad de consumidores sea igual o superior a la proyectada.

Además, este reporte financiero que muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa permite tomar decisiones o medidas de control en caso de algún cambio eventual o algún aumento o disminución de la demanda para el aumento o reducción del presupuesto.

Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	0	-77.106.366	-73.842.322	-31.567.910	24.653.449	101.029.966
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	-77.106.366	-73.842.322	-31.567.910	24.653.449	101.029.966
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	62.860.000	56.574.000	50.288.000	44.002.000	37.716.000	31.430.000
Muebles y Enseres	78.600.000	62.880.000	47.160.000	31.440.000	15.720.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	12.732.567	11.459.310	10.186.054	8.912.797	7.639.540	6.366.284
Cultivos Permanentes	15.000.000	13.500.000	12.000.000	10.500.000	9.000.000	7.500.000
Total Activos Fijos:	169.192.567	144.413.310	119.634.054	94.854.797	70.075.540	45.296.284
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	169.192.567	67.306.944	45.791.732	63.286.887	94.728.989	146.326.250
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	198.000	2.812.029	16.548.080	25.683.470	35.349.350
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	149.192.567	119.354.054	89.515.540	59.677.027	29.838.513	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Empreder (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	149.192.567	119.552.054	92.327.570	76.225.107	55.521.983	35.349.350
Patrimonio						
Capital Social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	570.927	3.930.689	9.145.212
Utilidades Retenidas	0	0	-72.245.110	-67.106.765	-36.868.909	10.061.794
Utilidades del Ejercicio	0	-72.245.110	5.709.272	33.597.618	52.145.226	71.769.893
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	20.000.000	-52.245.110	-46.535.838	-12.938.220	39.207.006	110.976.899
PASIVO + PATRIMONIO	169.192.567	67.306.944	45.791.732	63.286.887	94.728.989	146.326.250

Figura 53. Balance General

En el balance general se puede evidenciar el indicador PRL donde a partir del tercer año es que podemos recuperar la inversión, pero no solo esto, sino que el balance permite obtener la información, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-40.682.005	32.567.502	67.223.002	88.656.959	112.261.928
Depreciaciones		22.006.000	22.006.000	22.006.000	22.006.000	22.006.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		2.773.257	2.773.257	2.773.257	2.773.257	2.773.257
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-198.000	-2.812.029	-16.548.080	-25.683.470
Neto Flujo de Caja Operativo		-15.902.748	57.148.759	89.190.229	96.888.135	111.357.715
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-62.860.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-78.600.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	-12.732.567	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-169.192.567	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-169.192.567	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	149.192.567	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-29.838.513	-29.838.513	-29.838.513	-29.838.513	-29.838.513
Intereses Pagados		-31.365.105	-24.046.201	-17.077.304	-10.828.263	-5.142.684
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	20.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	169.192.567	-61.203.618	-53.884.714	-46.915.817	-40.666.777	-34.981.197
Neto Periodo	0	-77.106.366	3.264.045	42.274.412	56.221.359	76.376.518
Saldo anterior	0	0	-77.106.366	-73.842.322	-31.567.910	24.653.449
Saldo siguiente	0	-77.106.366	-73.842.322	-31.567.910	24.653.449	101.029.966

Figura 54. Flujo de Caja

Teniendo en cuenta que una de las variables que miden de mejor manera la capacidad financiera de una empresa es el flujo de caja libre (FCL). Consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir deuda o repartir dividendos, una vez se hayan deducido el pago a proveedores y las compras del activo fijo. De esta manera y analizando el flujo de caja libre obtenido en el estudio financiero la empresa solo tendrá dinero disponible para cualquier decisión o posible inversión hasta el año 4.

6.6 Análisis de escenarios de rentabilidad

Con la finalidad de analizar los diferentes escenarios que se puedan presentar en la ejecución del proyecto, buscando la variable que hace más sensible al modelo de negocio, en esta medida se varió la cantidad de consumidores anuales con el objetivo de generar los datos de la TIR para cada escenario.

Tabla 12.

Escenarios de Rentabilidad

Resumen del escenario			
	Pesimista	Ideal	Optimista
Cantidad de consumidores	16.500	21000	25500
VPN	-186.681.445	29.596.223	226.671.338
TIR	-22,26%	20,06%	51,98%

En primera parte se trabajó con el escenario pesimista, como ya se había mencionado anteriormente la variable a modificar es la cantidad de consumidores anuales en las instalaciones lo que generó en primera instancia un VPN y una TIR negativa debido a que el escenario pesimista estaría por debajo del punto de equilibrio, estando por debajo de la tasa de oportunidad convirtiendo al proyecto en un proyecto inviable.

El escenario ideal es un escenario superior al punto de equilibrio y en este caso es la proyección de consumidores, en este caso además de ser un proyecto viable sería atractivo para la inversión.

Por último, el escenario optimista muestra unos indicadores mucho más atractivos del 51,98% para la TIR y de 226.671.338 de VPN, con un lleno total de 85 personas por día en las instalaciones en los dos o en alguno de los servicios que prestará.

6.7 Análisis de sensibilidad

20,06%	15000	18000	21000	24000	27000	30000
10000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	-50,77%	-19,97%
13000	N.A.	N.A.	-46,28%	-12,18%	8,10%	24,96%
16000	N.A.	-29,77%	0,89%	22,52%	41,58%	59,98%
19000	-32,57%	3,81%	28,59%	50,84%	71,86%	91,53%
22000	-2,09%	27,38%	53,13%	77,05%	99,79%	122,51%
25000	18,82%	48,53%	76,01%	101,86%	127,69%	153,65%
28000	36,90%	68,73%	97,73%	126,65%	155,73%	185,04%
31000	54,27%	87,40%	119,41%	151,56%	183,99%	216,71%

Figura 55. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de la sensibilidad se escogieron las variables que para el proyecto presentan una mayor sensibilidad como lo son el consumo promedio por persona en el restaurante y la cantidad de consumidores promedio que ingresan al establecimiento, en contraste con la TIR, indicando en color verde los casos en los cuales se observa una TIR positiva, es así como podemos analizar escenarios en los cuales para poder hacer promociones o en casos en que el consumo promedio deba disminuirse a \$13.000, será necesario una demanda de mínimo 27.000 consumidores anuales. Por otro lado, un escenario en que el mercado permita y el consumo por persona llegue a ser de \$25.000, tan solo se necesitara una demanda de 15.000 personas al año.

7 Modelo de negocio (Canvas)

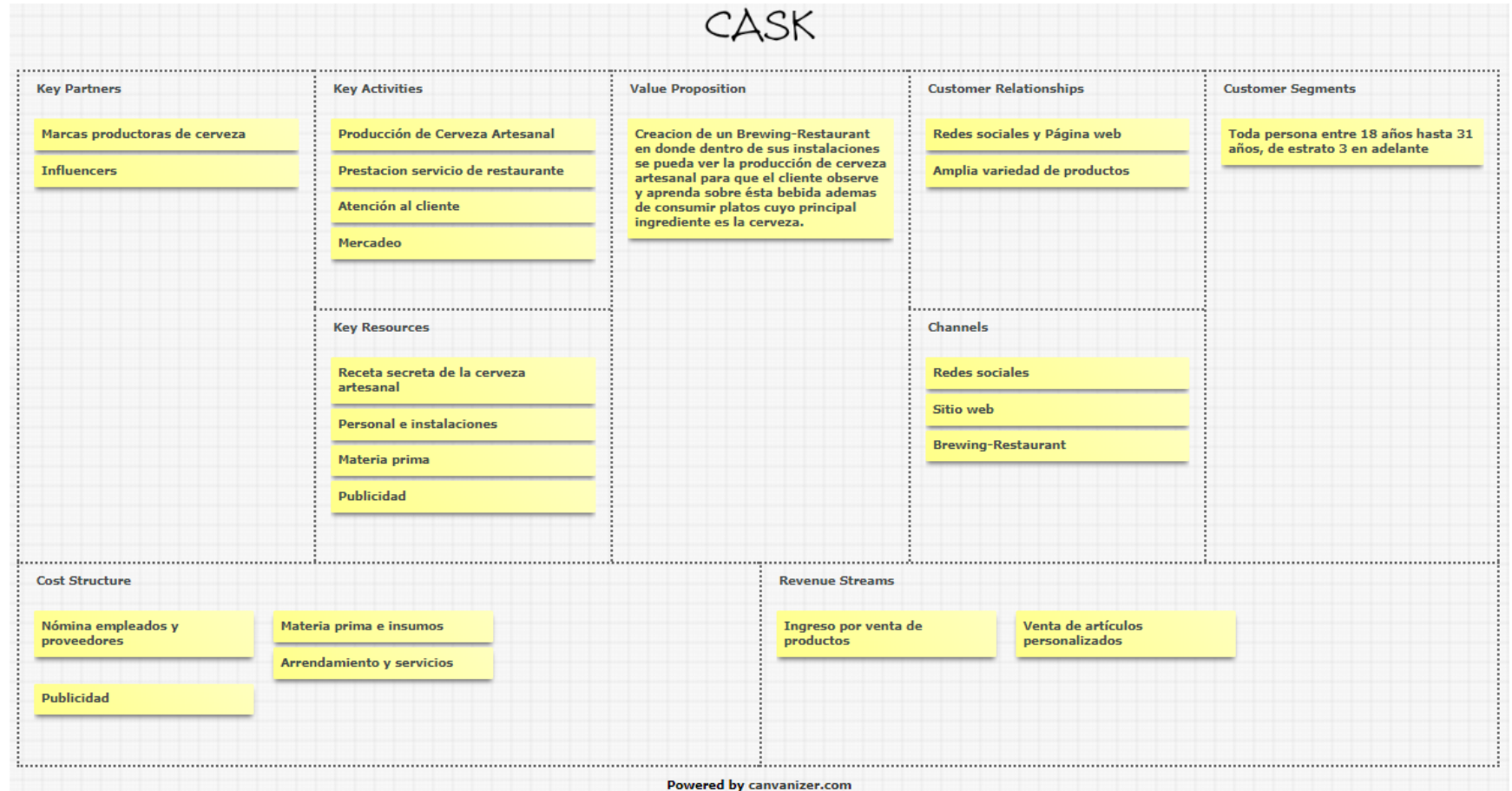


figura 56. Modelo de negocio Canvas

8 Conclusiones

La creación de un Brewing-Restaurant en el AMB, brinda la oportunidad de ofrecer en el mercado una oferta de consumo de cerveza diferente desde una perspectiva novedosa y agradable, así como también de un espacio familiar y social en donde se mezclan los sabores de esta bebida con la diferente variedad de platos.

La creación del Brewing-Restaurant en el AMB, sería altamente aceptada entre el segmento de posibles clientes, puesto que en los resultados arrojados por los diferentes tipos de investigación fueron positivos, indicando que las personas se encontraron cautivadas por la propuesta de visualizar y formar parte de todo el proceso de producción de la cervecería artesanal, en un espacio rústico y afable.

La cervecería artesanal es un mercado que hasta el momento no ha sido explotado en su totalidad, y las personas en el AMB no tienen tanto conocimiento acerca de este producto Premium, por lo tanto, incursionar en este mercado podría ser de un riesgo altamente positivo y rentable.

La ubicación del proyecto incrementa las posibilidades de captar un mayor porcentaje de personas, debido a su concurrencia y popularidad entre los jóvenes, además de no tener una competencia directa que ofrezca una experiencia similar.

La propuesta de creación de un establecimiento con las características anteriormente descritas sería viable y rentable siempre y cuando la cantidad de consumidores anual sea igual o mayor a 18.000 personas.

9 Recomendaciones

A causa de las altas inversiones realizadas en la etapa inicial del proyecto en donde los costos fijos suponen la mayoría de los gastos volviendo inestables los indicadores financieros, lo que hace que cuando las ventas aumenten o disminuyan el proyecto experimente cambios de sensibilidad considerables.

Alianzas estratégicas con otros bares o empresas productoras de cerveza deben ser establecidas y lograr encontrar socios capitalistas en las etapas iniciales del proyecto para poder disminuir los costos generados de los préstamos iniciales, infraestructura, compra de materia prima e insumos y al hacerlo se permitiría sentar un poco más de holgura en la relación entre las ventas con los indicadores financieros.

El uso de influencers como alternativa de publicidad es una estrategia de marketing que obtiene mejores resultados en un periodo de tiempo más corto, por lo anteriormente mencionado, la utilización de influencers renombrados en la ciudad como por ejemplo Juan Cervezas, ayudaría a la potencialización de la marca CASK en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Teniendo en cuenta la ubicación central y popular de la zona, se recomienda que dentro del Brewing-Restaurant se utilice el espacio para la celebración de eventos o actividades festivas, por

ejemplo, celebración de cumpleaños, visualización de partidos importantes o de series famosas, dado que este tipo de servicio aumentaría la acogida del establecimiento y el consumo dentro del mismo.

Referencias Bibliográficas

Observatorio Metropolitano del Área metropolitana de Bucaramanga. (14 de Febrero de 2017). *Observatorio Metropolitano del Área metropolitana de Bucaramanga*.

Obtenido de

<http://www.observatoriometropolitano.com.co/indicadores.aspx?idIndicador=67&CatComponente=Seu>

Acosta, D. C. (2014). *Ministerio de Cultura* . Obtenido de Aproximación a los hábitos de consumo y contenidos mediáticos por parte de los niños y niñas en la ciudad de Bucaramanga: http://www.mincultura.gov.co/areas/comunicaciones/comunicacion-cultural-y-ni%C3%B1ez/Documents/ANEXO%205_Informe%20Bucaramanga%20Fase%202014.pdf

Alaix, M. L. (01 de Octubre de 2017). *Manipulación de Alimentos*. Obtenido de www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad

Alcaldía de Bogotá. (18 de febrero de 1994). *Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=291>

Alcaldía de Bogotá. (06 de Diciembre de 2001). *Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4212>

Alcaldía de Bucaramanga, Consejo. (Marzo de 2013). *Consejo de Bucaramanga*.

Obtenido de Rta a proposiciones 2013:

http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/RESPUESTAS_1_PROPOSICION_00031_%202013.pdf

Alcaldía mayor de Bogotá . (2017). *Secretaria distriyal de Hacienda* . Obtenido de

<http://www.shd.gov.co/shd/impuesto-cerveza>

Álvarez, R. (20 de Diciembre de 2016). *xataka* . Obtenido de

<https://www.xataka.com/robotica-e-ia/eatsa-el-restaurante-del-futuro-no-tiene-cajeros-ni-interaccion-social-todo-esta-automatizado>

Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques*. Chippenham,

UK: BCS The Chartered Institute for IT.

Cámara de comercio de Bogotá. (2009). *Paso a paso del proceso empresarial y legal*.

Obtenido de

<http://www.empresario.com.co/recursos/be/portalninos/contenido/doc3conocelospasosparacrearempresa.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá, C. (s.f.). Obtenido de [http://www.ccb.org.co/Cree-su-](http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio)

[empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio](http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio)

Cámara Directa . (2018). *Indicadores económicos de Santander* . Obtenido de

<https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>

Cámara Directa, Cámara de comercio. (Julio de 2017). *Indicadores económicos de Santander*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>

Cámara directa, Cámara de comercio de Bucaramanga. (2016). *Sector restaurantes Área metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/restaurantes.pdf>

Caracol Radio Bucaramanga. (04 de Septiembre de 2017). *Caracol Radio* . Obtenido de http://caracol.com.co/emisora/2017/08/24/bucaramanga/1503585213_518729.html

Centro de informacion cerveza y salud. (11 de Agosto de 2003). *Cerveza y salud*. Obtenido de <http://www.cervezaysalud.es/evidencia-cientifica/estudios-cics/>

Ciro Martínez, B. (2012). *Estadística y Muestro*. Bogotá: ECOE Ediciones .

Colombia Startup. (2017). Obtenido de <http://www.colombia-startup.com.co/>

Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Informe Nacional de Competitividad 2017-2018*. Bogotá: Puntoaparte.

DIAN. (26 de Enero de 2017). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN*. Obtenido de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/tlc_ue.html

Dinero. (2015). La cerveza es la reina de las bebidas alcohólicas entre los colombianos. *Dinero*.

Dinero. (01 de Noviembre de 2017). *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/tendencia-demografica-en-colombia-freno-a-productividad-german-verdugo/240747>

Dinero. (2018). Abren convocatoria de financiación de emprendimientos por \$30.000 millones. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/convocatoria-de-fondo-emprender-del-sena-para-emprendimiento/257349>.

El Espectador. (19 de Enero de 2018). En 2017 el flujo migratorio desde Venezuela aumentó 600%. *El Espectador* . Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/en-2017-el-flujo-migratorio-desde-venezuela-aumento-600-articulo-734232>

El Tiempo. (1 de Abril de 2018). Baja en sueldos, una consecuencia de llegada de venezolanos: dice Anif. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/baja-en-sueldos-una-consecuencia-de-llegada-de-venezolanos-dice-anif-200152>

El Tiempo. (11 de febrero de 2018). Una crisis humanitaria que se extiende por todo el país. *El Tiempo* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-humanitaria-por-migracion-de-venezolanos-se-extiende-por-todo-el-pais-181248>

Gobierno abierto de Colombia. (25 de Junio de 2015). *Urna de cristal*. Obtenido de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/tienes-una-idea-de-negocio-gobierno-nacional-te-ayuda-a-volverla-realidad>

Google Maps. (2018). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/@7.0945771,-73.1054544,15z>

Grupo Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial Datos*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?end=2015&locations=CO&start=2000&view=chart>

Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). Metodología de investigación en educación médica, La técnica de grupos focales. *ELSEVIER*, 56-57.

Hernández Suarez, R. (29 de Abril de 2016). *Alcaldia de Bucaramanga* . Obtenido de Plan de desarrollo, Alcaldia de Bucaramanga 2016-2019: http://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2016/PROYECTO_DE_ACUERDO_013.pdf

Innpulsa. (24 de Enero de 2017). *Innpulsa*. Obtenido de www.innpulsa.com/es/entrada/innpulsa-y-bancolombia-facilitan-el-acceso-al-credito-los-emprendedores-traves-de-productos

Innpulsa. (2018). *Innpulsa*. Obtenido de <https://www.innpulsa.com/es/ofertas>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson.

La República . (15 de febrero de 2018). La economía colombiana registró el peor crecimiento de los últimos ocho años.

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos* . Bogotá: MM Editores .

Now/unit. (27 de Septiembre de 2016). *ZOOM on beverages: beer & wine*. Obtenido de <http://nowunit.com/now-zoom/>

Obra Colectiva Edebé. (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Barcelona: Edebé.
Obtenido de https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf

Observatorio metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga . (2017).
Observatorio metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga . Obtenido de
<http://www.observatoriometropolitano.com.co/>

Peña, M. A. (24 de Febrero de 2016). Cerveza con producción al tope en Bucaramanga. *El Frente*.

Portafolio . (22 de Marzo de 2018). La pobreza monetaria en Colombia bajó en 2017 a 26,9%. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/la-pobreza-en-colombia-bajo-en-2017-515460>

Porter, M. E. (2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América latina* , 18.

Ramírez Peña, A. (08 de Junio de 2017). *El tiempo* . Obtenido de Así calienta motores competencia cervecera de Bavaria y Postobón:
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/estrategias-de-la-central-cervecera-para-ganar-participacion-en-mercado-de-las-cervezas-en-colombia-96660>

Rankia Colombia . (03 de Marzo de 2017). *Rankia Colombia / DIAN* . Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/dian/3494142-iva-colombia-tipos-tarifas-calculo-periodos-gravables>

Rankia Colombia. (17 de 01 de 2018). *Rankia Colombia/DIAN* . Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/dian/3497437-impuesto-consumo-2018-regimen-simplificado>

Salazar, A. (12 de Diciembre de 2017). *La barra*. Obtenido de https://revistalabarra.com/noticias/impuesto-afectara-al-sector-horeca/?utm_source=emBlue&utm_medium=email&utm_campaign=LB-News-2017&utm_content=Bolet%C3%ADn%20-%20Darnel%20--La%20importancia%20de%20costear%20su%20inventario%20semanalmente&utm_term=multip

Santos, J. M. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá: Grupo de Comunicaciones y Relaciones Públicas. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%202%20internet.pdf>

Secretaría de Planeación. (Mayo de 2014). *Plan De Ordenamiento Territorial*. Obtenido de <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/pot-2012-2027/tomo03.pdf>

Semana. (2018). Inflación: el gran respiro de 2018. *Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/proyeccion-de-economia-en-2018-economia-colombiana/556599>

Sohrabvandi, S., & Mortazavian, A. (2012). Health-Related Aspects of Beer: A Review. *International Journal of Food Properties*, Abstract. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10942912.2010.487627>

Tavera Amado, D. (2016). *Plan de desarrollo departamental, Santander 2016-2019*. Bucaramanga .

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2013). *Introducción al marketing de afiliación*. México: D.R. © Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.