



Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de promoción y comercialización de cerveza artesanal a través de espacios físicos y virtuales que brinden una experiencia de consumo sensorial integral en el departamento de Cundinamarca.

Pablo Andrés García Fajardo

Javier Lozano Orjuela

César Augusto Pineda Ariza

Director: Miguel Ángel Zúñiga Gutiérrez

Modalidad: Creación de empresa

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2021

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 15 de noviembre de 2021

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	13
1. Introducción.....	15
1.1. Objetivo General	18
1.2. Objetivos específicos.....	18
2. Naturaleza del proyecto	19
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio	19
2.2 Descripción de la idea de negocio.....	19
2.3 Justificación y antecedentes	20
2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	22
2.5 Estado actual del negocio.....	23
2.6 Descripción de productos o servicios.....	23
2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	24
2.8 Potencial del mercado en cifras.....	27
2.9 Ventajas competitivas del producto o servicio.....	27
3. Análisis del sector.....	29
3.1 Caracterización del sector	29
3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	31
3.3 Análisis de oportunidades y amenazas.....	33
3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector	33
4. Estudio piloto de mercado	36
4.1 Análisis y estudio de mercado.....	36
4.1.1 Tendencias del mercado	36
4.1.2 Segmentación del mercado objetivo.....	37
4.1.3 Descripción de los consumidores	38
4.1.4 Tamaño del mercado	38
4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado	39
4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación	40
4.1.7 Objetivos.....	41
4.1.8 Cálculo de la muestra	41
4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	42

4.1.10	Metodología de análisis de los competidores	42
4.2	Resultados	43
4.2.1	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	43
4.2.2	Resultados del análisis de la competencia	47
4.2.3	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación de mercado.....	50
4.2.4	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para el proyecto.....	51
4.2.5	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos de mercado	52
5.	Estrategia y plan de introducción de mercado.....	53
5.1	Objetivos mercadológicos	53
5.2	La estrategia de mercado.....	53
5.3	Estrategias de producto y servicio.....	54
5.4	Estrategias de distribución	56
5.5	Estrategias de precio.....	57
5.6	Estrategias de comunicación y promoción.....	57
5.7	Estrategia de fuerza de ventas	58
5.8	Presupuesto de la mezcla de mercado	59
6.	Aspectos técnicos	60
6.1	Objetivos producción	60
6.2	Ficha técnica del servicio y del producto	60
6.2.1	Ficha técnica del servicio	60
6.2.2	Ficha técnica del producto.....	62
6.3	Descripción del proceso	64
6.3.1	Proceso de elaboración de cerveza artesanal (proveedores).....	65
6.4	Necesidades y requerimientos	65
6.5	Características de la tecnología	65
6.6	Materias primas y suministros.....	66
6.7	Plan de producción	66
6.8	Procesamiento de órdenes y controles de inventarios.....	67
6.9	Escalabilidad de operaciones.	67
6.10	Capacidad de producción.	67
6.11	Procesos de investigación y desarrollo.....	67
6.12	Plan de compras	68

6.13	Costos de producción	69
6.14	Infraestructura	69
6.15	Mano de obra requerida.....	73
7.	Aspectos organizacionales y legales.....	75
7.1	Análisis estratégico	75
7.2	Misión.....	75
7.3	Visión	75
7.4	Diagnóstico.....	75
7.5	Estructura organizacional.....	77
7.6	Perfiles y funciones	78
7.7	Organigrama.....	79
7.8	Esquema de contratación y remuneración.....	79
7.9	Factores clave de la gestión de talento humano	81
7.10	Aspectos legales	81
7.11	Estructura jurídica y tipo de sociedad	82
7.12	Regímenes especiales.....	88
8.	Aspectos financieros.....	89
8.1	Objetivos financieros.....	89
8.2	Política de manejo contable y financiero	89
8.3	Presupuestos económicos (simulación).....	97
8.4	Presupuesto de ventas.....	99
8.5	Presupuesto de costos de inversión y comercialización.....	101
8.6	Presupuesto de costos laborales y administrativos.....	102
8.7	Estados financieros (Escenario Probable)	103
8.8	Flujo de caja	109
8.9	Estado de resultados	110
8.10	Fuentes de financiación.....	114
9.	Enfoque hacia la sostenibilidad	115
9.1	Dimensión social	115
9.2	Dimensión ambiental.....	116
9.3	Dimensión económica	118
9.4	Dimensión de gobernanza	119

Conclusiones	121
Referencias.....	124
Anexos	129

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de oportunidades y amenazas.....	33
Tabla 2. Descripción de los consumidores.....	38
Tabla 3. Información para análisis de la competencia	49
Tabla 4. Matriz experiencial Kuntur Bier.	54
Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Fuente: Elaboración Propia	59
Tabla 6. Inventario inicial de bebidas	69
Tabla 7. Infraestructura complementaria	71
Tabla 8. Mobiliario necesario	72
Tabla 9. Menaje necesario para el inicio de las operaciones	72
Tabla 10. Consumibles necesarios para la operación (Estimado para el primer mes).....	73
Tabla 11. Fortalezas Kuntur Bier	76
Tabla 12. Debilidades Kuntur Bier	77
Tabla 13. Oportunidades Kuntur Bier	77
Tabla 14. Amenazas Kuntur Bier.....	77
Tabla 15. Portafolio de productos.	99
Tabla 16. Ventas estimadas.....	100
Tabla 17. Costos por producto	100
Tabla 18. Proyecciones	100
Tabla 19. Presupuesto de costos de inversión y comercialización.....	101
Tabla 20. Presupuesto Recursos Humanos 2022 (Inicial).....	103
Tabla 21. Proyección puestos de trabajo (5 años).....	103
Tabla 22. Comportamiento de ventas esperado	105
Tabla 23. Proyección de ventas mensuales primer año.....	106
Tabla 24. Flujo de caja	109
<i>Tabla 25. Relaciones (Ratio) de liquidez</i>	<i>111</i>
Tabla 26. Razón de endeudamiento:	111
Tabla 27. Razón (Ratio) de gestión.....	112
Tabla 28. Relación de rentabilidad.....	112
Tabla 29. Dimensión social.....	115

Tabla 30. Dimensión ambiental	116
Tabla 31. Dimensión económica.....	118
Tabla 32. Dimensión de gobernanza.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio de Kuntur Bier	20
Figura 2. Macro localización de Kuntur Bier.....	26
Figura 3. Micro localización de Kuntur Bier	26
Figura 4. Mercado de bebidas alcohólicas por categoría.	29
Figura 5. Figura. Frecuencia de consumo.	44
Figura 6. Figura. Días de preferencia de consumo.....	44
Figura 7. Figura. Principales razones de consumo.....	45
Figura 8. Figura. Momentos de consumo.....	45
Figura 9. Figura. Preferencia de lugar de consumo.	46
Figura 10. Figura. Preferencia de tipo de cerveza.....	46
Figura 11. Figura. Limitantes al momento del consumo.	47
Figura 12. Figura. Actividades en tienda de cerveza.	50
Figura 13. Figura. Logo y eslogan Kuntur Bier.	55
Figura 14. Modelo de tarjeta de membrecía.....	61
Figura 15. Ficha técnica genérica para la cerveza artesanal	63
Figura 16. Flujograma del proceso servicio	64
Figura 17. Plan de compras - Formato Excel.....	68
Figura 18. Distribución de la planta física de Kuntur Bier.	71
Figura 19. Organigrama Kuntur Bier	79
Figura 20. Consulta e homonimia	85
Figura 21. Consulta de suelo.....	86
Figura 22. Consulta de marca.....	87
Figura 23. Ingresos Operacionales.....	105
Figura 24. Ventas mensuales en canal tradicional	107
Figura 25. Egresos operacionales.....	108
Figura 26. Inversión inicial	109
Figura 28. Flujo de caja.....	110
Figura 29. Balance	113
Figura 30. Punto de equilibrio.....	114

Resumen

El presente documento ha sido elaborado con el propósito de proyectar la creación de empresa dedicada a la promoción y comercialización de cerveza artesanal en el departamento de Cundinamarca, para incursionar en este creciente mercado en Colombia, a partir de la estructuración de un modelo de negocio innovador que integre y genere valor a las partes interesadas y responda a las expectativas de los consumidores frente a su necesidad de mejorar su experiencia de consumo y ampliar su conocimiento del producto.

En ese sentido, se busca determinar los aspectos técnicos, organizacionales, legales, financieros y de sostenibilidad que en su conjunto hagan viable una iniciativa empresarial en torno al consumo de cerveza artesanal a través de espacios físicos y virtuales que brinden una experiencia integral. Estas vivencias positivas se desarrollarán a partir de la generación en los clientes de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones; a través de los diferentes instrumentos y herramientas utilizados por Kuntur Bier para proveer las experiencias de consumo, tales como comunicaciones, identidad visual y verbal, productos, marca, entorno espacial, entorno digital y personal de la empresa.

El desarrollo de nuevos modelos de negocio y apertura de canales de comercialización, así como la introducción de servicios más personalizados, apalancados en comercio electrónico, plataformas tecnológicas y redes sociales, por otra parte, las alianzas estratégicas entre productores y comercializadores que permiten fomentar la cultura cervecera artesanal, evidencian que el sector en Colombia se encuentra en una etapa de maduración, lo cual, representa una oportunidad de mercado. Una vez aplicada la metodología investigativa propuesta por la Universidad respecto a esta iniciativa, se logra concluir que el emprendimiento es viable y efectivamente constituye una oportunidad de negocio susceptible de ser puesta en marcha, crear nuevos puestos de trabajo y contribuir con el desarrollo económico del sector, garantizando dividendos para los emprendedores e inversores de manera sostenible.

PRIMERA PARTE

1. Introducción

El presente documento ha sido elaborado con el propósito de proyectar la creación de la empresa de nombre Kuntur Bier, cuyo nombre hace alusión a las cervezas que hacen presencia en el departamento de Cundinamarca, dedicada a la promoción y comercialización de cerveza artesanal en dicho territorio, para incursionar en este creciente mercado en Colombia, a partir de la estructuración de un modelo de negocio innovador que integre y genere valor a las partes interesadas y responda a las expectativas de los consumidores frente a su necesidad de mejorar su experiencia de consumo y ampliar su conocimiento del producto.

La cervecería artesanal en Colombia es una industria que año tras año toma fuerza y esto se evidencia en el crecimiento de 30% interanual que muestran las productoras (Coneo Rincón, 2020). De acuerdo con la representante de la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (Acodil), la señora Martha Patricia González, “el consumo de alcohol en Colombia está concentrado en cervezas y aguardiente, en donde hay una tendencia importante de incremento. Sin embargo, las bebidas importadas y cervezas artesanales también tienen una tendencia al alza muy marcada” (Revista Gerente, 2020). Colombia tiene un consumo promedio de 51.4 litros por persona al año y se ha posicionado dentro de América latina en un tercer lugar después de México con 68.1 litros y Brasil con 58.1 litros por persona al año. Cifras tomadas de investigaciones (Euromonitor, 2021) indican que la industria cervecera en Colombia mueve alrededor de 9,1 billones de pesos y la producción se acerca a los 22 millones de hectolitros al año; la proyección de crecimiento es de 28,9 millones de hectolitros para el año 2022 de acuerdo con estas fuentes. Cabe anotar que aún estamos lejos de países europeos, que en cifras por ejemplo en consumo en litros por persona al año están por encima de los dos dígitos, caso como el de la república Checa con un importante 146.6 litros por persona al año, sin embargo, las proyecciones ya enunciadas generan entusiasmo reflejado en un alto interés para futuros emprendedores y oportunidades de expansión y crecimiento para los actuales.

Como antecedente se tiene la experiencia empresarial de Beer, una de las Cadenas de tiendas cerveceras que hace presencia en nueve ciudades del país con más de 35 locales. Esta empresa se inauguró en 2009 (Periódico portafolio, 2017) y en solo 4 meses obtuvo ventas del orden de los

400 millones de pesos siendo las ganancias para el primer año de operación de más de 1.500 millones de pesos, abrió 4 locales más y adquirió rápidamente reconocimiento por parte de los consumidores como los famosos “territorios Beer”.

En el contexto local, el negocio de la cerveza artesanal ha aumentado llegando a tener un 0,5% de participación respecto del consumo general de bebidas alcohólicas. Para el año 2020, más de 255 negocios dedicados a la fabricación de cerveza de manera artesanal, han encontrado la forma de incursionar en un mercado claramente dominado por las cerveceras industriales, entendiendo que el consumo de esta bebida se encuentra sobre marcada en el 66% de la población y la necesidad del consumidor de encontrar elementos diferenciadores abren un espacio interesante y atractivo para la incursión de esta gama de productos ofrecidos por los cerveceros artesanales.

Cortés, H., et al. (2020). *Estudio descriptivo de los factores determinantes para la permanencia de las micro cervecerías en el mercado de cerveza artesanal en Bogotá* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9916>.

Si bien la demanda creciente del producto viene siendo atendida por las cervecerías artesanales con modelos de negocio tradicionales, uno de los aspectos de mayor importancia para la sostenibilidad futura del negocio, radica en la promoción y masificación de la cultura en torno a la cerveza artesanal, que permita a los clientes realizar un consumo consciente, reflexivo y experiencial del producto que aumente su conocimiento del mismo y le permita disfrutar y aumentar las posibilidades de interacción, lo cual impacta sobre la frecuencia y volumen de consumo per cápita.

En ese sentido, el emprendimiento planteado tiene como objetivo realizar el proceso de estructuración de un modelo de negocio que integre a los grupos de interés en torno al consumo de cerveza artesanal y genere rentabilidad para el equipo emprendedor y los inversionistas. Para ese propósito se ha definido como propuesta de valor: ***Brindar una experiencia sensorial y sensitiva integral al consumidor de cerveza artesanal a través de la integración de actividades propias y complementarias, en espacios físicos y virtuales interactivos, que incremente su conocimiento y disfrute del producto.***

En su primera parte el documento recoge la naturaleza del proyecto, el análisis del sector y el estudio piloto de mercado, que permitan identificar las oportunidades y riesgos del proyecto, perfilar los clientes y sus necesidades y expectativas, proyectar la demanda potencial, la estrategia

de generación de ingresos y el plan de introducción al mercado. Posteriormente, se establecen los aspectos técnicos, organizacionales de tipo estratégico y legales que permitan generar una hoja de ruta para la futura puesta en marcha del negocio. Por último, se presentan los aspectos financieros, en los cuales se incluyen la determinación de las políticas de manejo contable, la simulación de los diferentes presupuestos e indicadores financieros y un escenario de ventas que permita la proyección de los estados financieros viables en un horizonte de planeación, además de incorporar el enfoque hacia la sostenibilidad que desde los pilares estructurales de cultura y comunidad y a través de las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (UN, 2021), permita a su vez generar y entregar valor a las partes interesadas, dar continuidad al negocio y aportar a mejorar las condiciones de vida del planeta.

1.1. Objetivo General

Realizar el proceso de estructuración y validación del modelo de negocio que dará soporte a la puesta en marcha de una empresa dedicada a la promoción y comercialización de cerveza artesanal a través de espacios físicos y virtuales que brinden una experiencia de consumo sensorial integral en la ciudad de Bogotá.

1.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis de usuario y necesidades que permitan determinar la propuesta de valor aplicable a la puesta en marcha de una empresa de promoción y comercialización de cerveza artesanal que aproveche las oportunidades existentes en el sector.
- Diseñar el modelo de negocio y validarlo a nivel técnico, operativo y financiero del modelo de negocio a partir de la determinación y optimización de las capacidades internas que permitan responder a las proyecciones de demanda esperada.
- Determinar la estructura legal y administrativa para la empresa de promoción y comercialización de cerveza artesanal.

2. Naturaleza del proyecto

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio de Kuntur Bier como una empresa que se dedicará a la promoción y comercialización de cerveza artesanal, surgió en el gusto en común que por el producto tienen los integrantes del equipo emprendedor, lo cual les ha permitido conocer en detalle acerca de los atributos y características de este, así como de los diferentes modelos de negocio que giran en torno a su consumo. En razón a dichas circunstancias, a la experiencia personal, la observación y análisis primario que sobre el sector se adelantó, se evidenció como una oportunidad de negocio la creciente demanda del producto soportada en los cambios de hábitos de los consumidores, quienes en la actualidad más allá de la consideración del precio prefieren la cerveza artesanal por su alta calidad, variedad y la posibilidad de complementar su consumo con diversas experiencias sensoriales integrales, que aumentan su conocimiento y por tanto el disfrute del mismo

2.2 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio se describe a partir de la definición de la propuesta de valor, que contiene los elementos diferenciadores ofrecidos frente al modelo de promoción y comercialización tradicional de cerveza, razón por la cual el cliente preferirá entablar una relación comercial con Kuntur Bier:

Brindar una experiencia sensorial y sensitiva integral al consumidor de cerveza artesanal a través de la integración de actividades propias y complementarias, en espacios físicos y virtuales interactivos, que incremente su conocimiento y disfrute del producto.

A continuación, en la figura 01 se ilustra de manera sintetizada el mapa de sistema de negocio que describe los elementos de intercambio o transacción y como estos generan valor para los diferentes actores relacionados, así como refleja la sostenibilidad del modelo de negocio en el cual todas las partes interesadas en este ecosistema (comunidad Kuntur Bier) entregan y capturan elementos de valor.

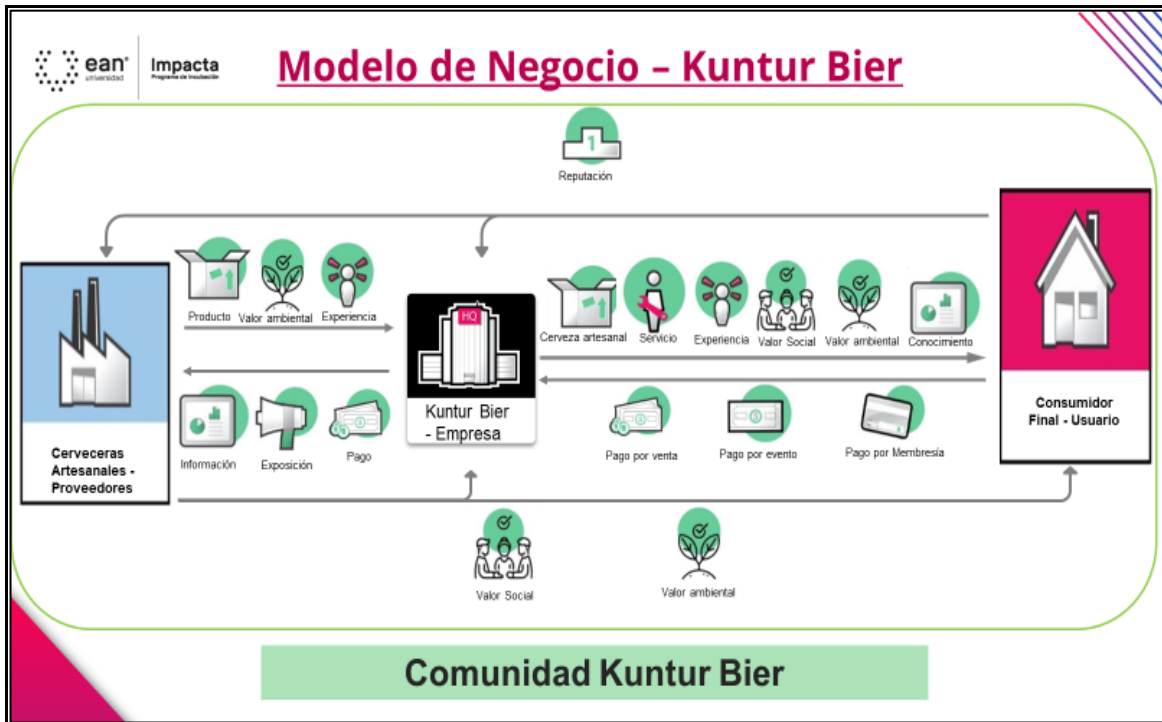


Figura 1. Modelo de negocio de Kuntur Bier
Fuente: Elaboración propia

2.3 Justificación y antecedentes

En la actualidad la importancia que tiene el emprendimiento es un aspecto relevante en el orden económico, de acuerdo con su utilidad en los procesos administrativos y su vigencia en el panorama actual, involucra una perspectiva en la que debe analizarse bajo un enfoque en el que se sustenta el desarrollo en la búsqueda de alternativas para hacerlo sostenible a nivel administrativo. “Los empresarios innovadores innovan. La innovación es el instrumento específico del empresario innovador. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza” (Drucker, 1986)

Este plan de negocio formulado bajo la metodología y herramientas propuestas por la Universidad EAN, tiene por objetivo establecer un acercamiento respecto a la relevancia que tiene este sector de acuerdo a las condiciones actuales, en las cuales el concepto de las cervezas artesanales, determina la posibilidad de interpretar su viabilidad y el posible desarrollo como una actividad comercial rentable y comercialmente sostenible a corto y largo

plazo, teniendo en cuenta el contexto organizacional y los cambios en los hábitos de consumo y las nuevas tendencias que existen en la dinámica del mercado actual.

Durante décadas se interpretó que el concepto de la cerveza estaba determinado desde una proyección en la cual la tradición se constituyó en un factor en el cual se representó un producto que se posicionó y alcanzó la cima de sus posibilidades. En ese escenario la necesidad de generar otro tipo de posibilidades para la comercialización de los productos planteo nuevas dinámicas en las cuales la estética y la sofisticación involucrada por la acción deliberada del diseño y conceptos en los cuales se planteara un impacto en la comunicación planteo llegar a un cliente que aprecie una nueva forma de percibir la cerveza artesanal como una alternativa frente a las exigencias de un público determinado por un concepto que plantea llegar con una expresión de calidad.

La cervecería artesanal en Colombia está en auge, tal como lo demuestra el crecimiento de 30% interanual que muestran las productoras (Coneo, 2020) así como la acreditación como PINE (Proyectos de Interés Nacional y Estratégico) a 140 cerveceras artesanales en Bogotá (Semana, 2019), lo cual se explica en la búsqueda constante de nuevas experiencias en el paladar por parte de los clientes que han encontrado en este producto la posibilidad de experimentar.

Este auge se ha apalancado en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y nuevos canales de comercialización; como la introducción de los domicilios apoyados en el comercio electrónico y plataformas tecnológicas, la utilización de las redes sociales, las alianzas estratégicas entre productores y comercializadores para fomentar la cultura cervecera artesanal, que dan cuenta que el sector se encuentra en una etapa de maduración, lo cual representa una oportunidad de mercado.

Es tal el atractivo del producto que muchos consumidores están empezando a moverse hacia la cerveza porque se han dado cuenta que la variedad y la versatilidad de esta bebida en términos de olores y sabores es mucho más grande que la del vino (Portafolio, 2018), tendencia que ha motivado el crecimiento de consumo de este líquido entre las mujeres, con un aumento del 30% (PyM, 2021). Esta tendencia incluye la aparición de nuevos conceptos de bares de cerveza artesanal que brindan experiencias de consumo más sensoriales e integrales,

destacados por sus innovadores conceptos representados en las identidades de sus marcas, espacios sofisticados, amplios y cómodos, así como la variedad de comidas y bebidas de calidad, hechas con recetas propias de la casa, una música amena que ambienta la experiencia y un muy buen servicio (Exclama, 2021).

En términos económicos el sector es también atractivo para la inversión a pesar de las consecuencias de la pandemia, pues se proyecta que en el 2022 se recupere el nivel de mercado de 2019 para alcanzar 10.000 millones de euros y 3.000 millones de litros en 2024, que representaría un crecimiento promedio en el período 2019-2024 del 10,2 % en ventas y 3,2 % en volumen (ICEX, 2020), en lo que concuerda el Colectivo Colombiano de Cervecerías Artesanales (Colcas), cuyas cifras indican que en 2018 las ventas de esta bebida fueron de 40.000 millones de pesos; para 2019, 93.100 millones, y en 2020, 172.800 millones. Es decir, se multiplicó 4,3 veces el mercado en dos años.

2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se relacionan los objetivos empresariales que Kuntur Bier se ha trazado para ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo en desarrollo de su modelo de negocio.

Corto plazo:

- Diseñar y validar el modelo de negocio que sustentará la operación y sostenibilidad de la iniciativa empresarial.
- Explorar, encontrar y obtener las fuentes de financiamiento que permitan contar con el capital para la puesta en operación del negocio.

Mediano plazo:

- Ingresar al mercado de la cerveza artesanal a partir de la apertura de una tienda física y virtual, para la promoción y comercialización del producto.
- Obtener un porcentaje de al menos el 2% de participación en el mercado de comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Bogotá.

Largo plazo:

- Posicionarse como una alternativa de preferencia para el consumo de cerveza artesanal a partir del desarrollo del modelo de negocio.

- Realizar la apertura de 2 tiendas físicas más que sumen a la estrategia de comercialización del producto.

2.5 Estado actual del negocio

Kuntur Bier actualmente es una iniciativa de emprendimiento que se encuentra en estudio de factibilidad operativa, técnica, económica, comercial, organizacional, legal y de sostenibilidad, que en suma permitan establecer si el modelo de negocio planteado es favorable o desfavorable, establecer el tipo de estrategias a implementar para su desarrollo exitoso y para afrontar las dificultades en su operación futura.

2.6 Descripción de productos o servicios

Se pondrán a disposición del cliente tanto para su consumo en el establecimiento físico como para su envío a su domicilio como parte de los servicios que incluye su membresía, los siguientes tipos de cerveza artesanal:

Marcas locales como Chelarte Cervecería Artesanal, la Rola, Tierra Alta, Elixir, Tomahawk, entre otras ofrecen una amplia gama de tipos de cerveza buscando incrementar la experiencia sensorial en sus clientes, fabricando cerveza artesanal de manera tradicional, pero agregando elementos particulares como semillas o especias que le dan un toque particular a cada bebida dentro de todo el espectro de tipos de cervezas existentes como a continuación se ilustra.

Tipo ALE: de sabor complejo y alta fermentación, en las siguientes variedades:

- IPA: de color cobrizo con mucho cuerpo, matices afrutados, alto contenido de lúpulos y malta.
- PALE ALE: cerveza rubia de origen inglés, cuerpo acaramelado con notas de nuez y lúpulos especiados.
- STOUT: cerveza oscura con excelente aroma, alto contenido alcohólico, sabores robustos y malteados.
- PORTER: cerveza oscura, posee un sabor malteado con esencia tostada y achocolatada.

Tipo LAGER: elaboradas baja temperatura y fermentación, en las siguientes variedades:

- PILSENER: de color claro y contenido alcohólico medio, sabor fresco y acabado seco.
- BOCK: cerveza lager de sabor fuerte, de diferentes tonalidades, mucho cuerpo y alta graduación alcohólica.

2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Como primera medida es necesario determinar la ubicación del modelo de negocio en un espacio determinado, para el caso particular, Kuntur Bier es un modelo de negocio que tendrá un espacio físico y virtual, los cuales interaccionarán de manera dinámica en función de los requerimientos del cliente y se analizarán a continuación por separado.

Geográficamente: El Club Cervecerero Kuntur Bier, estará ubicado en el departamento de Cundinamarca, en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Teusaquillo, ya que esta es una zona bastante atractiva para este tipo de negocio dadas sus condiciones de proximidad a escenarios culturales multipropósitos como el Movistar Arena, el estadio Nemesio Camacho El Campin, la ciudad universitaria, el Centro Administrativo Nacional CAN, el Centro internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá - Corferias, el parque metropolitano Simón Bolívar, así como a zonas complementarias de comercio y servicios y su privilegiada cercanía a localidades como Chapinero. Adicionalmente es un lugar estratégicamente ubicado a nivel geográfico, lo que permitirá una mayor velocidad de respuesta en el abastecimiento, teniendo en cuenta que la mayoría de los aliados estratégicos se encuentran en el departamento de Cundinamarca.

Las variables más importantes para determinar la localización geográfica del proyecto fue la accesibilidad tanto a clientes como a proveedores, está estratégicamente estudiada ya que se encuentra en cercanía a la zona hotelera, centro de entretenimiento nocturno de la ciudad y zona financiera y administrativa de la ciudad en Bogotá. Para la factibilidad del proyecto debe estar situado el negocio en esta área. El aumento de ingresos de turistas al país es un buen índice para medir los ingresos deseados, la capacidad económica de ellos es mayor a la del consumidor bogotano por lo cual se espera que representen un buen porcentaje de las ventas en sitio físico.

Específicamente, el club cervecero Kuntur Bier se ubicará en el barrio San Luis de la localidad de Teusaquillo, en la calle 57 entre la diagonal 61 B y la carrera 17. Ver figuras 2 y 3.

A continuación, se incluirán las variables más importantes a la hora de determinar la localización

Geográficas

- Ubicación de la población objetivo
- Infraestructura de servicios (transporte, servicios públicos, seguridad del sector)

Sociales

- Estructura de la población (estrato, ubicación, ocupación, escolaridad, etc.)
- Desarrollo económico
- Diversidad en la composición de la población
- Porcentaje de la población fija y flotante
- Regulación gubernamental

Económicos

- Oferta cultural (Movistar Arena, Estadio El Campin)
- Oferta mobiliaria del sector
- Competencia (negocios que atiendan el mismo mercado)

Accesibilidad logística

- Vías de acceso
- Zonas de cargue y descargue

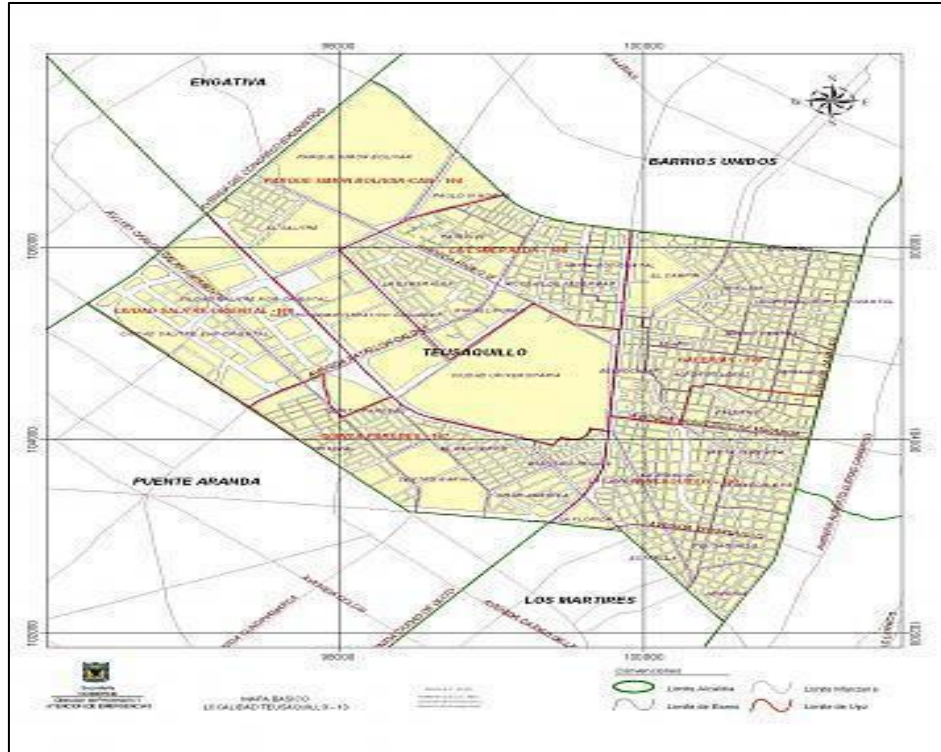


Figura 2. Macro localización de Kuntur Bier
Fuente: Alcaldía local de Teusaquillo

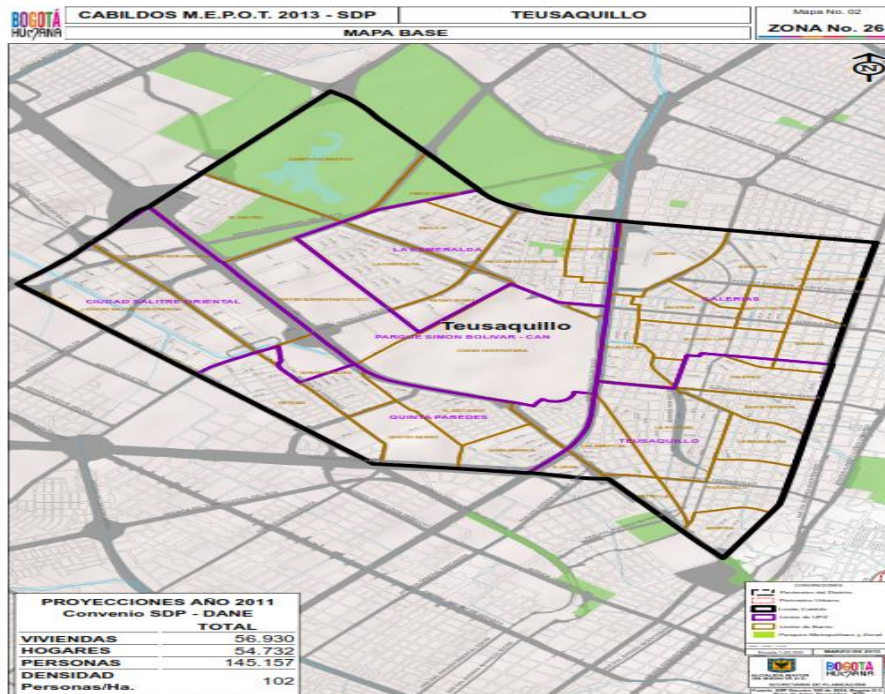


Figura 3. Micro localización de Kuntur Bier
Fuente: Alcaldía local de Teusaquillo

2.8 Potencial del mercado en cifras

De acuerdo al informe de Euromonitor sobre bebidas alcohólicas en Colombia de mayo de 2021 [Alcoholic Drinks in Colombia | Market Research Report | Euromonitor](#) , se espera que el volumen total de ventas de bebidas alcohólicas vuelva a crecer en 2021 y se recupere a los niveles anteriores al COVID-19 para 2022. De igual forma se espera que el canal de comercio se recupere de forma más lenta en razón a que muchos puntos de venta han cerrado permanentemente bajo la presión de la crisis de COVID-19, a la par que los consumidores siguen siendo reacios a visitar los puntos de venta de servicios debido a la mayor conciencia del presupuesto y las preocupaciones sobre visitar lugares concurridos debido a la posible exposición al virus SARS-CoV-2.

En el mismo sentido, cifras tomadas de investigaciones (Euromonitor International) y publicadas en nivel nacional por el Tiempo (Periódico el Tiempo - Sección Economía y Negocios, 2019) indican que la industria cervecera en Colombia mueve alrededor de 9,1 billones de pesos y la producción se acerca a los 22 millones de hectolitros al año; la proyección de crecimiento es de 28,9 millones de hectolitros para el año 2022 de acuerdo con estas fuentes.

Teniendo en cuenta que el 0.5% de la cerveza que se produce en Colombia es artesanal, que se producen 8 millones de litros de esta bebida en el país y que el consumo per cápita por un colombiano está estimado en 7.2 litros por año, el cual se satisface a través de aproximadamente 255 cervecerías artesanales en el país, que para el caso de Bogotá corresponden aproximadamente a 100 cervecerías artesanales

7.2 litros por año

2.634.150 personas entre 26 a 44 años

14.5% Bogotá 381.951 personas en estrato 4, 5 y 6

Demanda potencial: $381.951 * 7.2: 2.750.051$ litros

2.9 Ventajas competitivas del producto o servicio

Las ventajas competitivas del negocio radican en la capacidad del negocio de adaptarse al entorno gracias a que el portafolio de productos y servicios dependen de terceros y será de

libre elección por parte del modelo de negocio las presentaciones y marcas ofrecidas y promocionadas.

3. Análisis del sector

3.1 Caracterización del sector

El sector de las bebidas alcohólicas en Colombia está compuesto por las categorías de vino, cerveza y bebidas espirituosas. En la figura 04, se presenta la participación en el mercado por cada categoría.

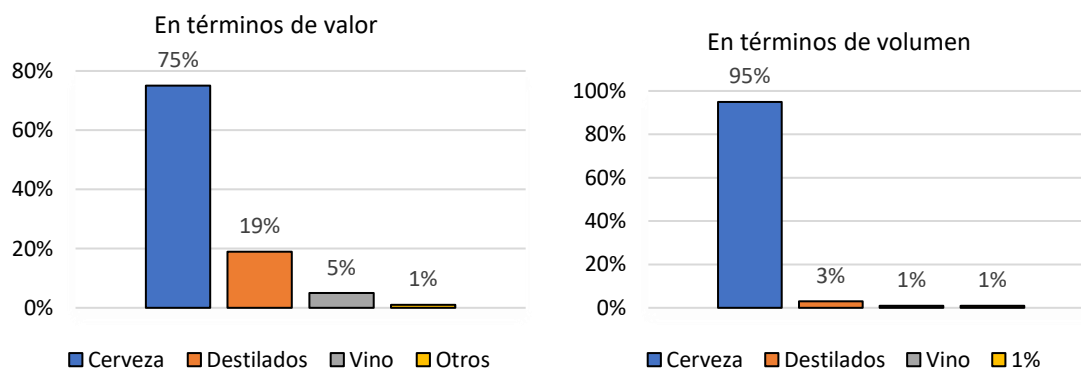


Figura 4. Mercado de bebidas alcohólicas por categoría.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report#>

De acuerdo con la figura, el mercado de bebidas alcohólicas se encuentra ampliamente dominado por la cerveza, alcanzando un 75% en términos de valor y un 95% en términos de volumen. Colombia tiene un consumo de cerveza promedio de 51.4 litros por persona al año y se ha posicionado dentro de América latina en un tercer lugar después de México con 68.1 litros y Brasil con 58.1 litros por persona al año (Periódico el Tiempo - Sección Economía y Negocios, 2019). De acuerdo con Euromonitor el 75% del gasto en licores de los colombianos se destina a la cerveza, cuya industria a nivel financiero reporta 9.1 billones de pesos y su producción se aproxima a los 22 millones de hectolitros al año (PyM R. , 2021).

En Colombia la compañía cervecera dominante en el mercado y que localmente alcanza el 97.5% de la producción total de cerveza es Bavaria S.A., actualmente de propiedad del grupo AB-Inbev. El informe Alcoholic Drinks in Colombia (Euromonitor, 2021), reporta que Bavaria continuó siendo dominante en el mercado de la cerveza en 2020, aunque se presentó una

fragmentación de la categoría en razón a cambios en los patrones de distribución, repunte en la participación del canal más grande, los pequeños supermercados independientes y la expansión dinámica del comercio electrónico.

Por su parte, la cervecería artesanal en Colombia año tras año toma fuerza sustentada en el aumento de la preferencia de los consumidores por este producto innovador, que brinda sabores y experiencias distintas, lo cual se evidencia en el crecimiento de 30% interanual que muestran las productoras (Coneo Rincón, 2020), pese a que el mercado de cerveza tiene una alta carga tributaria: 19% de IVA más una tarifa de impuesto al consumo del 48%, para un total de 67%. De acuerdo con datos del Colectivo Colombiano de Cervezas Artesanales COLCAS, se estimaba que para el año 2019 existían alrededor de 255 empresas de este tipo, ubicadas en 83 municipio y 19 departamentos. Es importante señalar que en el año 2019 COLCAS logró que 140 cerveceras fueran acreditadas como Pine (Proyectos de Interés Nacional y Estratégico) en el sector de comercio, industria y turismo, lo que evidencia la creciente importancia de los nuevos cerveceros.

Algunas cifras relevantes del sector indican que \$40.000 mil millones al año gastan los colombianos en cerveza artesanal frente a los 21.6 billones que mueve al año la cerveza industrial; 0.5% de la cerveza que se produce en Colombia es artesanal frente al 99% de la cerveza realizada por grandes industrias; 7.2 litros de cerveza artesanal es el consumo per cápita de esta bebida frente a los 51,4 litros per cápita de cerveza industrial que son consumidos por un colombiano y por ultimo 8 millones de litros de cerveza artesanal se producen anualmente en el país frente a los 2.300 millones de litros de cerveza industrial que se produce en Colombia (Revista, Dinero;, 2019).

“Las ventas reportaron a Anheuser-Busch InBev unos ingresos de aproximadamente 46,900 millones de dólares estadounidenses en 2020 a nivel mundial. Este dato supuso un decrecimiento de más de cinco millones con respecto a la cifra de negocio registrada por la empresa cervecera durante el año anterior. La dueña de marcas líderes de cerveza como Budweiser, Corona o Stella Artois tuvo su mayor facturación en 2017, cuando superó los 56.000 millones de dólares.” Estas cifras muestran el potencial que tiene este negocio, y ésta reconocida marca comercializadora de cerveza, ha incluido dentro de su portafolio cervezas de tipo artesanal como la cerveza HOEGAARDEN la cual es una cerveza con más de 500

años de historia elaborada por monjes en Curazao, la cerveza LEFFE, la cual es una cerveza de origen Belga, elaborada desde el año 1240 cánones de la Orden de Canónigos Premonstratenses de la Abadía de Nuestra Señora de **Leffe**, ahora producida por la cervecera Artrois propiedad de este grupo cervecero.

Estas cervezas cada día representan un porcentaje más importante en las ventas globales de la compañía, lo que indica la progresión que el segmento de las cervezas artesanales tiene sobre las bebidas industrializadas, y lo que buscan las grandes compañías es la inclusión de estos productos en su portafolio

<https://es.statista.com/estadisticas/600333/volumen-mundial-de-ingresos-de-anheuser-busch-inbev-2005/#statisticContainer>.

3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Factor político: Este aspecto es sensible para la iniciativa empresarial respecto al efecto positivo o negativo que se deriva de la normatividad impuesta al sector, en términos de los requisitos para la operación, el acceso al financiamiento, la carga impositiva la cual actualmente es alta y desigual entre los productores de cerveza industrial y los micro productores de cerveza artesanal, lo cual afecta toda la cadena de valor, además del riesgo asociado a la inversión en un país con una fuerte crisis y descontento social.

Factor económico: Colombia para el 2020 esperaba un buen comportamiento macroeconómico, sin embargo, en razón de la crisis por la pandemia el PIB y el IPC presentaron términos negativos (-15.7% y -0.01% respectivamente), un alto desempleo que para julio alcanzó el 20.02% (DANE, 2021) , sumado al cierre de muchos sectores económicos y establecimientos de comercio, sin embargo, en términos de ventas fuera del comercio, la cerveza se vio menos afectada por la crisis que otras categorías de bebidas alcohólicas, en razón a su bajo precio y bajo contenido de alcohol, lo cual la hacen adecuada para el consumo doméstico y se espera que en 2021-2022 el segmento de cerveza artesanal recupere impulso, respaldado por la reactivación de las ventas en el comercio (Euromonitor, 2021).

Factor socio cultural: Los consumidores muestran una creciente curiosidad por los nuevos productos y los productores artesanales que elaboran cerveza en sus instalaciones se

han esforzado por lanzar productos diferenciados (Euromonitor, 2021); y se evidencia cambios en los hábitos de consumo, con la migración del vino y aguardiente hacia la cerveza artesanal. A pesar de la crisis por la pandemia, las restricciones a la apertura de establecimientos y la afectación del nivel de consumo, el sector de la cerveza ha encontrado nuevos modelos de negocio para continuar operando, como los domicilios apoyados en las tecnologías como internet y redes sociales. Los productores y comercializadores de cerveza artesanal han entendido que el camino no es vender solo sus productos sino unirse para fomentar una nueva cultura que beneficie al sector, a través de diferentes estrategias comerciales.

Factor tecnológico: La tecnología aplicada al sector ha evolucionado hasta el punto de permitir elaborar y desarrollar de forma casera cervezas artesanales con ayuda de máquinas y predecir los mejores sabores mediante programas de inteligencia artificial, lo que brinda posibilidades a la iniciativa empresarial para incorporar dicha tecnología e innovar en el proceso de promoción y comercialización (ImpactoTIC, 2019).

Factor ecológico: Los consumidores prefieren productos responsables y la comercialización de la cerveza artesanal debe tener en cuenta la utilización de técnicas y soluciones a los problemas derivados del packing, presentación y embalaje de los productos, así como la reutilización de estos, lo cual está alineado con el propósito de brindar nuevas experiencias en el consumo del producto (ImpactoTIC, 2019).

Factor legal: La normatividad aplicable al sector de bebidas embriagantes en Colombia impacta considerablemente, en tanto se debe tener en cuenta el cumplimiento de las disposiciones respecto del consumo, los requisitos técnicos sanitarios y de almacenamiento, distribución y transporte. De otra parte, es necesario tener en cuenta la normatividad tributaria que establece los impuestos al consumo de cerveza, en tanto al tratarse de un producto que tiene costos mayores que la cerveza industrial, el precio es un factor para considerar.

Se adjunta anexo A. Análisis PESTEL del sector, en el cual se amplía el detalle de cada factor.

3.3 Análisis de oportunidades y amenazas

A continuación, en la Tabla 01 se presenta el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el sector.

Tabla 1. Análisis de oportunidades y amenazas.

Variable por considerar	Descripción	Análisis
OPORTUNIDADES	Mercado dominado por la cerveza.	La categoría de cerveza artesanal en el sector de bebidas alcohólicas se encuentra en etapa de maduración y es atractivo para la inversión, en razón a los cambios de hábitos en el consumo que aumentan el conocimiento y preferencia por el producto, impactando positivamente el potencial de participación en el mercado, apalancado en nuevos modelos de negocio.
	Cambios en los hábitos de consumo, con la migración del vino y aguardiente hacia la cerveza artesanal.	
	Crecimiento interanual mantenido.	
	Cerveceras acreditadas como proyectos de interés nacional estratégico PINE.	
	Reactivación ventas en el comercio.	
	Nuevos modelos de negocio: domicilios apoyados en las tecnologías como comercio electrónico y redes sociales.	
	Apropiación de la cultura cervecera artesanal.	
AMENAZAS	Alta competencia de empresas de cerveza industrial.	El sector de cerveza artesanal compite en condiciones desiguales con las grandes cerveceras industriales, está afectada por una alta carga impositiva y es vulnerable a las restricciones al consumo.
	Alta carga tributaria.	
	Desabastecimiento y/o alza en precios de proveedores.	
	Restricciones al consumo, cierres establecimientos de comercio por salud y orden públicos.	

Fuente: elaboración propia.

3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Teniendo en cuenta los aspectos de mayor relevancia del sector de bebidas alcohólicas, en particular el análisis de la categoría de cerveza artesanal efectuado se puede concluir que:

El mercado de bebidas alcohólicas se encuentra dominado por la cerveza y si bien tan solo el 0.5% de la producción es artesanal y la carga impositiva es alta, su consumo

viene aumentando año tras año debido a los cambios de hábitos e interés de los consumidores de conocer y disfrutar de nuevas variedades de cerveza y participar de diferentes experiencias sensoriales que aumenten su conocimiento acerca del producto.

El desarrollo de nuevos modelos de negocio y nuevos canales de comercialización; como la introducción de los domicilios apalancados en comercio electrónico y plataformas tecnológicas, la utilización de las redes sociales, las alianzas estratégicas entre productores y comercializadores para fomentar la cultura cervecera artesanal, dan cuenta que el sector en Colombia se encuentra en una etapa de maduración, lo cual representa una oportunidad de mercado

SEGUNDA PARTE

4. Estudio piloto de mercado

4.1 Análisis y estudio de mercado

A continuación, se abordan los aspectos fundamentales del análisis y estudio de mercado que permitan establecer la factibilidad de la puesta en marcha de una empresa de promoción y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Bogotá.

4.1.1 Tendencias del mercado

Los consumidores en Colombia están en la búsqueda constante de nuevas experiencias en su paladar y han encontrado en las cervecerías artesanales la posibilidad de experimentar. En ese sentido se expresa Manuela Ramírez Castaño, coordinadora de publicidad y mercadeo de Cerveza Apóstol (Apostol, 2021), quien asegura que cada vez son más las personas que en el momento de consumo prefieren una cerveza artesanal. En efecto, los consumidores en particular los jóvenes, prefieren nuevas marcas independientes y naturales con las cuales generar cercanía y la expansión de la cultura gastronómica también ha ayudado mucho al impacto y crecimiento de las cervezas artesanales.

En entrevista con la revista Portafolio, el decano de la Universidad Técnica de Múnich TUM, indicó que la cerveza tiene la posibilidad de ofrecer muchísimos estilos con diferentes aromas y sabores y eso es algo atractivo para la gente. Por ejemplo, en Italia, que es un país que se conoce globalmente por el consumo de vino, los ciudadanos están empezando a moverse hacia la cerveza porque se han dado cuenta que la variedad y la versatilidad de esta bebida en términos de olores y sabores es mucho más grande que la del vino (Portafolio, 2018).

De otra parte, como lo indica la revista Publicidad y Mercadeo con base en el análisis de la plataforma de compra en línea Tiendeo, en lo que se refiere a sabor, los colombianos se inclinan más por cervezas suaves y ligeras como la Rubia y Ámbar; aunque, últimamente, las cervezas artesanales se han convertido en alternativas para el paladar local por sus sabores de distinto amargor y mayor graduación y dicha tendencia motivó el crecimiento de consumo de este líquido entre las mujeres, con un aumento del 30% (PyM, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que el sector de la cerveza artesanal en Colombia ha entrado a una fase de maduración marcada por el deseo de los consumidores de experimentar no solamente con nuevos sabores y aromas, sino también por su búsqueda de nuevos conceptos de bares de cerveza artesanales que brinden experiencias de consumo más sensoriales, que se destaquen por sus innovadores conceptos representados en las identidades de sus marcas, espacios sofisticados, amplios y cómodos, así como la variedad de comidas y bebidas de calidad, hechas con recetas propias de la casa, una música amena que ambienta la experiencia y un muy buen servicio (Exclama, 2021), tal y como lo confirma Ana María Barrios, gerente de mercadeo de Pub Beer y socia de la marca, quien asegura que en Beer se enfocan en que sus clientes vivan una experiencia desde que entran al local puesto que darle actitud no solo a las cervezas sino al establecimiento es la clave para brindarle la mejor experiencia al cliente (Beer, 2021).

4.1.2 Segmentación del mercado objetivo

Un segmento es un grupo de consumidores que reaccionan de manera similar frente al mercado y que poseen unas características comunes. El proceso de segmentación consiste entonces, en dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores, lo que les permite a las organizaciones enfocar sus esfuerzos de mercadeo, con una mezcla de estrategias adecuadas para cada segmento, ahorrando tiempo y dinero (Mendoza, 2005). Teniendo en cuenta la metodología propuesta por Beckman & Harry en su documento Embedding Design Thinking (Beckman, & Barry, 2007), partiendo de la observación, el establecimiento de marcos de referencia, imperativos y soluciones, para el caso particular del estudio piloto de mercado se estableció como segmento de mercado objetivo:

Grupo de hombres y mujeres entre 25 y 44 años de edad, habitantes del departamento de Cundinamarca, específicamente en la ciudad de Bogotá, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4 hasta el 6, empleados y/o independientes con ingresos superiores a 2 SMMLV y capacidad adquisitiva permanente, vida social activa, usuarios permanentes de redes sociales en constante búsqueda de diversión, entretenimiento y nuevos sabores, amantes del buen comer y el buen beber, interesados en vivir experiencias de consumo de carácter presencial y virtual y de ampliar su conocimiento y cultura acerca del producto.

4.1.3 Descripción de los consumidores

De acuerdo con la definición del segmento de mercado objetivo, se presenta en la tabla 02 a continuación, la descripción de las características de los consumidores.

Tabla 2. Descripción de los consumidores.

Aspectos	Descripción
Demográficos	Hombres y mujeres entre 25 y 44 años, habitantes de la ciudad de Bogotá, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4 hasta el 6, profesionales en todas las áreas, empleados y/o independientes con ingresos superiores a 2 SMMLV.
Personal	Estado civil: solteros con o sin pareja, en unión libre, casados, separados. Situación familiar: con o sin hijos, con presencia y vínculos familiares cercanos y permanentes. Motivaciones: aumentar su bienestar general, ampliar sus conocimientos, mejorar sus ingresos, orientación a la realización personal. Actividades: práctica deportiva y de entrenamiento físico, salidas frecuentes a comer fuera de casa, viajes cortos de fin de semana, visitas a familiares y amigos, pertenencia a clubes, asociaciones o Metas y deseos: ascender socialmente, proyectarse profesionalmente, ser independiente financieramente, realizarse afectivamente. Preocupaciones: aspecto físico e imagen, salud, generación de ingresos, relaciones interpersonales e intralaborales, mantener su estilo de vida. Frustraciones: no conseguir lo que quiere tener en el momento, no encontrar la oferta de bienes y servicios que busca, no contar el tiempo o los recursos suficientes para adquirir lo que desea
Sociocultural	Nivel cultural: buen conocimiento y criterio acerca de diferentes temáticas económicas, políticas, deportivas, culturales, etc. Intereses: viajar, compartir con amigos y familia, vivir nuevas y variadas experiencias, conocer nuevos sitios, personas y culturas. Vida social: activa, con alto capital relacional
Tecnológico	Relación y experiencia con la tecnología: uso permanente de redes sociales (Facebook, Instagram, etc.), utilización de comercio electrónico, aplicaciones y plataformas.

Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Tamaño del mercado

La categoría de la cerveza es el mercado más grande dentro del sector de las bebidas alcohólicas en Colombia. De acuerdo con el estudio de mercado realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, con base en el informe Alcoholic Drinks in Colombia de Euromonitor 2020; el mercado de las bebidas alcohólicas en 2019 alcanzó los 9.375 millones de euros en términos de valor y 2.876 millones de litros en términos de volumen, lo que indica una clara tendencia al alza de los precios, así como la conversión a una cerveza tipo premium. Es un mercado en constante crecimiento, teniendo en cuenta los datos del período 2014-2019, los cuales presentan un crecimiento del 55,6 % en valor y 23,2 % en volumen, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 39,5 % en términos de valor y 2,8 % en términos de volumen (El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia, 2020). La cerveza más consumida es la lager industrial, pero hay una tendencia

al consumo de lager premium, que ha incrementado sus ventas en el período 2014-2019 en un 208 % (ICEX, 2020).

De acuerdo con dicho estudio, si bien en 2020 con ocasión de la pandemia en todas las categorías (cerveza, vino y bebidas espirituosas) se tuvo una caída similar en ventas del -14,3 % y en volumen del -7,8 %, se proyecta que en el 2022 se recupere el nivel de mercado de 2019 para alcanzar 10.000 millones de euros y 3.000 millones de litros en 2024, que representaría un crecimiento promedio en el período 2019-2024 del 10,2 % en ventas y 3,2 % en volumen (ICEX, 2020). Respecto al mercado de la cerveza artesanal, de acuerdo con cifras del Colectivo Colombiano de Cervecerías Artesanales (Colcas), en 2018 las ventas de esta bebida fueron de 40.000 millones de pesos; para 2019, 93.100 millones, y en 2020, 172.800 millones. Es decir, se multiplicó 4,3 veces el mercado en dos años.

4.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

Una vez revisadas las tendencias y tamaño del mercado para el sector de la cerveza artesanal, es posible identificar las oportunidades que brinda el mismo en términos de la incursión e inversión en una empresa de promoción y comercialización del producto, así como los riesgos a la inversión que se derivan de tal implementación, los cuales en cada caso se relacionan a continuación:

Oportunidades:

- Existencia de cerveceros artesanales como proveedores.
- Existencia de variedad en marcas y estilos.
- Cambios de hábitos de consumo (preferencia por cerveza artesanal - tránsito del vino a la cerveza – aumento del consumo e interés por parte de las mujeres).
- Mercado en constante crecimiento y en proceso de maduración.
- Modelo de negocio innovador y alineado con las tendencias – experiencial, sensorial.

Riesgos:

- Competencia de las grandes cervecerías industriales.
- Competencia entre las cervecerías artesanales.
- Restricciones al consumo por normatividad, salud pública, orden público o reducción del comportamiento de la economía.

- Alta carga impositiva

4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

Para adelantar el estudio piloto de mercado se definieron dos herramientas de investigación, por una parte, con un enfoque de tipo cuantitativo a partir de la aplicación de una encuesta dirigida a consumidores finales potenciales clientes y, de otra parte, un enfoque de tipo cualitativo a partir de la realización de una entrevista dirigida a empresarios de cerveza artesanal en su calidad de posibles proveedores.

Respecto a la encuesta; definida como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Ferrando, 1992), a continuación, se presenta su información técnica:

- Enfoque: cuantitativo.
- Técnica: encuesta.
- Método: descriptivo, exploratorio.
- Instrumento de recolección de datos: cuestionario estructurado
- Tipo de preguntas: cerradas con opción única y abierta de alternativas múltiples.
- Tamaño de la muestra: 97, sin embargo, en su aplicación se obtuvieron 108 respuestas finales.
- Población: hombres y mujeres entre los 25 a 44 años, pertenecientes al estrato 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá.

Respecto a la entrevista semiestructurada, entendida como una estrategia de recopilación de datos, en la que las preguntas predeterminadas pero abiertas, tienen como propósito buscar registros que se pretenden comprobar desde una perspectiva deductiva (Calderon, 2011), a continuación, se presenta su información técnica:

- Enfoque: cualitativo.
- Técnica: entrevista.
- Método: inductivo, deductivo.
- Instrumento de recolección de datos: cuestionario semi estructurado.
- Tipo de preguntas: abiertas
- Tamaño de la muestra: 5
- Población: empresarios dedicados a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal en Bogotá y Cundinamarca.

El formato de encuesta y las preguntas utilizadas en la entrevista están disponibles para su consulta como anexo.

4.1.7 Objetivos

Se determinan como objetivos del estudio piloto de mercado los siguientes:

- Identificar los hábitos de consumo, preferencias y gustos frente a la cerveza artesanal, por parte del perfil de clientes escogido, como insumo para estructurar un modelo de negocio que se adecue a sus comportamientos.
- Conocer y comprender las expectativas del perfil de clientes escogido respecto a la cerveza artesanal y su consumo, que permita diseñar una propuesta de valor que satisfaga sus deseos y necesidades.

4.1.8 Cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z_{\alpha}^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z_{\alpha}^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población, que para este caso corresponde a 381.951 personas.

σ = Desviación estándar de la población

Z_{α} : Valor obtenido mediante niveles de confianza, que para este caso corresponde al 90%, lo cual equivale a 1.65.

e = Límite aceptable de error muestral que para este caso corresponde al 10%, lo cual equivale al 0.10.

Al aplicar la fórmula en mención para el estudio piloto de mercado, se obtiene:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño de la muestra} &= 381.951 * 0.5^2 * 1.65^2 / 0.10^2 * (381.951 - 1) + 0.10^2 * 1.65^2 \\ \text{Tamaño de la muestra} &= 97 \end{aligned}$$

4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Para adelantar el estudio piloto de clientes, se diseñó una encuesta estructurada, con un total de 30 preguntas agrupadas en 3 segmentos. En el primer segmento, mediante siete (7) preguntas de respuesta cerrada con opción única se establecieron los aspectos demográficos de los entrevistados. En segundo lugar, a través de 15 preguntas combinadas entre cerradas con opción única y abierta de alternativas múltiples, se determinaron los hábitos de consumo. Por último, se identificaron las expectativas de los clientes respecto al producto y su consumo, a través de 8 preguntas combinadas entre cerradas con opción única y abierta de alternativas múltiples. El documento de diseño de la encuesta se adjunta como anexo B.

Paralelo a la aplicación de la encuesta a clientes, se adelantó una entrevista semi estructurada de 6 preguntas, dirigida a empresarios de cerveza artesanal para establecer su interés en entablar una relación de proveeduría, que permita ampliar sus canales de venta y comercialización de sus productos. El documento de diseño de la entrevista se adjunta como anexo C.

4.1.10 Metodología de análisis de los competidores

Con el propósito de conocer la posición de entrada de la empresa con relación a otras empresas del sector que tienen similitud con el modelo y estrategia de negocio propuesto, se utilizó como metodología el análisis de grupos estratégicos, aplicado para un grupo seleccionado de 8 de cervecerías artesanales en la ciudad de Bogotá.

Se definieron como variables de análisis; la localización, los productos y servicios ofertados, precios, calidad de los productos, concepto del negocio, canales de

comercialización, estrategias comerciales, promociones, publicidad y el segmento de mercado.

4.2 Resultados

4.2.1 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta:

Aspectos demográficos: El 78% de las personas entrevistadas viven en Bogotá y 10% en municipios de Cundinamarca, su rango de edad oscila entre los 26 a 35 años (49%) y los 36 a 50 años (37%), de los cuales 64% son de género masculino y el 36% son de género femenino, lo cual coincide con las características del segmento de mercado escogido. Respecto al estado civil se encuentra que el 40.7% son solteros, el 32% casados y el 24% en unión libre, con un nivel educativo que alcanza estudios de posgrado para el 49%, profesional para el 33%, y estudiantes universitarios para el 13%. En términos de ocupación actual el 65% es empleado y el 30% independiente, con un nivel de ingresos que para el 15% es mayor a 9 SMMLV, para el 34% se encuentra entre 5 a 8 SMMLV y para el 51% se ubica entre 1 a 5 SMMLV.

La información anterior permite establecer que este segmento de mercado es heterogéneo en su estado civil, cuenta con buena formación académica, adelanta una actividad económica y cuenta a partir del nivel de sus ingresos con una alta capacidad adquisitiva, que los ubica en el rango de interés como clientes para la iniciativa empresarial.

Hábitos de consumo: se evidencia una periodicidad alta en el consumo, garantizando por lo menos una vez al mes la compra de cerveza artesanal (46,3%), con una mayor frecuencia en el restante porcentaje de la muestra (15% consume cerveza artesanal al menos 1 vez a la semana y el 6% consume cerveza artesanal varias veces al mes), como se refleja en la figura 05 que se presenta a continuación.

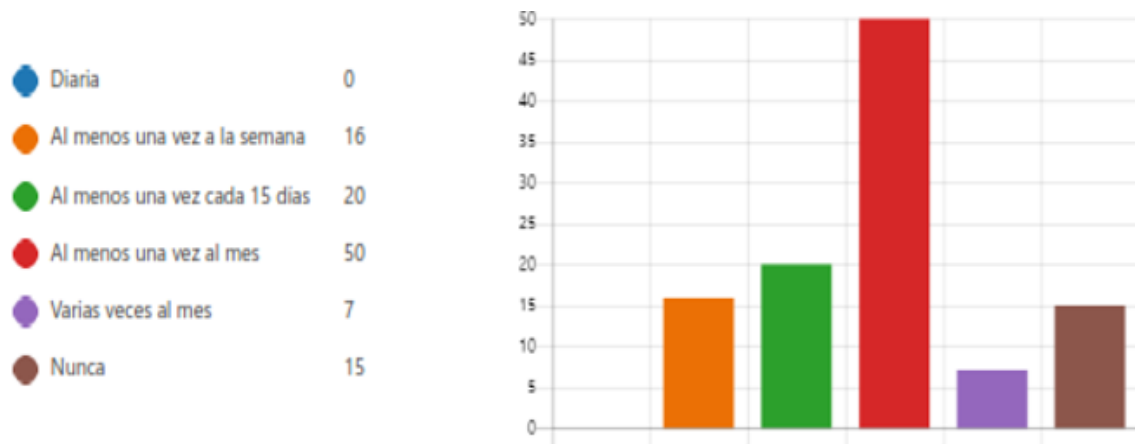


Figura 5. Figura. Frecuencia de consumo.
Fuente: elaboración propia

Dicho consumo de cerveza artesanal se realiza con mayor preferencia durante los fines de semana (80%) y un importante porcentaje (12%) que prefiere consumir cualquier día o los días festivos (8%), lo cual representa una oportunidad de venta a considerar, tal como se evidencia en la figura 06.



Figura 6. Figura. Días de preferencia de consumo.
Fuente: elaboración propia

También se observa que dentro de las razones por las cuales se consume este tipo de bebidas encontramos una fuerte afinidad por el gusto (44%), una alta intención de apoyar nuevos emprendimientos (33%), la búsqueda de probar algo diferente (22%) y de calidad (21%), lo que se explica en la diferencia de la cerveza artesanal versus la industrial en términos de variedad y sabor a partir de los métodos e ingredientes usados en su elaboración. A su vez se refleja el vínculo existente entre los hábitos de consumo con el peso histórico y cultural que tiene la cerveza y en general el consumo de alcohol dentro de la sociedad, como se presenta en la figura 07.

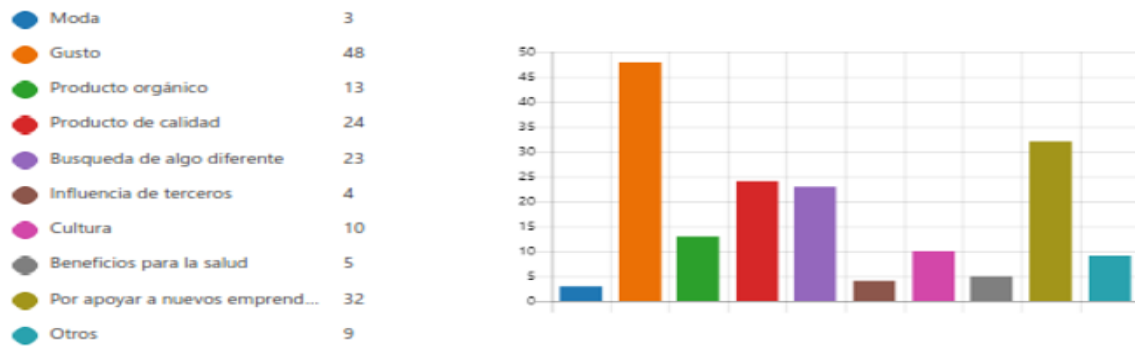


Figura 7. Figura. Principales razones de consumo.
Fuente: elaboración propia

De otra parte, los resultados indican que entre los factores por los que se elige una cerveza artesanal, se destacan en importancia los atributos y la calidad, así como la experiencia de compra por encima incluso de factores como el precio, lo cual está alineado con la propuesta de valor de la iniciativa empresarial. A su vez se evidencia que en un gran porcentaje (43%), el consumo se realiza acompañado por personas allegadas como los amigos y compañeros de trabajo, con la pareja (30%) y con la familia (18%), en particular en los momentos de diversión y entretenimiento con un 60%, los de relajación con un 40% y los de celebración con un 22% son aquellos en que hay más gusto por el consumo, como se presenta en la figura 08 a continuación.

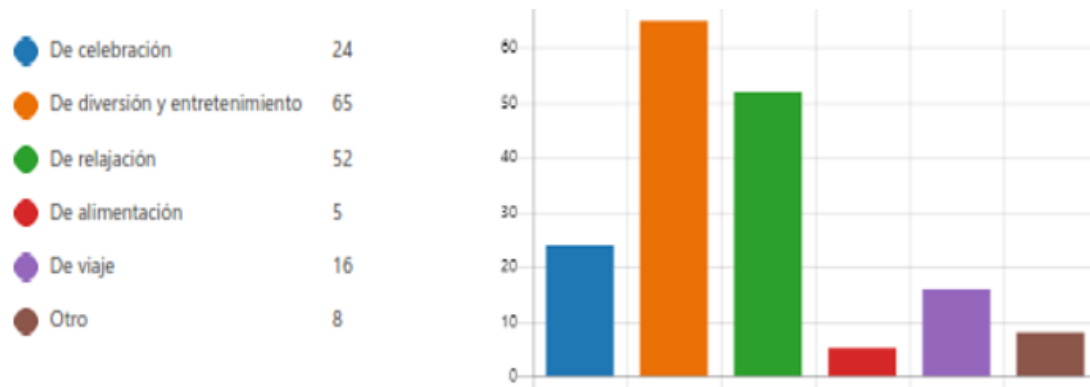


Figura 8. Figura. Momentos de consumo.
Fuente: elaboración propia

También se deriva de los resultados que, con mayores porcentajes respecto al lugar donde se prefiere consumir cerveza artesanal, se ubican la casa, que se explica por el aumento de su consumo debido a las restricciones derivadas de la pandemia, seguido de los bares y restaurantes en general, los bares especializados multimarca y los bares del productor, lo cual

valida el modelo de negocio planteado. A continuación, en la figura 09 se presentan las preferencias de lugar de consumo.

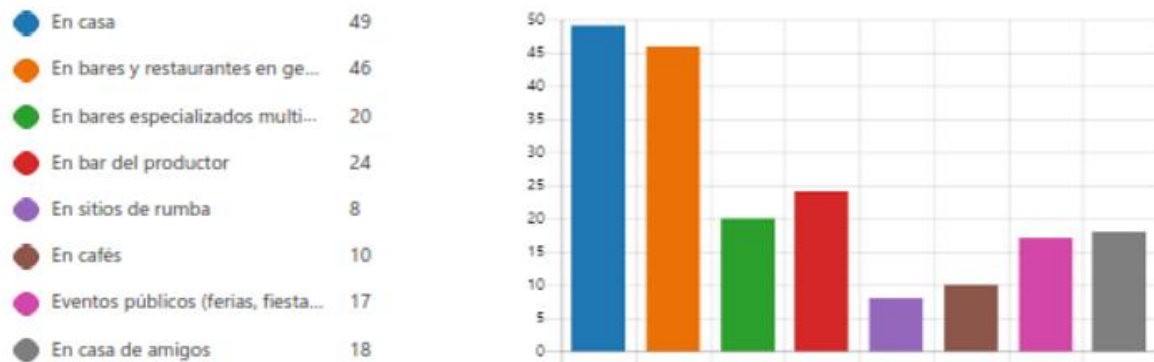


Figura 9. Figura. Preferencia de lugar de consumo.
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los hábitos de compra de las personas encuestadas, la mayoría de encuestados (46%) prefieren la compra de cerveza en almacenes de cadena, lo que indica que el producto cada vez está más presente en las grandes superficies, compartiendo estantería con productos elaborados a nivel industrial, seguido por un importante 24% que compran con distribuidores autorizados en local comercial, lo cual beneficia la iniciativa empresarial. A su vez, respecto a las preferencias por marcas encabeza Bogotá Beer Company y 3 Cordilleras, lo que se explica por su alto impacto a nivel comercial, aunque tienen procesos más industrializados y menos artesanales, y en cuanto a preferencias por tipo de cerveza artesanal se ubica en primer lugar la Pale Ale, seguida de la Pilsener y la Porter, como se refleja en la figura 10.

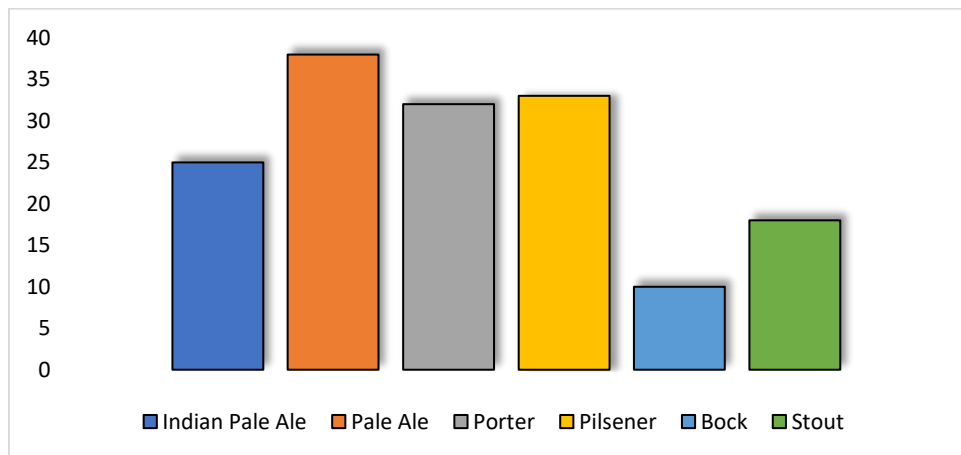


Figura 10. Figura. Preferencia de tipo de cerveza.
Fuente: elaboración propia.

Al momento de establecer los aspectos que influyen en la elección de la cerveza artesanal sobresale el interés personal y la recomendación, seguido de la presentación del producto y la ocasión. Un alto porcentaje (62%) de los entrevistados manifiesta que no tiene preferencia por una marca en particular, o si la tiene consume ocasionalmente de otras (20%), y si dicho consumo es tanto en local comercial como en casa prefiere ampliamente que la presentación sea botella (63% y 73% en cada caso), cuyo aspecto consideran es un aspecto muy importante, así como la etiqueta y el nombre. De otra parte, como se observa en la figura 11, se encuentra que la mayor limitante al momento de consumir cerveza artesanal tiene que ver fundamentalmente con la disponibilidad en puntos de venta y con el desconocimiento de las características del producto, situaciones a las que se busca dar solución a través del desarrollo del modelo de negocio planteado.

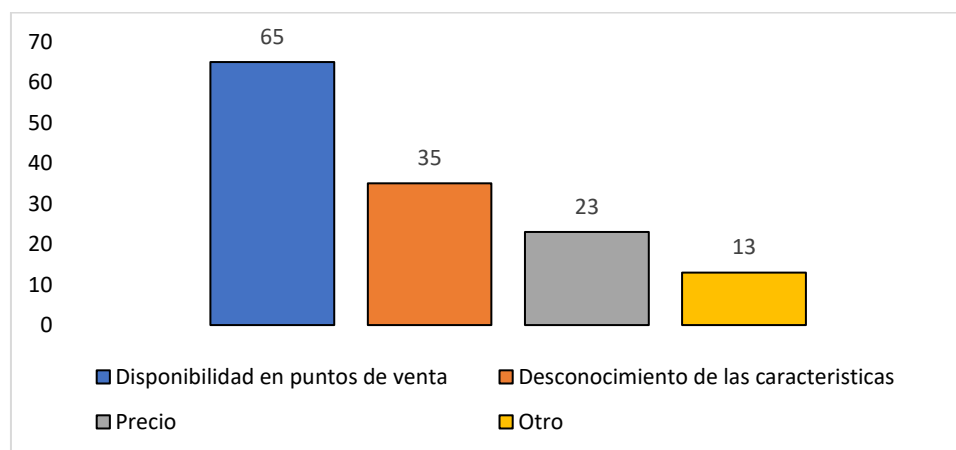


Figura 11. Figura. Limitantes al momento del consumo.
Fuente: elaboración propia

4.2.2 Resultados del análisis de la competencia

De la muestra de empresas escogidas para integrar el análisis de grupo estratégico, se encuentra que la totalidad de las 8 empresas se ubican y operan en la ciudad de Bogotá, 6 de ellas son productores directos de cerveza artesanal de alta calidad, ofertan sus productos y en algunos casos, productos de otras marcas, con servicios complementarios como catas de cerveza y tours cerveceros. 2 empresas se dedican exclusivamente a la comercialización vía domicilio de cervezas multimarca.

De manera general, el concepto de sus negocios gira en torno a la oferta de cerveza artesanal local de calidad mundial, en torno a diferentes experiencias de consumo en desarrollo de eventos y actividades físicas y virtuales promovidas a través de redes sociales, dirigidas a clientes Premium, tradicionales y nuevos interesados. Respecto a los precios de los productos, se evidencia que manejan un valor promedio en cada una de sus presentaciones (3 pack, 6 pack, 1 pack, jirafa, jarra, pinta, vaso, botella), y en cuanto a los canales de comercialización son mixtos entre directos en local comercial y a domicilio apoyados en comercio electrónico.

Teniendo en cuenta lo anterior se encuentra que, si bien hay una competencia directa con este grupo estratégico, el modelo de negocio de Kuntur Bier agrega valor tanto a las cervecerías artesanales como a los consumidores finales, en tanto permite a las primeras ampliar sus canales de comercialización y la exposición de sus marcas, como acceder mayor variedad de productos y aumentar el conocimiento de estos por parte de los segundos.

En la tabla 03 a continuación, se presenta la información recogida para el análisis de la competencia.

Tabla 3. Información para análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA								
Variables	Culto Cervecero	Bogotá Beer Company	Master Beer	El Sindicato	El Mono Bandido	Hanna Hoops	Birreria Macha	Cervecería Manigua
Localización	Tienda virtual para domicilios dentro y fuera de Bogotá	Pubs propios y locales tipo bodega en Bogotá	Tienda virtual para domicilios dentro y fuera de Bogotá	Tienda virtual para domicilios dentro y fuera de Bogotá	Sitios físicos propios en Bogotá y tienda virtual	Sitio físico propio en Bogotá	Sitios físicos propios en Bogotá	Sitio físico propio en Bogotá
Productos y servicios (atributos)	Cervezas artesanales multimarcas a domicilio con y sin suscripción. Cata familiar virtual Cata empresarial virtual	Tienen 7 cervezas tradicionales y ediciones de temporada. Ofrecen comida y merchandising de la marca.	Cervezas artesanales propias a domicilio. Merchandising Tour cervecero Venta de equipos cerveceros	Cervezas artesanales nacionales multimarcas a domicilio.	Cervezas artesanales propias en local comercial y a domicilio. Ofrecen comidas y experiencias en torno a la cerveza	Cervezas artesanales propias en local comercial. Ofrecen comidas y experiencias en torno a la cerveza. Cata familiar virtual Cata empresarial virtual	Cervezas artesanales propias en local comercial.	Tienen 3 cervezas tradicionales. Ofrecen comida y merchandising de la marca.
Precios	Suscripción de paquetes de cervezas: 3 pack: \$34,900 6 pack: \$59,900 Petaquito de 12: \$18,900 Petaco de 24: \$229,900 Petacote de 30: \$249,900	Jirafa (3L): \$52,900 Jarra (15 L): \$28,900 Pinta (570 ML): \$9,900 Vaso (330 ML): \$6,900	6 pack: entre \$50,000 a \$66,000 12 pack: \$89,900 Caja de 24: \$209,900 Barril 20 Litros: \$239,900	Botella entre \$8,000 a \$15,000 Pack 6: \$72,900 Pack 24: \$221,900	Presencial: Copa 350 ML: \$10,000 Pinta 500 ML: \$12,500 Jarra 1700 ML: \$37,000 A domicilio: Botella 330 ML: \$8,500 Botella 500 ML: \$12,500 Litro: \$22,000 2 Litros: \$59,000	Copa: \$11,000 Pinta: \$13,500 Jarra: \$38,000	Lata: \$6,000	Botella entre \$8,000 a \$15,000 3 pack: \$33,000 6 pack: \$63,000
Calidad de los productos	Alta - Distribuidor de productores reconocidos	Alta - productos propios	Alta - productos propios	Alta - Distribuidor de productores reconocidos	Alta - productos propios	Alta - productos propios	Alta - productos propios	Alta - productos propios
Concepto del negocio	Tienda de catas y cervezas. Del pub a tu casa, talento local, calidad mundial, más de 45 estilos de cerveza artesanal	Cerveza local de calidad mundial. Le apostamos a la calidad por encima de la cantidad, con ingredientes locales naturales, cuidando los detalles y siendo fieles a los estilos de cerveza	Somos una cervecería artesanal independiente donde elaboramos cervezas artesanales con pasión.	Somos una tienda online que cree en las raíces, la variedad y la fuerza de nuestra tierra Colombiana. Nos unimos con diferentes casas cerveceras colombianas para para ser el punto de encuentro de todos los amantes cerveceros. ¡La independencia debe ser un arrebato creativo y honesto!	La experiencia 360 y el poder de conexión entre las personas, así como el involucramiento de sus fundadores en cada paso que da la marca.	Entre todos llegamos más lejos y se refleja en todos los aspectos y colaboraciones que hacemos en el bar junto a otros emprendimientos locales, que nos permite ofrecer una experiencia diferente.	Con nuestra frase "La birra simple" compartimos la analogía de la vida de disfrutar los momentos simples.	Crear cervezas que propusieran una nueva alternativa en sabores, aromas y colores para el mercado, inspirando nuestra marca en la literatura, la flora, la fauna y las leyendas de Colombia.
Canales de comercialización	Directo: tienda virtual - a domicilio	Directo: puntos propios Indirecto: retail - supermercados	Directo: tienda virtual - a domicilio	Directo: tienda virtual - a domicilio	Directo: punto propio y tienda virtual a domicilio	Directo: punto propio	Directo: punto propio	Directo: punto propio
Estrategias comerciales, promocionales y publicidad	Suscripciones Utilización de redes sociales Fidelización a través de promociones y regalos	Marketing directo Utilización de redes sociales Participación y patrocinio a eventos Fidelización a través de promociones y regalos	Suscripciones Utilización de redes sociales Fidelización a través de promociones y regalos	Suscripciones Utilización de redes sociales Fidelización a través de promociones y regalos	Marketing directo Utilización de redes sociales Participación y patrocinio a eventos Fidelización a través de promociones y regalos	Marketing directo Utilización de redes sociales Participación y patrocinio a eventos Fidelización a través de promociones y regalos	Marketing directo Utilización de redes sociales Participación y patrocinio a eventos Fidelización a través de promociones y regalos	Marketing directo Utilización de redes sociales Participación y patrocinio a eventos Fidelización a través de promociones y regalos
Segmento	Clientes premium	Clientes tradicionales y nuevos interesados	Clientes premium	Clientes tradicionales y nuevos interesados	Clientes premium	Clientes premium	Clientes tradicionales y nuevos interesados	Clientes tradicionales y nuevos interesados

Fuente: elaboración propia

Expectativas respecto al consumo y su producto:

Consultados sobre si les gustaría encontrar una cerveza artesanal de carácter regional, los encuestados en su gran mayoría (84%) responden positivamente, y coinciden en que dicha cerveza debería reflejar principalmente los sabores de la región, así como sus productos e historia. En su gran mayoría, los encuestados prefieren una tienda de cerveza pequeña y reservada, entre cómoda, rústica y práctica, con ambiente temático y tranquilo, que les permita realizar actividades de tipo socio cultural como escuchar música, conversar, ver deportes, catar cervezas, participar en clases sobre el producto para conocer sus atributos, composición, formas de maridaje e historia, como se presenta en la figura 12, lo que se ajusta al modelo de negocio y propuesta de valor de la iniciativa empresarial.

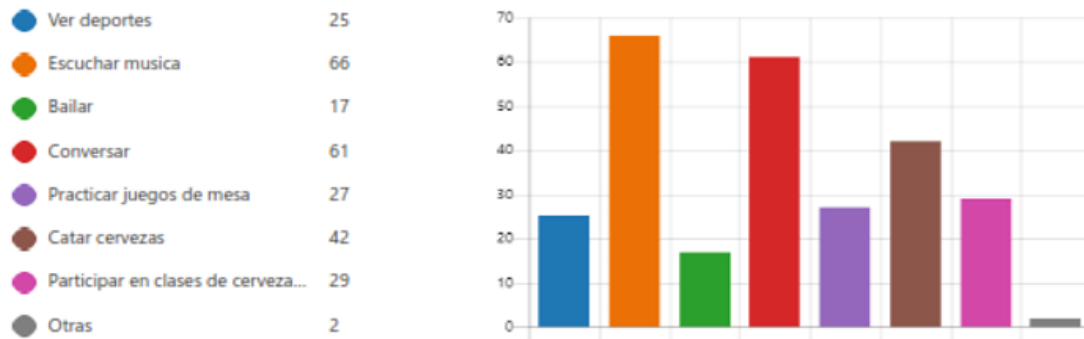


Figura 12. Figura. Actividades en tienda de cerveza.
Fuente: elaboración propia.

Por último, se observa que, de acuerdo con sus respuestas a los encuestados les gustaría mantenerse informados sobre promociones y demás aspectos a través de internet y redes sociales, así como de una app (aplicación) especializada, lo cual resulta muy acorde con las tendencias actuales y la estrategia de mercadeo definida.

4.2.3 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación de mercado.

Teniendo en cuenta que la iniciativa empresarial se desarrollará en la ciudad de Bogotá, se hace revisión de los datos poblacionales para el segmento de mercado escogido, se encuentra que de acuerdo a datos de la Secretaria Distrital de Planeación, para el año 2021 la población total de Bogotá asciende a un numero de 7.834.167 personas, de las cuales

2.634.150 son hombres y mujeres entre los 25 a 44 años de edad y 14.5% de este segmento, es decir 381.951 personas pertenecen al estrato 4, 5 y 6 de acuerdo con ((SDP), 2021).

Con base en dicha información y considerando que el consumo per cápita de cerveza artesanal en Colombia alcanza los 7.2 litros por año se procede a establecer el cálculo de la demanda potencial de la siguiente forma:

Demanda potencial: $381.951 * 7.2$: 2.750.051 litros de cerveza artesanal por año.

Proyección de ventas:

Una vez determinada la demanda potencial, la cual asciende a 2.750.051 litros de cerveza artesanal por año, se realiza la conversión a mililitros, los cuales para la cantidad señalada corresponden a 2.750.051.000 mililitros, que llevados a botellas de 330 mililitros ascienden a 8.833.487.

De estas 8.833.487 botellas de 330 mililitros, Kuntur Bier proyecta ventas para el primer año en un número aproximado de 90.000, con precios que oscilan entre los \$7.000 a \$9.500 pesos por unidad.

Participación del mercado:

Teniendo en cuenta que Kuntur Bier será una nueva empresa en el mercado de la cerveza artesanal, el cual ya tiene empresas reconocidas que son tanto productoras como comercializadoras y que cuentan con una gran capacidad de distribución, la participación en el mercado respecto de las 90.000 botellas de proyección de ventas corresponde al **1.01%** del mercado.

4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para el proyecto

El equipo emprendedor determina como estrategia de generación de ingresos, una combinación de fuentes relacionadas con la comercialización de los productos y con la monetización de actividades complementarias, que comprende:

- Venta de productos: ingresos derivados de la venta en tienda física y en línea de cervezas artesanales.

- **Membresía:** ingresos derivados de la venta de una suscripción periódica, que comprende el consumo de un predeterminado de cervezas artesanales y la participación en eventos y actividades tales como catas de cerveza, charlas con maestro cervecero, tours a la fábrica, talleres de maridaje, entre otros.

4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos de mercado

Una vez adelantado el estudio y análisis del mercado, se cuenta con elementos que permiten llegar a las siguientes conclusiones:

Existe un mercado en aumento con gusto, preferencia e interés creciente por la cerveza artesanal, por probar nuevos sabores, participar en diferentes actividades que le permitan aumentar su conocimiento acerca del producto, identificar sus características y atributos, que sumado al aumento en la frecuencia de consumo configura una oportunidad empresarial.

Los riesgos que presenta el mercado están dados en la presencia actual y futura de mayores competidores con nuevas propuestas de valor en torno al consumo del producto, sin embargo, esta situación vista en perspectiva permitirá consolidar y madurar el sector y ampliar el número de consumidores, lo que a la larga contribuirá a la iniciativa empresarial.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

5.1 Objetivos mercadológicos

Para la definición de los objetivos de mercadeo se utiliza la metodología SMART, la cual permite establecer metas concretas y alcanzables a partir de la determinación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.

Al tratarse de un nuevo emprendimiento, que no maneja productos propios sino se va a dedicar a la promoción y comercialización de varias marcas de cerveza artesanal, a partir de la generación de experiencias a nivel presencial y virtual, los objetivos de mercadeo están alineados con la proyección de ventas:

Para el primer año de operación:

Objetivo 1: Alcanzar un número de doscientos cincuenta (250) clientes suscritos a la membresía.

Objetivo 2: Obtener un volumen de ventas de noventa mil (90.000) botellas de cerveza artesanal a través de la tienda física y virtual.

Objetivo 3: Vincular 100 clientes a la comunidad cervecera Kuntur Bier.

5.2 La estrategia de mercado

En coherencia con la propuesta de valor de Kuntur Bier: “Brindar una experiencia sensorial y sensitiva integral al consumidor de cerveza artesanal a través de la integración de actividades propias y complementarias, en espacios físicos y virtuales interactivos, que incremente su conocimiento y disfrute del producto”, se desarrollará un marketing de experiencias, entendida como una estrategia enfocada a la creación de un vínculo significativo con los clientes a través de vivencias positivas sobre el producto o la marca, las cuales generan una agradable percepción de la experiencia vinculada a la compra.

En ese sentido, las vivencias positivas se desarrollarán a partir de la generación en los clientes de: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones; a través de los diferentes instrumentos y herramientas utilizados por Kuntur Bier para proveer las experiencias, tales como: comunicaciones, identidad visual y verbal, productos, marca, entorno espacial, entorno digital y personal de la empresa, que en su conjunto e interrelación

conforman la matriz experiencial que se constituye en la herramienta de planificación estratégica de mercadeo, la cual se presenta a continuación en la tabla 04.

Tabla 4. Matriz experiencial Kuntur Bier.

Matriz Experiencial Kuntur Bier							
Módulos Experienciales Estratégicos	Proveedores de Experiencias						
	Comunicaciones	Identidad	Productos	Marcas	Entorno Espacial	Entorno Digital	Personal
Sensaciones	Cercanas Afectivas		Catas cerveceras Taller de maridaje		Tienda pequeña y reservada, entre cómoda, rustica y práctica, con ambiente temático y tranquilo.	Moderno Práctico Disponible	Calidez, amabilidad.
Sentimientos	Positivas Alegres	Comunidad cervecera artesanal	Aceptación Gusto Alegria	Pertenencia y afiliación.	Felicidad Armonía	Confiable Seguro Oportuno	Personalización.
Pensamientos	Modernas Oportunas Permanentes Variadas		Calidad superior	Cultura cervecera.	Espacio de encuentro	Posicionamiento	Excelente atención
Relaciones	Uso de influenciadores	Comunidad Kuntur Bier	Agrupados por tipos y gustos de los clientes	Influenciadoras Club de cerveceros		Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, etc.)	Comunicación, escucha activa, empatía
Actuaciones		Marca Eslogan Comunidad cervecera artesanal	Diseño Distribución	Eventos experienciales		Página Web, plataforma comercio	Business to Consumer B2C

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estrategias de producto y servicio

Si bien Kuntur Bier no es productora de cerveza artesanal, en su calidad de empresa de promoción y comercialización de los productos de sus proveedores aliados, ha determinado comercializar como productos de introducción en coherencia con los resultados del estudio piloto de mercado, los siguientes tipos de cerveza artesanal:

- **PALE ALE:** cerveza rubia de origen inglés, cuerpo acaramelado, con notas de nuez y lúpulos especiados.
- **PILSENER:** de color claro y contenido alcohólico medio, sabor fresco y acabado seco.
- **PORTER:** cerveza oscura, posee un sabor malteado con esencia tostada y achocolatada.

- INDIAN PALE ALE – IPA: de color cobrizo, con mucho cuerpo, matices afrutados, alto contenido de lúpulos y malta.

La presentación de los productos corresponderá a una botella de 330 mililitros, con etiqueta del productor, con el nombre de su marca e información y especificaciones técnicas. Adicionalmente se contará con identidad visual y de imagen de Kuntur Bier que se harán presentes en todas las piezas gráficas y comunicativas tanto en la tienda física como en la página web, como se aprecia en la figura 13.



Figura 13. Figura. Logo y eslogan Kuntur Bier.
Fuente: elaboración propia.

La experiencia de consumo del producto se enmarcará en la participación del cliente en el desarrollo de eventos y actividades, entendidos como servicios complementarios al disfrute y que permiten ampliar el conocimiento sobre el producto:

Catas de cerveza artesanal: en tienda física y por medios virtuales previo al envío a domicilio de los productos, con acompañamiento de un cervecero experto se realizará el consumo guiado de diferentes tipos y variedades de cerveza artesanal, con el propósito de percibir, identificar, analizar de manera sensorial características organolépticas (olor, color, textura, sabor) y determinar su personalidad.

Charla con expertos: en tienda física y por medios virtuales se realizarán charlas con maestros y expertos cerveceros, en las cuales se explicará desde su historia, las materias primas, diseño de recetas, el proceso de elaboración de cerveza artesanal, los diferentes tipos y variedades existentes, así como el análisis sensorial y otros temas de interés de los clientes.

Taller de maridaje: en tienda física y por medios virtuales con acompañamiento de un cervecero experto y un chef, se brindarán conocimientos, técnicas y se enseñará a conocer y trabajar los maridajes, a combinar variados estilos de cerveza con diferentes comidas, para que este producto pueda ser un ingrediente más en la gastronomía.

Tour cervecero: se realizará un traslado presencial y de manera virtual a las plantas cerveceras de los proveedores aliados, en las cuales se efectuará un recorrido guiado donde se podrá conocer el proceso de la elaboración de la cerveza artesanal en sus diferentes etapas (maceración, cocción y fermentación) y se brindará explicación y datos de interés de la industria cervecera en Colombia.

5.4 Estrategias de distribución

Kuntur Bier se abastecerá de productos a través de las compras efectuadas por acuerdo comercial con las cerveceras artesanales que cumplan con los criterios de selección, ubicadas en la ciudad de Bogotá y en el departamento de Cundinamarca. En ese sentido, se actuará en el canal de distribución como detallista y la recepción y almacenaje de los productos se realizará en la bodega de su tienda ubicada en la ciudad de Bogotá, desde la cual se comercializarán a través de ventas presenciales, así como de la tienda virtual en su página web con envíos a domicilio inicialmente a las localidades de Teusaquillo, Chapinero y Usaquén.

La tienda de cerveza artesanal se ubicará por decisión estratégica en la localidad de Teusaquillo, en razón a la existencia y proximidad a escenarios culturales multipropósitos, así como a zonas complementarias de comercio y servicios, lo que permitirá una mayor flotación de personas, velocidad de respuesta en el abastecimiento como en la distribución a domicilio, teniendo en cuenta que la mayoría de los aliados estratégicos se encuentran en la ciudad de Bogotá.

Los pedidos a través de la página web serán soportados por la plataforma transaccional implementada, que una vez valide el pedido, datos de envío y pago, procederá a generar la orden de servicio y con base en esta se alistará el pedido y se despachará a través de domiciliarios externos en moto y/o en vehículo.

Respecto a los servicios complementarios (catas de cerveza, charlas con expertos, taller de maridaje, tour cervecero) se brindarán tanto en la tienda física como de manera virtual apoyada en programas de videoconferencia como Zoom, Meet, Teams. En cuanto al tour cervecero se realizará en alianza con los proveedores aliados en las instalaciones de sus plantas de producción.

5.5 Estrategias de precio

Kuntur Bier determinará el precio de venta entendido como la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto (Kotler, 1996) en función del nivel actual de precios, de los costos de adquisición del producto pactados con los cerveceros artesanales proveedores, más el costo promedio de los servicios en tienda física y virtual que desarrollan y complementan la experiencia del consumo, lo cual corresponde a un precio fijado por la diferenciación, el concepto del valor percibido por el cliente y no por la competencia en precios del mercado.

Como táctica en la estrategia de precios se brindará la opción al cliente de suscribirse a una membresía de productos físicos y de contenido, mediante la cual obtiene descuentos en los precios de las cervezas artesanales y el acceso a todas las experiencias de manera presencial y virtual.

Dentro de la estrategia planteada se cuenta como aliado estratégico a cada una de las cerveceras participantes del modelo de negocio, buscando la promoción de su producto, así como las diferentes como el incremento en sus niveles de producción, la ventaja competitiva del modelo de negocio estará fundamentada en las buenas relaciones con las cerveceras, buscando mantener dentro de la cadena de suministro inventarios óptimos de producto con precios diferenciales, en las entrevistas realizadas a fabricantes del sector se evidencia la intensión de los productores por encontrar otros medios de promoción de sus productos, además de lograr tener un mayor porcentaje de aprovechamiento de sus plantas de producción, las cuales, según las entrevistas realizadas no llegan a estar sobre el 80% de la capacidad instalada y esto se debe en gran medida a los niveles de venta alcanzados.

5.6 Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia de comunicación y promoción tiene como funciones informar al consumidor sobre la disponibilidad de bienes y servicios acordes con sus necesidades y deseos,

persuadirlo para que los adquiera y recordarle de manera permanente su presencia en el mercado (Mendoza, 2005). Kuntur Bier ha definido en su estrategia para generar y compartir contenido, la utilización de medios en línea tales como: página web, redes sociales, revista o publicación especializada digital, influenciador experto cervecero, colaboración con artistas locales, y creación de comunidad cervecera.

Página web: se creará el sitio web de contenidos y sitio de comercio electrónico, con hosting y dominio con diseño personalizado, links a redes sociales, en la cual se brindará información de la empresa, así como de sus productos, eventos, actividades, información de interés, revista digital y publicaciones especializadas.

Instagram®: se creará el usuario @kunturbier, para compartir contenido respecto de la tienda física y virtual, el catálogo de cervezas artesanales disponibles, los eventos y actividades programadas y las fotos y registros de la realización de estas. **Facebook®:** se creará el usuario de Kuntur Bier como Fan Page, en el cual se compartirá el contenido desarrollado para Instagram y se incluirá información de interés general acerca del sector cervecero artesanal.

YouTube®: se creará el canal de la tienda de cerveza artesanal, para compartir contenido de interés y que sea un espacio de encuentro de la comunidad Kuntur Bier.

Influenciador experto cervecero: se buscará contar con la participación de un experto maestro cervecero reconocido en el sector en calidad de influenciador, para dinamizar y aumentar el tráfico de las redes sociales.

Colaboración con artistas locales: se realizarán actividades con artistas locales (cantantes, bandas, pintores, cuenteros, etc.) que mediante acuerdos de colaboración se vinculen a la comunidad cervecera Kuntur Bier.

Todos los medios descritos anteriormente están orientados a promover y mantener una cultura en torno a la cerveza artesanal y crear una comunidad en torno a ella, donde se genere, entregue y reciba valor entre las partes interesadas.

5.7 Estrategia de fuerza de ventas

La fuerza de ventas de Kuntur Bier de acuerdo con la naturaleza será de servicio interno, es decir formará parte del talento humano directo de la empresa y estará conformada principalmente por el equipo humano que apoyará la comercialización de los productos, a

partir del establecimiento de relaciones con las clientes soportadas en sus habilidades de comunicación, escucha activa y empatía, con lo cual contribuirán al desarrollo de la empresa y el incremento en las ventas. Adicionalmente, se complementará con una fuerza de ventas material a través del sitio de comercio electrónico de la página web. La composición de la fuerza de ventas estará dada por cliente; en tanto la línea de productos es única y se trata de un negocio Business To Consumer B2C, que requiere atención personalizada y puntual.

5.8 Presupuesto de la mezcla de mercado

A continuación, en la tabla 5 se relaciona el presupuesto de la mezcla de mercadeo para el primer año de operación de Kuntur Bier.

Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto de la mezcla de mercadeo-Kuntur Bier	
Categorías	Presupuesto
Página Web- sitio de comercio electrónico	\$ 8.000.000
Piezas gráficas y comunicativas	\$ 5.000.000
Publicidad Online- Redes sociales	\$ 5.000.000
Eventos y actividades experienciales	\$ 12.000.000
Capacitación fuerza de ventas	\$ 6.000.000
Total, año 1	\$ 36.000.000

Fuente: elaboración propia

6. Aspectos técnicos

En este apartado se desarrollarán entre otros los aspectos como las fichas técnicas de producto y servicio, proceso de producción,

6.1 Objetivos producción

Los objetivos de producción son el planear e implementar los procesos necesarios para la comercialización de cerveza artesanal, actividades asociadas y los procesos de logística de entrega.

Establecer una cadena de suministros garantizando el transporte, almacenamiento, disposición de los productos.

Posicionar un diferencial que genere recordación de la marca Kuntur Bier.

Proyectar una producción de ventas en el local comercial (planta física) y distribución a clientes domicilio de 90.000 unidades (botellas) de cerveza.

Proyectar una generación de membrecías de 75 unidades con sus beneficios por ser parte del club.

6.2 Ficha técnica del servicio y del producto

Como ya se manifestó Kuntur Bier es una empresa de comercialización de productos cerveceros artesanales y que se enfoca en el esparcimiento, diversión y en la estimulación de los sentidos mediante las experiencias sensoriales varias enunciadas previamente. Tenemos contemplado dentro del desarrollo del negocio la generación de ingreso por medio de dos actividades específicas; primero el servicio asociado al espacio físico y virtual y el producto en dos modalidades como lo son las membrecías y la cerveza artesanal como tal:

6.2.1 Ficha técnica del servicio

Para desarrollar la ficha técnica del servicio se desarrolló un mapa del proceso en la figura 14; las fichas técnicas corresponden a:

Membrecías:

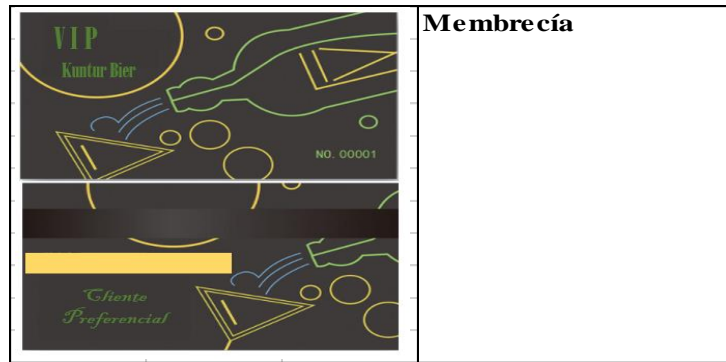


Figura 14. Modelo de tarjeta de membresía.
Fuente. Elaboración propia

Dentro del modelo de negocio se pretende captar los clientes físicos a través de membrecías, las cuales no solo pretenden comercializar la cerveza ofrecida en el portafolio, sino también brindar servicios que buscan incrementar el conocimiento de los clientes sobre el consumo de cerveza, para esto se pretende ofrecer servicios que busquen mejorar la experiencia sensitiva. Para esto se procede a definir los productos y servicios ofrecidos agrupados dependiendo del tipo de membresía adquirida por el cliente. Dichas membrecías serán capitalizables mensualmente y tendrán descuento dependiendo de la cantidad de meses que el cliente desee pagar anticipados, para este ejercicio se explicarán las membrecías de manera individual y mensual:

Membrecía Digital (Principiante/ Ocasional): esta será la membresía básica dentro del portafolio ofrecido y contará con los siguientes productos y servicios.

- Primera cata guiada gratuita para el socio y un acompañante.
- Participación en una cata guiada al mes
- Precios diferenciales en la tienda Online
- Beneficios y descuentos en restaurantes amigos del Club
- Descuentos directos ofrecidos por los fabricantes.

Membrecía Estándar (Cerveceros Casual)

- Pack de 6 unidades de cervezas (seleccionadas por la tienda)

Obsequio Copa o Vaso cervecero

Primera cata guiada gratuita para el socio y un acompañante.

Participación en una cata guiada al mes

Precios diferenciales en la tienda Online

Beneficios y descuentos en restaurantes amigos del Club

Descuentos directos ofrecidos por los fabricantes.

Membrecía Premium (Maestro Cervecero)

Pack de 12 unidades de cervezas (seleccionadas por el cliente)

Obsequio Copa y Vaso cervecero

Precios diferenciales en la tienda Online

Beneficios y descuentos en restaurantes amigos del Club

Descuentos directos ofrecidos por los fabricantes.

Talleres de fabricación

Tras un año de permanencia continua, el cliente tendrá elaboración por parte de un fabricante a elección de un lote de 10 litros de cerveza personalizada.

En todas las membrecías habrá acceso total al material publicado, foros y participación en redes sociales de la marca.

6.2.2 Ficha técnica del producto

Este es el modelo para la ficha técnica de productos cerveceros artesanales de manera preliminar sujeto a ajustes de acuerdo con aspectos técnicos y sostenibles que se puedan encontrar y describir en el futuro.

FICHA TÉCNICA	
<p>Nombre: XXXX Estilo: Pale Ale Color: 28 EBC Amargor: 32 IBU Graduación: 6,2% Vol Descripción: Cerveza de Alta Fermentación elaborada con maltas pálidas, de color claro, cuerpo ligero y suave.</p>	<p>Proceso de elaboración: Los granos de la malta se molidos para posteriormente mezclar con agua a determinada temperatura para dar comienzo al proceso de maceración en el que se convierte en almidón de la malta de cebada en azúcares. Una vez realizada la maceración se filtra el cereal para que se quede un mosto de cerveza limpio de impurezas para llevarlo a ebullición. Se añaden los lúpulos para su conservación y aroma. Con la ebullición el mosto se queda esterilizado. A continuación se enfría a 15 y 23º para que las levaduras puedan desarrollarse correctamente.</p> <p>Fermentación En la 1ª fermentación la levadura transformará los azúcares del mosto en alcohol. Este proceso se realiza en cubas con control de temperatura y las levaduras permanecen en actividad entre 6 a 8 días, periodo en el que habrá fermentado por completo. La temperatura del mosto se reduce a 2°C para poder extraer la levadura y el mosto se trasladará a una cuba en la que madurará y reposará durante 3 ó 4 días.</p>
	
<p>Presentación: 350 cc Temperatura de Servicio: Entre 7°C y 9°C Gastronomía: Acompañar con carnes y embutidos Ingredientes y Alérgenos: Malta de Cebada Lúpulo Levadura Agua</p>	

Figura 15. Ficha técnica genérica para la cerveza artesanal
Fuente: Elaboración propia

La presentación de las cervezas artesanales para consumo en el establecimiento se realizará en envase original del fabricante en botella de vidrio o lata, así como en las opciones de copa, jarra cervecera y/o jirafas. Para el envío a domicilio se realizará en envase original del fabricante en botella de vidrio o lata.

Se contará con un portafolio de cervezas basado en un listado de potenciales aliados fabricantes que quieran formar parte del modelo de negocio, la estimación actual basado en las encuestas realizadas es de por lo menos 15 fabricantes los cuales en promedio tienen por marca 3 diferentes variedades de cerveza, logrando un portafolio inicial de 45 referencias de cerveza como mínimo, esto es un promedio bastante alto en comparación con la oferta de bares y espacios de venta de cerveza similares en el mercado.

El costo promedio se determinará por unidad de medida (mililitro) ya que por unidad podrá variar en función de su presentación y tamaño. El valor agregado que tiene el modelo de negocio en la comercialización está basado en dos puntos de vista, el primero es hacer entender al fabricante, que los otros fabricantes no son su competencia, esto permitirá una nivelación de precios garantizando unos niveles mínimos de pedido garantizados por la oferta física y digital del producto ofrecido por el modelo de negocio. Por otra parte, se pretende tener una estabilidad en los costos buscando maximizar el margen de utilidad en la operación comercial, entendiendo que existirán costos asociados a la venta (infraestructura).

6.3 Descripción del proceso

Los procesos que se efectúan en Kuntur Bier se definen entonces así:

Servicio incluyendo el servicio de atención en espacio físico y también el espacio virtual a partir de la página web que se desarrolle para tal objetivo. En la figura 16 se observa el proceso en sus dos líneas a ejecutar así:

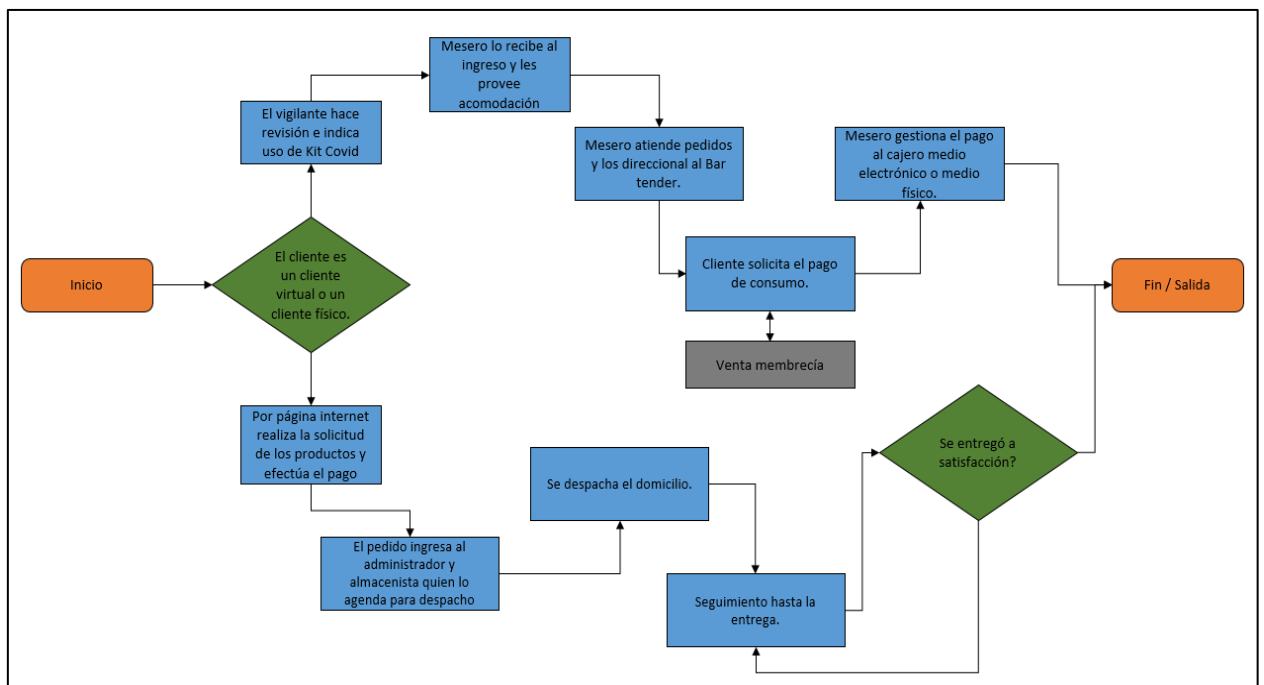


Figura 16. Flujograma del proceso servicio
Fuente: Elaboración propia

El proceso inicia desde que el cliente decide consumir la cerveza artesanal ya sea en el espacio físico o mediante compras en el espacio virtual a través de la página Web.

Desde el momento que el cliente tiene contacto con la empresa se pone a su disposición el esquema de atención ya sea por la página Web donde el pedido es recibido por el almacenista y se desencadena un proceso hasta que se entrega el producto a satisfacción; de igual manera, por ingreso del cliente al espacio físico donde el personal de vigilancia lo va llevando en el proceso donde el primer paso es la

6.3.1 Proceso de elaboración de cerveza artesanal (proveedores)

Este proceso está a cargo de los proveedores, en términos generales el proceso se realiza siguiendo los siguientes pasos:

- Recepción de las materias primas
- Macerado
- Lavado
- Cocción
- Enfriamiento
- Filtración
- Fermentación
- Gasificación y maduración

6.4 Necesidades y requerimientos

Dentro de las necesidades y requerimientos para poder operar la empresa Kuntur Bier es necesario una planta física para la atención de los clientes que se presenten en el punto físico donde se hace necesaria una infraestructura que la complemente como lo es el inmobiliario, equipos de soporte de cómputo, menaje, equipos de refrigeración.

Para los clientes virtuales se hace necesario la página web donde los clientes pueden ingresar a realizar la adquisición de productos y al almacenista maneja los inventarios en espacio físico.

6.5 Características de la tecnología

La tecnología que aplica para nuestra empresa corresponde a diseño y mantenimiento de página Web y la elaboración de tarjetas de membrecía que a futuro contarán con banda

magnética o chip para manejo de información de los clientes y seguridad en el momento del ingreso al espacio físico y a las transacciones con lectores para las mismas.

Las transacciones por medios electrónicos corresponden a transferencias o débitos automáticos, y en espacio físico a la utilización de datafono.

Las características tecnológicas no solo buscan tener un sitio web actualizado y seguro a nivel transaccional, sino que también integre elementos que permitan mejorar la experiencia virtual del cliente. Una mayor velocidad, búsquedas inteligentes que permitan la clasificación de productos y necesidades de cada cliente dependiendo de sus preferencias de búsqueda buscando que el usuario disfrute de una plataforma mucho más personalizada. La conexión con diferentes dispositivos a través del desarrollo de Apps para dispositivos móviles permitirá tener un mayor grado de interacción entre los clientes y los productos ofrecidos a través de la vinculación de datos.

6.6 Materias primas y suministros

No aplican las materias primas para el emprendimiento ya que no se prevé la fabricación o elaboración de cerveza.

En el caso de la comercialización se establece un inventario con su rotación que estará a cargo del almacenista quien a su vez se desempeña como despachador. Los ingresos correspondientes a esta modalidad son exclusivos por medios electrónicos.

Rotación de inventarios deberá obedecer a políticas FEFO (Primero en expirar primero en salir” la comercialización de cerveza suele rotar el inventario más antiguo para que se venda antes del más nuevo. Sin embargo, en caso de ser posible y económicamente viable, el cervecero y el comerciante deben acordar un sistema (“liberación positiva”) que asegure que sólo la cerveza que se apegue a las “especificaciones fieles a la marca” serán liberadas para su consumo.

6.7 Plan de producción

Para nuestra empresa no aplica plan de producción puesto que no se fabricará ninguna de las cervezas que se comercializarán.

6.8 Procesamiento de órdenes y controles de inventarios.

El proceso de inventarios es el elemento clave en la eficiencia que se puede tener en el cumplimiento de las operaciones núcleo de la empresa.

Se mantendrá el control de los inventarios de cerveza que se comercializa, se registrarán los activos fijos y los ingresos al igual que los egresos de las bebidas.

Se implementará la compra de un software para la administración del almacén, sistema WMS. Este sistema integra el proceso de órdenes de compra con el control de inventarios de manera inmediata reduciendo los posibles errores de registros de flujo masivo y provee la información en tiempo real de las cantidades, despachos, recepciones y ubicaciones de las bebidas en el espacio físico diseñado para tal fin.

6.9 Escalabilidad de operaciones.

La escalabilidad de las operaciones de Kuntur Bier buscará después de alcanzar el punto de equilibrio la apertura de una nueva sede física que permita cubrir de manera más expedita clientes que estén relativamente lejos del área de cobertura de la sede de Teusaquillo.

Lo deseable será que el apalancamiento del negocio permita incrementar la cantidad de locales propios buscando cubrir una mayor proporción del área metropolitana bogotana, de igual manera el modelo de negocio deberá tener una infraestructura móvil que le permita llevar parte de sus productos a eventos al aire libre, como ruedas de negocio, ferias, y eventos propios del sector.

6.10 Capacidad de producción.

La empresa permanecerá constantemente en procesos de conocimiento del mercado y desarrollo de nuevos productos, de tal manera que permita generar innovaciones en todo el modelo de negocio.

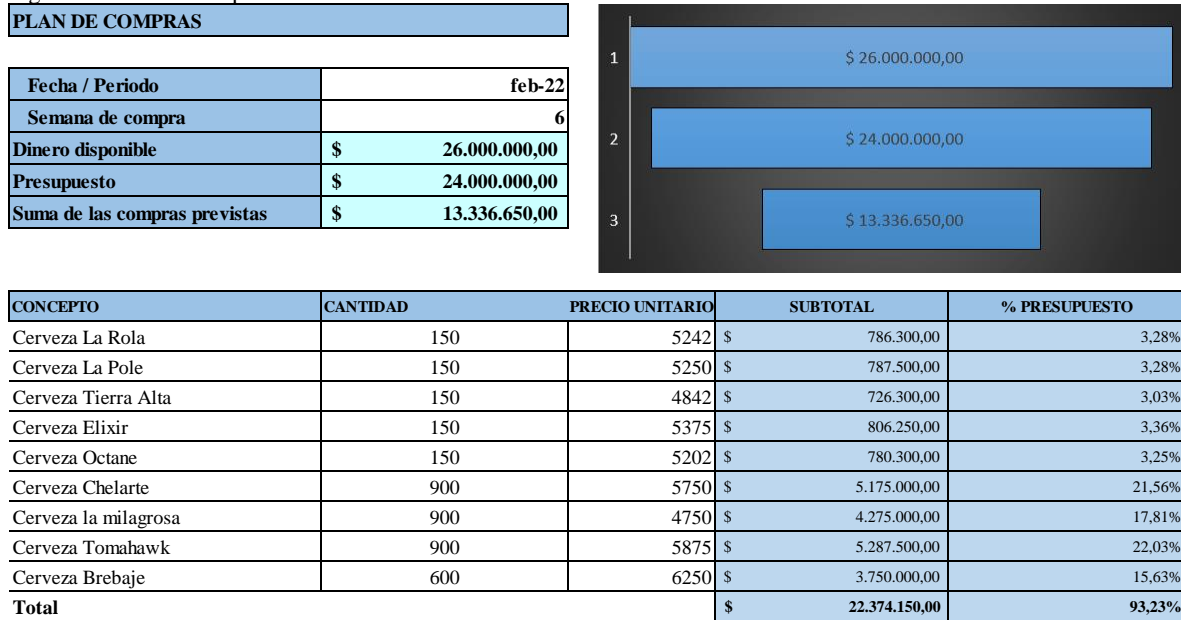
6.11 Procesos de investigación y desarrollo

La empresa permanecerá constantemente en procesos de conocimiento del mercado y desarrollo de nuevos productos, de tal manera que permita generar innovaciones en todo el modelo de negocio.

6.12 Plan de compras

El plan de compras consiste en un abastecimiento adecuado de los productos cerveceros buscando siempre la adquisición de productos de la mejor calidad, que sean ambientalmente sostenibles y que tengan un precio competitivo en el mercado, así como también las cantidades definidas por la rotación de inventarios más apropiada posible. En la figura 17 se observa el formato diseñado para elaborar el plan de compras semanal en el cual se reflejará las compras requeridas para la operación en función de compensación de inventarios e insumos requeridos para eventos especiales, así como materias primas requeridas. Este plan de compras se ejecutará semanalmente y se analizará consolidará a nivel general mes a mes.

Figura 17. Plan de compras - Formato Excel



Fuente, elaboración propia

La inclusión o exclusión de productos del portafolio inicial se realizará previa negociación con el fabricante, este proceso se llevará a cabo incluyendo la opinión de los clientes del establecimiento buscando tener estimación de los índices de aceptación del producto, y el fabricante deberá realizar en el establecimiento una cata guiada con el fin de dar a conocer el producto y sus características del mismo

6.13 Costos de producción

Los costos iniciales de producción se fundamentan inicialmente en el inventario necesario para dar curso a la operación con un mínimo vital, para ello se realizó una serie de presupuestos con las cervecerías artesanales que se han seleccionado dentro de las actuales en Colombia. La tabla 06 resume la revisión y condensación realizada.

Tabla 6. Inventario inicial de bebidas

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor Unidad	Valor Total
1	Cerveza La Rola	150	Four Pack	5242	\$ 786,300
2	Cerveza La Pole	150	Six Pack	5250	\$ 787,500
3	Cerveza Tierra Alta	150	Six Pack	4842	\$ 726,300
4	Cerveza Elixir	150	Six Pack	5375	\$ 806,250
5	Cerveza Octane	150	Six Pack	5202	\$ 780,300
6	Cerveza Chelarte	900	E.A.	5750	\$ 5,175,000
7	Cerveza la milagrosa	900	E.A.	4750	\$ 4,275,000
8	Cerveza Tomahawk	900	E.A.	5875	\$ 5,287,500
9	Cerveza Brebaje	600	E.A.	6250	\$ 3,750,000
Subtotal					\$ 22,374,150

Fuente: Elaboración propia a partir de información consultas y revisión páginas web

<https://www.tejolaembajada.com/product-category/cervezas-artesanales/>; <https://cerveceria-la-milagrosa-sas.negocio.site/>; <https://alternativebeer.com.co/tienda/cervezas/categorias/rubias/cerveza-artesanal-sultana-morronga/>

6.14 Infraestructura

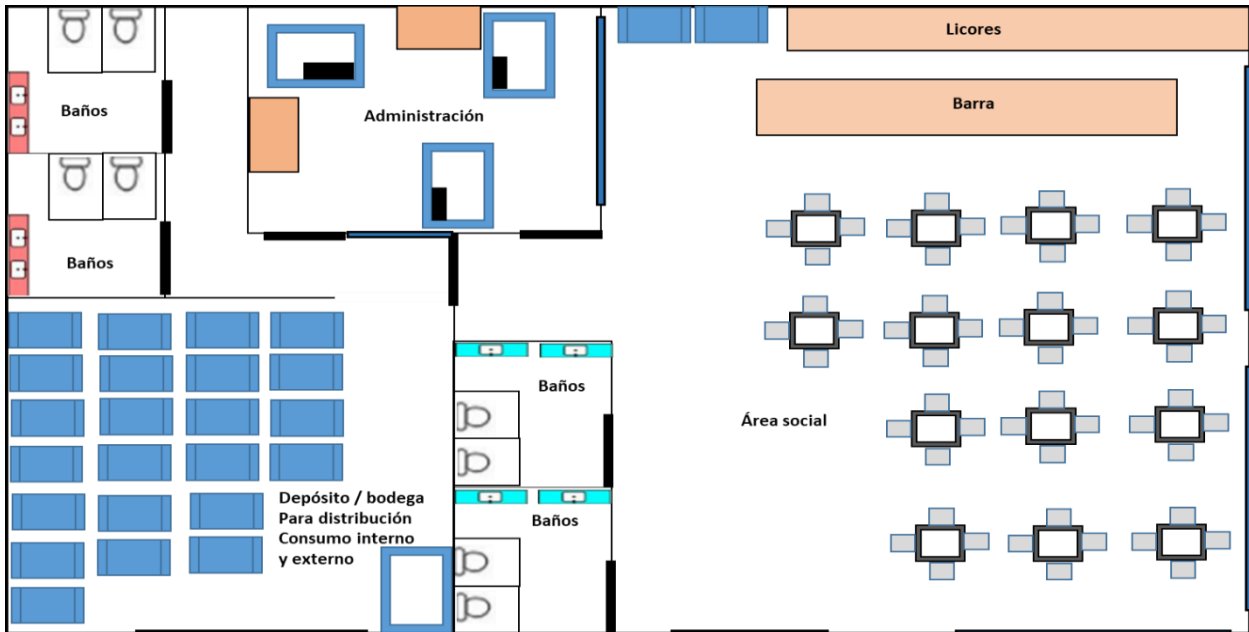
Una vez establecidas las condiciones esperadas para la operación del modelo de negocio es necesario establecer la infraestructura requerida para la creación del modelo tanto físico en tienda como virtual.

Por la naturaleza del negocio de Kuntur Bier se debe contar con un espacio físico donde se puedan recibir los productos necesarios para el desarrollo del modelo de negocio y también para el servicio al cliente en ese mismo espacio físico.

En la figura 18 se puede observar la distribución mencionada; es necesaria un área para el recibo, almacenaje y distribución de los productos ofrecidos por la empresa a clientes que

hacen solicitudes a domicilio y también para los clientes que hacen presencia en el espacio físico. Para los empleados o trabajadores se tendrá un área de baños al igual que para los clientes y los dos totalmente independientes.

Figura 18. Distribución de la planta física de Kuntur Bier.



Fuente: Elaboración propia

Adicional al espacio físico correspondiente se requiere una infraestructura que lo complementa, también elementos de mobiliario que se describen a continuación en las tablas 06, 07, 08 y 09 así:

Tabla 7. Infraestructura complementaria

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor Unitario	Valor Total
1	Barra y licorera	1	E.A.	18.000.000	18.000.000
2	Sillas para la barra	10	E.A.	120.000	1.200.000
3	Cableado de red.	1	E.A.	550.000	550.000
4	Equipos de facturación y caja	1	Kit	1.980.000	1.980.000
5	Sonido	1	Kit	2.780.000	2.780.000
6	Iluminación	1	Set	2.000.000	2.000.000
7	Televisores	5	E.A.	1.800.000	9.000.000
8	Adecuación del local	1	E.A.	6.000.000	10.000.000
				Subtotal	45.510.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Mobiliario necesario

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor Unitario	Valor Total
1	Sillas clientes	70	E.A.	85.000	5.950.000
2	Mesas clientes	14	E.A.	25.000	1.750.000
3	Sillas empleados	6	E.A.	90.000	540.000
4	Escritorios empleados	4	E.A.	225.000	900.000
5	Computadores	3	E.A.	2.550.000	7.650.000
6	Impresora multifuncional	1	E.A.	700.000	700.000
7	Archivadores	3	E.A.	520.000	1.560.000
8	Refrigeradores	5	E.A.	1.100.000	5.500.000
9	Extintores	7	E.A.	46.900	328.300
10	Canecas de basura	4	E.A.	119.000	476.000
11	Dispensador de jabón manos	5	E.A.	89.000	445.000
12	Estación de lavado Covid 19	4	E.A.	492.100	1.968.400
13	Tableros	3	E.A.	120.000	360.000
Subtotal					28.127.700

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Menaje necesario para el inicio de las operaciones

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor Unitario	Valor Total
1	Vasos cervreceros	80	E.A.	10.355	828.400
2	Hieleras	10	E.A.	60.000	600.000
3	Cubiertos	5	Set	64.900	324.500
4	Jarra cervrecera	30	E.A.	8.590	257.700
5	Tablas de corte	10	E.A.	56.000	560.000
6	Servilleteros madera	24	E.A.	20.000	480.000
7	Tasa para pasa bocas	28	E.A.	4.000	112.000
8	Cuchillos	2	Set	70.000	140.000
9	Pinzas	2	E.A.	82.900	165.800
10	Platos	5	Set	50.900	254.500
Subtotal					3.722.900

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Consumibles necesarios para la operación (Estimado para el primer mes)

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Valor Unitario	Valor Total
1	Servilletas	25	PQ	4.250	106.250
2	Jabón Loza	5	E.A.	12.500	62.500
3	Sal	12	E.A.	2.800	33.600
4	Papel higiénico	24	E.A.	12.000	288.000
5	Tollas de mano	12	E.A.	5.800	69.600
6	Jabón para manos	10	E.A.	7.646	76.460
7	Pimienta roja	5	E.A.	18.000	90.000
8	Maní	30	E.A.	4.850	145.500
9	Bolsas de basura	50	E.A.	3.027	151.350
10	Limonas	4	Kg	2.250	9.000
11	Kit Covid 19	8	Set	4.100	32.800
Subtotal					1.065.060

Fuente: Elaboración propia

A partir de la primera inversión mostrada en la tabla 10 se comenzará a monitorear el consumo a fin de mantener los stocks sugeridos en la tabla

6.15 Mano de obra requerida

Para el funcionamiento óptimo de la operación y actividades de Kuntur Bier se contará con el equipo de apoyo constituido por:

- Administrador (1).
- Bar tender (1).
- Cajero - DJ (1).
- Meseros (3).
- Almacenista – Despachador (1).

Adicional a ello, se tendrán por prestación de servicios (tercerizado):

- Guarda de seguridad
- Experto en elaboración, manejo y desarrollo de páginas web.
- Contador.

TERCERA PARTE

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1 Análisis estratégico

Con el fin de determinar cómo la Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier puede manejar de la mejor manera los recursos disponibles y que decisión tomar en el futuro, es necesario construir e implementar una Misión y Visión como una filosofía para todo integrante presente de manera directa e indirecta en la organización, que permitirá el cumplimiento de los objetivos y que cada meta propuesta se realice. Por otro lado, se deben establecer valores, principios y políticas definiendo la cultura de la empresa y las prioridades que se tienen, para una correcta planificación y desarrollo de actividades en la toma de decisiones.

7.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de cerveza artesanal de alta calidad a través de una experiencia de consumo integral para nuestros clientes y promovemos el desarrollo del sector en alianza con micro cerveceros de la región.

7.3 Visión

Para el año 2026 seremos la empresa referente en la ciudad de Bogotá respecto a la cultura cervecera y la creación de una comunidad de grupos de interés en torno al consumo y relación con el producto.

7.4 Diagnóstico

Con el fin de realizar de manera correcta este diagnóstico, se orientará este estudio basado en la matriz DOFA diseñada en los aspectos organizacionales y legales que se encuentra en el apartado del capítulo 7, Cuadro 4., el cual evalúa factores internos y externos de la Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier, permitiendo con esto identificar las estrategias y objetivos claros para un satisfactorio desempeño en el futuro. De acuerdo a la Matriz DOFA, se debe tener alta innovación en sus productos, debido a la gran exploración y posibilidades de diferenciación que tiene la comercialización y venta de una cerveza artesanal.

La Comercializadora de Cerveza Artesanal Kunter Bier manejará estrategias aparte de la de innovación, tal y como es la integración frente a la cultura que se maneja en el gremio de las

cervezas con el fin de colaborar en la reactivación del mercado de las bebidas artesanales, por medio de herramientas como lo son las redes sociales en cuanto a los eventos que se presenten, los establecimientos seleccionados y la página web como plus adicional e individual de la Comercializadora. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el objetivo principal de Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier, es la diversificación y diferenciación en cuanto al mercado que se escogió como cliente potencial, el cual es un sector de la ciudad de Bogotá, y el diseño de una experiencia cervecera que se identifique, integre y se mantenga en la memoria tanto de las personas pertenecientes que consumen cerveza como las que no.

Con el fin de continuar con el proceso se debe tener claro que la visión y la misión que la compañía evalúe y decida ejecutar, debe permanecer en total seguimiento y monitoreo de acuerdo a los cambios que se presenten en el mercado que se seleccionó como objeto de estudio.

A continuación, se presenta el análisis estratégico de la iniciativa empresarial a partir de una revisión exhaustiva de las fortalezas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

Las estrategias resultantes de los cruces de cada factor crítico de éxito se encuentran desarrolladas en el archivo Excel anexo y dan cuenta de la forma de encarar cada situación de tal manera que se logre aprovechar al máximo las capacidades de la empresa como responder adecuadamente a los eventos problemáticos.

Tabla 11. Fortalezas Kuntur Bier

FORTALEZAS	
<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>
F.1	Modelo de negocio innovador
F.2	Segmentos de mercado definidos y diferenciados
F.3	Calidad y variedad de productos y servicios complementarios
F.4	Canal presencial y virtual
F.5	Precios competitivos
F.6	Personal experto

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Debilidades Kuntur Bier

DEBILIDADES	
Número	Factor Crítico de Éxito
D.1	Empresa nueva en el mercado - Sin posicionamiento
D.2	Canal de distribución de tamaño pequeño.
D.3	Presupuesto limitado.
D.4	No tener control de la cadena de abastecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Oportunidades Kuntur Bier

OPORTUNIDADES	
Número	Factor Crítico de Éxito
O.1	Cambios en los hábitos de consumo, con la migración del vino y aguardiente hacia la cerveza artesanal.
O.2	Baja cantidad de competidores con modelos de negocio y propuestas de valor similares.
O.3	Utilización intensiva de redes sociales y tecnología por parte del consumidor que facilita la penetración de mercado y captación de clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. Amenazas Kuntur Bier

AMENAZAS	
Número	Factor Crítico de Éxito
A.1	Entrada de nuevos competidores incluyendo los mismos proveedores
A.2	Desabastecimiento y/o alza en los precios por parte de los proveedores
A.3	Mala publicidad por parte de competencia.
A.4	Disminución del consumo de bebidas alcohólicas por restricciones legales o motivos económicos

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la plataforma fundamental del funcionamiento interno de la Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier, en este se establecerá una organización jerárquica mediante un organigrama que administrará las actividades en la compañía, además

de generar una descripción de cargos complementada por un manual de funciones, el método para selección de personal y el debido estudio salarial.

7.6 Perfiles y funciones

Gerente

- Ser el representante legal de la empresa
- Evaluar proveedores
- Contactar personal externo para desarrollo de actividades como diseñadores.
- Manejar el presupuesto y cuentas con entidades financieras
- Diseñar estrategias de comercialización y posicionamiento
- Programar requerimientos de compras y producción
- Informar periódicamente a los accionistas sobre el estado de cuentas
- Manejar las redes sociales de la empresa

Contador

- Registrar las actividades contables de la empresa
- Generar informes para el gerente y los accionistas periódicamente
- Dar Fe de las actividades de la empresa, ante los organismos gubernamentales.
- Generar ideas sobre optimización del activo, pasivo y patrimonio

Administrador

- Manejo del punto de venta
- Administración del personal del punto de venta
- Manejo de la caja del punto.

Bartender

- Manejo de la línea de despacho del punto de venta
- Administración de los pedidos

Mesero

- Atención de los clientes

Almacenista

- Administración del inventario

Mensajero

- Entrega de pedidos a Domicilio
- Diligencias del punto de venta

7.7 Organigrama

El organigrama de la Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier, será representado de manera lineal, establecida de manera jerárquica en donde se representará por departamento de interés, clasificados por la importancia en la toma de decisiones, a continuación, se muestra el organigrama de la Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier.

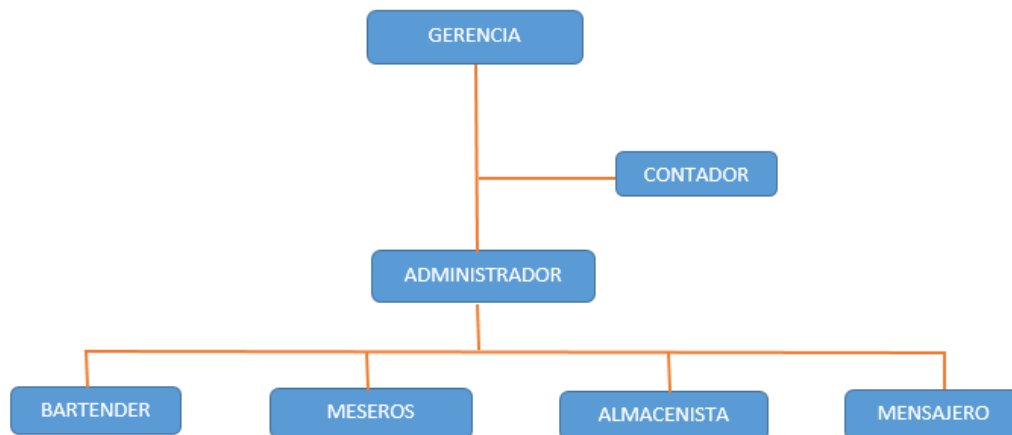


Figura 19. Organigrama Kuntur Bier
Fuente: Elaboración propia.

7.8 Esquema de contratación y remuneración

Es fundamental que las compañías, independientemente de su tamaño y sector de actividad, se reinventen. La gestión del cambio no implica única y exclusivamente una transformación

digital, sino especialmente un cambio cultural que replantea la forma de trabajar en las empresas.

Por supuesto, la **adquisición de talento** es vital. Especialmente en el ámbito tecnológico, son muchas las compañías que se encuentran ante una escasa oferta de perfiles profesionales complejos. Así, algunas de ellas están apostando por el uso de tecnologías de análisis predictivo en los procesos de selección.

La **propuesta de valor al empleado** tiene un cariz cada vez más estratégico. Los empleados actuales exigen una propuesta de valor que se adapte de forma precisa a sus necesidades personales y profesionales. Así, las empresas optan porque esté cada vez más vinculada a obtener la mejor experiencia para los trabajadores.

Y, por último, está aumentando de forma notable el uso de la **gamificación** en distintas áreas de las organizaciones actuales, como la gestión del talento humano o la formación de los empleados, entre otras. Así, se consolidan herramientas propias de la gamificación como las simulaciones o los juegos centrados en la interacción con las personas participantes. De este modo, los responsables de RRHH pueden conocer de forma precisa cuáles son las habilidades de los candidatos en el proceso de selección para un puesto en la compañía.

Los procesos más importantes en la gestión del talento humano (Fuente:

<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/conoces-los-10-procesos-clave-para-la-gestion-del-talento-humano/>)

1. Planificación
2. Reclutamiento
3. Incorporación
4. Plan estratégico
5. Control
6. Desarrollo profesional
7. Desarrollo de liderazgo
8. Programas de reconocimiento
9. Competencias
10. Retención

Detalle

1. Proyección estratégica y planeación de retención de talento
2. Capacidad de atraer y contratar talento de forma efectiva
3. Incorporación a la empresa convirtiendo a los miembros más productivos dentro de la organización
4. Desarrollo e implementación para lograr los objetivos
5. Evaluación 360 para evaluar el desempeño de las personas
6. Actividades orientadas para la mejora de habilidades y actitudes del trabajador
7. Establecimiento de metas y planes que enaltezcan los objetivos y logros individuales
8. Crear un método para reconocer y motivar a las personas que contribuyen para el éxito de la empresa
9. Reconocer el comportamiento, características, habilidades y rasgos que identifican a cada empleado con éxito
10. Fomentar un ambiente trabajo acogedor y la cultura organizacional de alta retención.

7.9 Factores clave de la gestión de talento humano

El estudio salarial se basará en la información arrojada por el organigrama, utilizando métodos cuantitativos y analíticos para la valoración de los cargos por medio de puntos, partiendo de la división de factores que determinen la necesidad e intensidad en cada uno de ellos, de acuerdo a esto se desglosaran los cargos presentes y requeridos por la compañía como se evidencia a continuación.

7.10 Aspectos legales

Realizar una revisión de los aspectos legales es fundamental en la formalización de la empresa ya que permiten desarrollar el modelo de negocio en conformidad con la ley.

Para Kuntur Bier, se hizo una revisión del tipo de aspectos que gobiernan este tipo de empresas dentro de ellos, el tipo de actividad económica, los productos y servicios ofrecidos, el número de accionistas, etc.

Algunas reglamentaciones que están enmarcadas en la ley para la empresa son:

- Artículo 87 de la Ley 300 de 1996 indica que los establecimientos gastronómicos, bares y similares son aquellos cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo y que podrán prestar otros servicios complementarios.
- Artículo 88 de la Ley 300 de 1996 señala que los establecimientos gastronómicos, bares y similares de interés turístico son aquellos que por sus características de oferta, calidad y servicio forman parte del producto turístico local, regional o nacional y deberán estar inscritos en el Registro Nacional de Turismo.
- Decreto 1686 de 2012.

7.11 Estructura jurídica y tipo de sociedad

La estructura jurídica y el tipo de sociedad será una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008; corresponde entonces de acuerdo con (Cámara de comercio de Bogotá, 2021) a una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado; los socios conformantes ya sean personas naturales o jurídicas solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. También según lo previsto en el artículo 42 de la misma ley, los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en la que incurra la sociedad. En resumen, podemos decir que tenemos tres características claves para este tipo de sociedades:

- Responsabilidad limitada que equivale a la cantidad de capital de la empresa.
- El propósito social puede quedar indefinido, lo que permite a la empresa participar en casi cualquier actividad comercial.
- No hay requisitos para una junta directiva.

Ventajas

- Disminución de costos de transacción previstos por el Código de Comercio al no ser requerido el establecimiento de la SAS por escritura pública.

- La naturaleza de la sociedad es siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Eliminación del requisito que exige un mínimo de 2 personas para crear una sociedad.
- Permite una estructura flexible de capital con aportes pagados a la sociedad hasta de cero pesos.
- La autonomía contractual permite el mutuo acuerdo de los estatutos sociales que mejor se acomoden al tipo de actividad a desarrollar.

Desventajas

- No permite que la SAS se inscriba dentro del Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en la bolsa.
- Para la transformación, fusión o escisión de una SAS, se requiere el voto unánime de todos los socios que la constituyen.
- La dependencia ante la Superintendencia de Sociedades para los procesos de resolución de conflictos.
- La figura de administrador de hecho y sus derechos correspondientes sin requerir trámites legales.
- Prohibición de venta de acciones por un término hasta de 10 años en común acuerdo con los socios que puede brindar tranquilidad ante el ingreso de nuevos socios, como también una relativa uniformidad en cuanto a la toma de decisiones.

Resumen:

“Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier”, se tendrá en cuenta la actividad económica de la organización y también serán analizadas las ventajas de cada tipo de organización en relación al número de socios, los riesgos, el capital mínimo a invertir y demás gastos de constitución que se requiera.

Actividad económica de la organización.

Dentro de la Resolución Número 139 del 21 de noviembre de 20121, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN adoptó para Colombia la Clasificación de

Actividades Económicas CIIU que permite la categorización de la empresa “Cervecería Artesanal San Sebastián” como se muestra a continuación:

División 47. Comercialización

Clase 4724. Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco, en establecimientos especializados²

Tipo de sociedad constituida.

La empresa a constituir bajo el nombre de “Comercializadora de Cerveza Artesanal Kuntur Bier” será del tipo Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.).

Requisitos para la constitución

A continuación, se presenta las consultas que deben realizarse previo a la realización de la solicitud de matrícula mercantil y que permiten el correcto diligenciamiento de los documentos y formularios.

Consulta de nombre.

En la siguiente imagen se muestra la validación de la disponibilidad del nombre de la sociedad en el recurso de Homonimia disponible para este fin en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá:

Imagen. Consulta de Homonimia

Registros públicos | Solución de controversias | Servicios empresariales | Competitividad y valor compartido | Gobernanza y conocimiento empresarial

Consulte información para: Empresarios | Círculo de Afiliados CCB | Inversionistas | Ciudadanos | Proveedores - Contratistas | Sala de prensa virtual

Síguenos en: [f](#) [t](#) [in](#) [You Tube](#) [m](#) | RSS [RSS](#)

Servicios en Línea

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 [Chat](#) [Llamada virtual](#) [Ayuda](#)

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase: No. -

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

Sedes: Direcciones y horarios de atención [Reconocimientos](#)

[Sede v. Centro Empresarial Salitre](#) [Sede Cauca](#) [Sede Fuscasasá](#)

Figura 20. Consulta e homonimia

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá – Consulta de Homonimia

Como puede verse, no existe ningún registro mercantil o de persona natural con la razón social “Comercializadora de cerveza artesanal Kuntur Bier”, lo que permite utilizar el nombre para realizar la matrícula de la empresa.

Consulta de uso de suelo.

La consulta de uso de suelo se realizó en la

Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá mediante el Sistema de Información de Norma Urbana y P. O. T. (SINUNPOT) del local escogido y ubicado en la Carrera 9 No. 78 – 35.

En la siguiente figura se muestra la parte de interés del resultado de la consulta de suelo realizada en la cual se evidencia la posibilidad de establecer la Comercializadora de Cerveza artesanal Kuntur Bier.

zonal	8. Se permiten los servicios técnicos especializados y las actividades de producción o industriales, clasificados como de bajo impacto ambiental, según condiciones que para el efecto determine la Secretaría Distrital de Ambiente.
-------	---

Figura 21. Consulta de suelo
Fuente: Secretaría de planeación municipal de Bogotá

Respecto a la aclaración de “actividades de bajo impacto ambiental”, se realizó la revisión de la Resolución 7189 de 20104 de la Secretaría Distrital de Ambiente en la cual se señalan las disposiciones para categorizar una actividad como de bajo impacto ambiental para lo cual debe contarse con un plan de manejo ambiental.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41721>

Consulta de marca.

Se realizó la revisión de la disponibilidad de marca para Comercializadora de cerveza artesanal Kuntur Bier con el recurso disponible para este fin en la página de la Superintendencia de Industria y Comercio.

Consulta de registro de marca

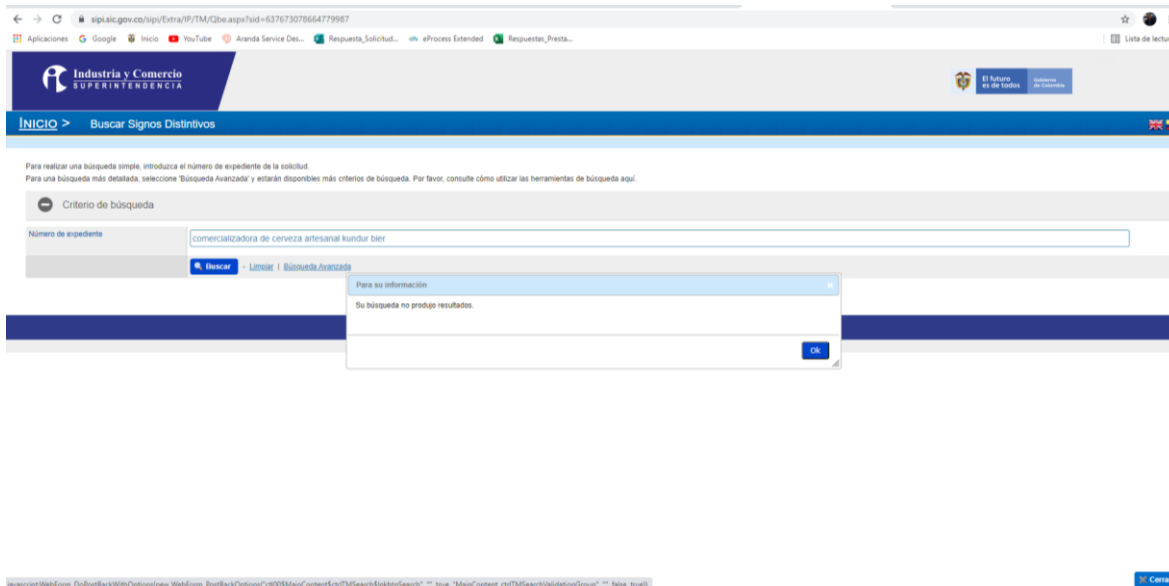


Figura 22. Consulta de marca

Fuente: sipi.sic.gov.co5

Como puede verse en la Imagen. Puede utilizarse la marca “Comercializadora de cerveza artesanal Kuntur Bier” ya que esta no se encuentra registrada

Constitución de la empresa

Para efectos de la matrícula de la empresa “Comercializadora de Cerveza artesanal Kuntur Bier”, al no poseer bienes inmuebles, debe presentarse ante la Cámara de Comercio de Bogotá mediante documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por sus signatarios como mínimo la siguiente información:

Datos personales de los accionistas, la razón social de la empresa, la enunciación de actividades principales, el capital, la forma de administración y la cláusula compresora.

Además de esto, los futuros accionistas deben presentar su documento de identidad autenticado junto con el formulario de Registro Único Empresarial y Social RUES ante la Cámara de Comercio de Bogotá y el formato de inscripción de libros. Ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, deben presentarse el formulario para el Registro Único Tributario RUT y el formato de solicitud sobre numeración de facturación.

7.12 Regímenes especiales

Los regímenes especiales que aplican a Kuntur Bier son:

Decreto 343 de 2021

Por medio del cual se sustituye la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 del Libro 2 de la Parte 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en el sentido de reglamentar los establecimientos de gastronomía y bares turísticos y se dictan otras disposiciones complementarias.

8. Aspectos financieros

8.1 Objetivos financieros

Dentro de los objetivos financieros para Kuntur Bier se definieron los siguientes:

- Realizar un análisis de la viabilidad económica del proyecto en cada una de sus etapas
- garantizar el control financiero del proyecto, buscando a partir de este, el incremento en los ingresos logrando la rentabilidad esperada en cada uno de los inversores.
- controlar y optimizar el apalancamiento financiero requerido a partir del control de variables y la previsión del flujo de caja, procurando el equilibrio entre la deuda y recursos propios, evitando cualquier tipo de sobre endeudamiento
- determinar de manera clara el monto y fuentes de financiación requeridos para la iniciación del proyecto
- determinar el flujo de caja en periodos cortos a fin de establecer las necesidades diarias del negocio, así como entender de donde saldrá este recurso, buscando proyectar las necesidades de venta requeridas para dichos flujos
- determinar el punto de equilibrio sobre el cual el modelo de negocio será sostenible
- proyectar la ganancia de los inversores y determinar el plazo en el cual se recuperará la inversión inicial

8.2 Política de manejo contable y financiero

8.2.1 Objetivo de la política financiera

Establecer los lineamientos para la preparación de los estados financieros emitidos en el modelo de negocio basado en sus políticas contables.

Los estados financieros tienen un propósito que brinda información a nivel general, y son aquellos que pretenden cubrir las necesidades informativas de los involucrados en el modelo de negocio, y que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades particulares. Su objeto será suministrar información útil a todos los involucrados en el modelo de negocio buscando tener herramientas que faciliten la evaluación, monitoreo y toma de

decisiones a nivel económico referente al estado actual y la correcta asignación de recursos. Los estados financieros también constituyen un medio para la rendición de cuentas de KUNTUR BIER en función de los recursos que han sido confiados por cada una de las partes, buscando ser una herramienta que busque predecir el estado de la compañía en función de sus deudas y niveles de venta, garantizando un control en la operación y minimizando o administrando de manera eficiente los riesgos e incertidumbres propios del mercado y la naturaleza del negocio.

Los estados financieros que el modelo de negocio deberá presentar incluyen:

- Situación financiera al final de cada periodo contable.
- Estado de resultados de cada periodo
- Estado de flujos de cada periodo contable
- Activos de partida para la iniciación del modelo de negocio.
- Pasivos de partida
- Cuadro de amortización contable en cada periodo.
- Ventas y costos
- Cobros y pagos
- P y G general
- Evaluación del recurso humano requerido al final de cada periodo.
- Nivel de endeudamiento por cada periodo.

Con el fin de presentar la situación financiera, será necesario la presentación de los estados financieros, mostrando activos, pasivos y patrimonio de una manera clara, clasificada y resumida en sus fechas de corte establecidas.

Este informe del estado de la situación financiera será presentando las siguientes partidas.

- Efectivo y montos equivalentes a efectivo.
- Inversiones de administración de liquidez
- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Propiedades, planta y equipo

- Activos intangibles
- Cuentas por pagar
- Provisiones
- Pasivos por beneficios a empleados

Los administradores del modelo de negocio presentarán el estado de la situación financiera, así como las partidas contables, cuando los inversionistas lo requieran o en el momento que se considere importante para la toma de alguna decisión que no se encuentre contemplada dentro del modelo inicial.

De igual manera se presentará en el estado de resultados la situación financiera discriminada por activos pasivos y patrimonio, los saldos en las cuentas existentes, así como el estado de los créditos o las cuentas acreedoras que a la fecha tenga la organización.

Se definirá como activo corriente si:

- Se tiene la intención de venderlo consumirlo o distribuirlo de forma gratuita o a precios de no mercado dentro del ciclo de operación
- Se mantenga el activo con fines de negociación
- Se espera realizar el activo dentro del periodo contable de la presentación de los estados financieros.

De igual manera se definirá como pasivo corriente si:

- Se espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación
- Liquidación del pasivo dentro del periodo contable posterior a la presentación de los estados financieros.
- No tenga derecho de aplazar la cancelación del pasivo durante los 12 meses siguientes a la fecha de la presentación de los estados financieros.

Kuntur Bier deberá presentar el estado de la situación financiera desagregada en las partidas anteriormente mencionadas y clasificadas según su naturaleza y operatividad para el negocio.

El nivel de información estará segregado por partida de la siguiente manera.

- Partidas de propiedades, planta y equipo.
- Cuentas por cobrar
- Inventarios desagregados en bienes producidos, existencias, inventario en consignación de los asociados al modelo de negocio, entendiendo que las cervezas, merchandising y material promocional a pesar de estar en consignación, generan utilidad para Kuntur Bier.
- Cuentas por pagar
- Beneficios a empleados

En cuanto al estado de resultados se presentarán las partidas de ingresos, gastos y costos basados en el flujo de ingresos generados por la organización dentro del periodo contable bajo el siguiente desglose.

- Ingresos sin contraprestación
- Ingresos con contraprestación
- Gastos administrativos y operativos.
- Ganancias y pérdidas que surjan causa de la baja de la cuenta de activos.
- Los costos operativos y financieros

En cuanto al estado de flujos de efectivo los emprendedores deberán presentar los fondos provistos y utilizados por Kuntur Bier consecuencia de su actividad comercial, así como de sus fuentes de financiación e inversión durante el periodo contable.

El efectivo de Kuntur Bier comprenderá los recursos que sean capitalizables de manera inmediata que registran en caja o cuentas bancarias. De igual manera se deberá presentar en este apartado los rubros que son equivalentes al efectivo en caso de tener algún tipo de inversión a corto mediano o largo plazo que hayan sido realizadas con recursos propios asociados al modelo de negocio como CDT's por ejemplo, para este tipo de partidas es necesario establecer y reportar el periodo de la inversión, la opción de renovación del título, así como la tasa interna de retorno, esto permitirá la evaluación de la inversión en función de la utilidad esperada vs la utilidad si este rubro hubiera sido usado para reinvertir en el negocio, como adquisición de mayor inventario, ampliación del negocio, apertura de nuevas líneas de negocio, etc.

La presentación del estado de los flujos de efectivo deberá estar segregado en los montos generados por la actividad propia del negocio (comercialización de productos y servicios asociados a la cerveza artesanal). Como se mencionó anteriormente es necesario reportar en este apartado las actividades de inversión debidamente clasificadas en función de su retorno.

Se presentará también los intereses y excedentes financieros, clasificando de forma separada los intereses y excedentes financieros pagados como flujos de efectivo por las actividades de financiación, operación o inversión dependiendo de su naturaleza.

Notas a los estados financieros.

Las notas son descripciones específicas o desagregaciones a ciertas partidas presentadas de manera más detallada, y serán reveladas a nivel de transacción, esta información tendrá la siguiente estructura.

- Información acerca de las bases usadas en la preparación de los estados financieros.
- Información necesaria por las normas que no se hayan incluido en otro lugar dentro de los estados presentados.
- Información comparativa mínima respecto al periodo anterior
- Información adicional que resulte de importancia para entender e interpretar de manera adecuada los estados financieros y que no se hayan mostrado en la presentación habitual.

Por último, la información a revelar será relativa a la naturaleza jurídica del negocio, para tal efecto se indicará su naturaleza y régimen jurídico en el cual se encuentra clasificado el negocio, indicando de manera clara los órganos de control estatal que a este negocio le aplique vinculando información necesaria como domicilio y dirección del negocio, lugar en donde se desarrollan las actividades, descripción de la naturaleza de sus operaciones, actividad económica a desarrollar.

La información a continuación descrita será de libre publicación y difusión para los órganos de control estatales si estas lo requieren.

- Declaración del marco normativo,
- Bases de elaboración de los estados financieros

- Fuentes de financiamiento
- Extracto de las cuentas, así como la justificación de las fuentes de financiación y entrada de dinero.

8.2.1 Política Contable

Objetivo

Establecer los principios bases, acuerdos, y procedimientos adoptados por Kuntur Bier para el tratamiento de cambios en las estimaciones contables, así como las políticas contables en caso de cometer algún error en su ejecución.

Esta política contable se diferencia en función de su naturaleza de la siguiente manera

Política contable para hechos ocurridos después del periodo contable.

Cuando se presenten hechos que impliquen ajuste de los estados financieros presentados, Kuntur Bier y se deberá proporcionar evidencia material de los sucesos posteriores al final de dicho periodo, por ejemplo, la resolución de algún litigio que se encuentre instaurado en un periodo contable y este sea solucionado positiva o negativamente en el siguiente periodo.

Los hechos ocurridos después del periodo contable indican condiciones que surgen después de este y los cuales son representativos para la organización y se convierten susceptibles de explicar de manera detallada.

La información a revelar deberá incluir.

- Fecha de la incidencia, y fecha de la resolución
- Responsable de la autorización
- Naturaleza de los eventos sucedidos
- Estimación del efecto financiero en los estados de resultados.

Política contable para efectivo y equivalentes a este.

El efectivo comprende recursos directamente relacionados con el negocio, y son susceptibles de ser capitalizados de manera inmediata que se encuentran registrados en caja y cuentas asociadas a la empresa y su único fin será atender necesidades de Kuntur Bier.

Adicionalmente existen recursos que se pueden catalogar como equivalentes al efectivo como inversiones a corto o mediano plazo

La información a revelar será

- Según su clasificación, la explicación de los componentes del efectivo y sus equivalentes-
- Conciliación de saldos de flujo de efectivo con las partidas equivalentes en el estado financiero
- Información sobre algún importe significativo en los saldos de efectivo del negocio.
- Las transacciones de inversión o financiamiento para la organización.

Política contable para cuentas por cobrar

Se reconocerán como cuentas por cobrar los derechos adquiridos por Kuntur Bier durante el desarrollo de su actividad comercial, de los cuales se espere a futuro la entrada de algún flujo de tipo financiero que sea captado a través de efectivo o equivalentes a esto, estas partidas incluyen derechos originados en transacciones con y sin contraprestación.

La clasificación de estas cuentas por cobrar será en función del costo independientemente si estas son con o sin algún tipo de contraprestación.

La organización dará de baja una cuenta por cobrar en el momento que sus derechos expiren, se renuncie a ellos o cuando los riesgos y las ventajas asociadas a la cuenta por cobrar sean transferidas. Y disminuirá su valor en libros de la cuenta por cobrar y la diferencia será reconocida como el ingreso o gasto en el resultado del ejercicio en el periodo contable.

En caso de que Kuntur Bier no transfiera o retenga de forma integral los riesgos y/o ventajas inherentes a la propiedad de la cuenta por cobrar, se determinará si ha retenido el control sobre la cuenta, la retención de la cuenta por cobrar dependerá de la capacidad del receptor de la transferencia para poder vender dicha obligación y así poder recaudar el capital invertido o producto de la actividad comercial.

El pasivo asociado se medirá de forma que el neto entre los valores en libros sea igual al costo de los derechos y obligaciones retenidas por la empresa.

Política contable de inventarios.

Kuntur Bier reconoce como inventarios, los activos adquiridos que tengan la intención de transformarse o consumirse en las actividades comerciales asociadas a la venta de productos y servicios asociados a la cerveza artesanal.

Los inventarios a nivel inicial serán medidos por el costo de adquisición, los inventarios se dividen en dos. Los activos físicos asociados a material de venta y promoción, cervezas, y demás bienes que representan un rubro dentro de los activos de la organización como los productos de publicidad; por otra parte, los inventarios de bienes inmateriales como las membresías o gif cards, se convierten en otra parte importante de los inventarios del negocio.

Para efectos de la determinación del costo de dichos inventarios Kuntur Bier usará como soporte la factura proveedor.

La medición posterior a la adquisición tendrá en cuenta la depreciación del inventario se aplica, y se esperan comercializar serán medidos al menor valor entre el costo y el valor neto de realización.

Los inventarios que se mantengan para ser distribuidos en forma gratuita o a precios de no mercado, así como los que se tengan para consumir en la producción de bienes o la prestación servicios que van a ser distribuidos en forma gratuita o a precios de no mercado, se medirán al menor valor entre el costo y el costo de reposición.

Para hallar el costo de reposición del inventario, la empresa tomará como base los bienes que superen en su costo en libros los dos salarios mínimos mensuales legales vigentes de

acuerdo con la materialidad. Este será el costo máximo que la empresa asumirá en este caso (2 SMLV)

Baja en las cuentas.

Las mermas operativas por vencimiento del producto, daño del mismo, sustracciones, u otras situaciones, implicarán el retiro de este inventario y su reconocimiento como gasto operativo al final del periodo contable.

Información a revelar.

- El valor de las materias primas, materiales insumos y suministros y mercancía en tránsito que se encuentre en poder de terceros.
- Método de valoración para este tipo de inventarios
- Pérdidas por deterioro o vencimiento (mermas operativas)
- Circunstancias en las cuales se dio esta merma
- Valor en libros de inventario con el fin de realizar la reclasificación del rubro
- Valor en libros al costo del producto y no al precio de venta
- Valor del inventario recibido de forma gratuita o a precios de no mercado otorgados por los aliados estratégicos del modelo de negocio (proveedores y cerveceros artesanales)

8.3 Presupuestos económicos (simulación)

Los presupuestos económicos para el modelo de negocio de la idea de emprendimiento Kuntur Bier buscan la manera de evaluar de manera eficiente la viabilidad del modelo evaluando las variables económicas más relevantes, buscando un control eficiente de dichas variables, así como la generación de estrategias en función de la rentabilidad esperada. El presupuesto económico y financiero. El presupuesto económico busca incluir todos los ingresos que sean producidos gracias a la actividad económica del modelo de negocio basado en el historial de la investigación del mercado, así como de la suposición de los costos fijos y variables a partir de la interpretación del modelo de negocio en función del flujo de dinero.

Por otra parte, el presupuesto financiero, tendrá en cuenta el momento de cada flujo de caja, (pagos, obligaciones e inversiones) interpretando el saldo (ya sea positivo o negativo)

buscando interpretar estos resultados y trasladarlos a un punto de equilibrio y estimando un tiempo de retorno de la inversión.

El hacer un presupuesto permite evaluar sin ningún riesgo la viabilidad económica de cualquier tipo de negocio y ayudará a encontrar la mejor configuración operativa del negocio, así como las fuentes de financiamiento de este y el establecimiento de la tasa interna de retorno de la inversión para cada una de las partes.

Las características de un presupuesto financiero tienen como objeto principal suponer los gastos e ingresos en una unidad de negocio específico, para este caso la comercialización de productos y servicios asociados a la actividad cervecera artesanal, y deberá obedecer a ciertas características como lo son:

- La duración en función del horizonte de planeación del modelo de negocio.
- Establecer un objetivo y tener un control basado en previsiones de gastos e ingresos teniendo en cuenta las necesidades operativas que esto conlleva.
- Cubrir todo tipo de facetas del negocio, desde la perspectiva operativa, financiera fiscal y de flujo de caja.
- Establecer responsables y controles a cada uno de las actividades derivadas de la ejecución del presupuesto.

Este tipo de simulación debido a que las fuentes de financiamiento no corresponden a capital propio de los inversores en un 100% es necesario realizar una simulación que contemple el largo plazo debido a que el retorno de la inversión y el ciclo de operación abarcan un periodo superior al de un año.

Este tipo de presupuestos se elaboran en función de estimados, donde se trata de inferir resultados en función o base a experiencias de terceros de una manera documentada más o menos razonable en la que se busca expresar un resultado en las ventas basado en estudios de mercado y análisis del sector dentro de un enfoque sostenible. Este tipo de simulaciones se basan en presupuestos donde se muestran los resultados a obtener en función de los costos, garantizando una tasa interna de retorno esperada en cada una de sus fases de desarrollo.

Es necesario establecer presupuestos en función del flujo de caja, en el cual se busca evaluar la viabilidad económica del negocio, tratando de discriminar de manera detallada los ingresos y gastos producto de la actividad comercial.

Para la correcta realización e interpretación del modelo de simulación financiera es necesario tener en cuenta aspectos relevantes como:

8.4 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas en primera medida se basa en un portafolio de productos en los que existe una posibilidad real de negociación con los proveedores, esto se debe a que con las cerveceras entrevistadas en una fase inicial no han manifestado abierta y formalmente una lista de precios a proveedor que satisfaga los costos esperados para el modelo de negocio.

Entendiendo esto se realiza la proyección de ventas con los siguientes productos que cumplen las características de ser artesanales y se encuentran en la región comprendida en el departamento de Cundinamarca, vale la pena aclarar que a pesar de que la cerveza BBC tiene un proceso de fabricación industrial continúa siendo catalogada como cerveza artesanal. Por otra parte, mantiene una identidad temática relacionada con la región de Cundinamarca.

A continuación, se presenta en una tabla el listado inicial de productos a comercializar, así como sus costos y margen esperado en función del precio de venta determinado en la simulación.

Tabla 15. Portafolio de productos.

Ítem	Descripción
1	Cerveza La Rola
2	Cerveza La Pole
3	Cerveza Tierra Alta
4	Cerveza Elixir
5	Cerveza Octane
6	Cerveza Chelarte
7	Cerveza la milagrosa
8	Cerveza Tomahawk
9	Cerveza Brebaje
10	Membresías

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

Tabla 16. Ventas estimadas

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
VENTA LOCAL CERVEZA	\$ 28.800,00	\$ 13.500,00	\$ 388.800.000,00	50,94%
VENTA E-COM CERVEZA	\$ 14.400,00	\$ 14.500,00	\$ 208.800.000,00	50,94%
VENTA DE MEMBRECIA 1	\$ 6.000,00	\$ 10.000,00	\$ 60.000.000,00	50,94%
VENTA DE MEMBRECIA 2	\$ 1.800,00	\$ 30.000,00	\$ 54.000.000,00	50,94%
VENTA DE MEMBRECIA 3	\$ 600,00	\$ 65.000,00	\$ 39.000.000,00	50,94%
VENTA MERCHANDISING	\$ 360,00	\$ 35.000,00	\$ 12.600.000,00	50,94%
TOTAL			\$ 763.200.000	100%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

Tabla 17. Costos por producto

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
ítem	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	VENTA LOCAL CERVEZA	\$ 28.800,00	\$ 6.500,00	\$187.200.000,00	50%
2	VENTA E-COM CERVEZA	\$ 14.400,00	\$ 7.000,00	\$100.800.000,00	27%
3	VENTA DE MEMBRECIA 1	\$ 6.000,00	\$ 5.000,00	\$ 30.000.000,00	8%
4	VENTA DE MEMBRECIA 2	\$ 1.800,00	\$ 15.000,00	\$ 27.000.000,00	7%
5	VENTA DE MEMBRECIA 3	\$ 600,00	\$ 35.000,00	\$ 21.000.000,00	6%
6	VENTA MERCHANDISING	\$ 360,00	\$ 25.000,00	\$ 9.000.000,00	2%
TOTAL				\$ 375.000.000	100%

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

Tabla 18. Proyecciones

AÑO	2021	2022	2023	2024
VENTAS ANUALES	\$ 763.200.000,0	\$ 979.852.500,0	\$ 1.115.306.851,7	\$ 1.257.508.475,3
COSTOS ANUALES	\$ 375.000.000,0	\$ 486.821.520,0	\$ 550.736.474,4	\$ 615.987.731,9
MARGEN OPERATIVO	\$ 388.200.000,0	\$ 493.030.980,0	\$ 564.570.377,3	\$ 641.520.743,4

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

8.5 Presupuesto de costos de inversión y comercialización

Los costos de comercialización se enfocan básicamente en 3 aspectos

- Los costos asociados a la creación del espacio y la infraestructura física del lugar en donde se realizará la comercialización en físico del portafolio de productos.
- Los costos asociados a la puesta en marcha del proyecto, materia prima y producto terminado para la venta.
- Los costos asociados a los intangibles requeridos para la puesta en marcha del proyecto, en el particular serán las aplicaciones informáticas, pasarelas de pago y todo lo relacionado con el posicionamiento de la marca en los medios de difusión electrónicos.

Tabla 19. Presupuesto de costos de inversión y comercialización

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:	
	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 45.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 30.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 65.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 140.000.000,00
NÓMINAS:	
	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 180.000.000,00
VENTAS:	\$ 36.000.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ -
TOTAL NÓMINAS	\$ 216.000.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 36.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2022	\$ 15.000.000,00

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:	
	INVERSIÓN INICIAL
2023	\$ 20.000.000,00
2024	\$ 25.000.000,00
2025	\$ 25.000.000,00
GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 8.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 2.400.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 250.000,00
INTERNET:	\$ 250.000,00
PAPELERÍA:	\$ 100.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 450.000,00
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 450.000,00
PAGINA WEB	\$ 450.000,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 12.350.000,00

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

8.6 Presupuesto de costos laborales y administrativos

Este presupuesto tiene en cuenta aspectos operativos y administrativos del modelo de negocio, donde se contempla personal especializado en cada una de las actividades a desarrollar dentro del modelo de negocio teniendo como planta fija a:

- **Administrador:** quien será el encargado de la coordinación general del negocio, planeación del recurso, pago de nómina reporte de novedades, pago de obligaciones, recibo de proveedores y coordinar la entrega de los productos vendidos por los canales e-commerce.
- **Bartender:** persona encargada de liderar el proceso de entrega de bebidas y preparación de las mismas ofreciendo valor agregado dando instrucciones de consumo a los clientes sobre procesos de fabricación y maridaje del producto.
- **Mesero:** serán las personas (3) encargadas de atender las necesidades de los clientes durante la estadía en el espacio físico.
- **Almacenista:** persona encargada de la logística de piso generada en el negocio, recibo de proveedores, correcto almacenamiento de los productos garantizando la rotación y fecha de vencimiento. Apoyo al abastecimiento de las áreas involucradas durante la operación tanto en físico como en el canal de e-commerce.

Tabla 20. Presupuesto Recursos Humanos 2022 (Inicial)

Ejercicio 2022					
Conceptos	Sueldo Bruto ANUAL	% Seg.S a Cargo de la Empresa	Seguridad Social Anual	Otros Gastos Personal Anual	Total Costo Empresa ANUAL
Administrador	24.000.000	45,0%	10.800.000	200.000	35.000.000
Bartender	20.400.000	45,0%	9.180.000	180.000	29.760.000
Cajero	19.200.000	45,0%	8.640.000	170.000	28.010.000
Mesero 1	12.000.000	45,0%	5.400.000	150.000	17.550.000
Mesero 2	12.000.000	45,0%	5.400.000	150.000	17.550.000
Mesero 3	12.000.000	45,0%	5.400.000	150.000	17.550.000
Almacenista	12.000.000	45,0%	5.400.000	120.000	17.520.000
TOTAL	111.600.000		50.220.000	1.120.000	162.940.000

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

A continuación, se proyectará el recurso humano requerido para la operación del modelo de negocio para los 5 años posteriores.

Tabla 21. Proyección puestos de trabajo (5 años)

N.º Puestos de Trabajo	2022	2023	2024	2025	2026
Empleados o Personal por terceros	7	7	8	8	8
TOTAL N.º Puestos de Trabajo	7	7	8	8	8

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

8.7 Estados financieros (Escenario Probable)

El análisis financiero del proyecto requiere la identificación y clasificación de los costos implícitos en la actividad comercial tales como venta de cerveza, membresías, material publicitario, capital de trabajo, administración operacional y logística, etc. según las necesidades del proyecto lo determinen. Y este será el principal insumo para la preparación y elaboración de los estados financieros proyectados, esto debido a que es uno de los objetivos planteados en el proyecto, evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

El análisis y el flujo de los desembolsos será uno de los criterios más relevantes a la hora de evaluar desde un aspecto financiero el proyecto de emprendimiento, trayendo estos flujos a valor presente neto.

Adicional al valor presente neto, la tasa interna de retorno, la VAN o valor actual neto deberán aceptarse si y solo si su VAN es mayor a cero. La VAN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en dinero actual (Sapag and Sapag 2008)

La tasa interna de retorno TIR según (Bierman and Smidt 1977), muestra la tasa de interés máxima que un inversionista estará dispuesto a pagar sin perder dinero, si los fondos de financiación de la inversión se tomaran prestados, y a su vez el préstamo se pagara con las entradas de dinero fruto de las ventas en la medida que estas fuesen produciendo. Para la puesta en marcha del proyecto se recurrirá básicamente a dos fuentes principales de inversión.

- Inversión propia por parte de los emprendedores
- Préstamo a entidades bancarias

Financieramente hablando, los flujos de caja representan variaciones de entrada y salida de efectivo en una empresa o proyecto dentro de un periodo determinado de tiempo. El flujo de caja permitirá proyectar la capacidad de pago frente a prestamos e inversiones que el proyecto tiene, así como medir la rentabilidad de los recursos invertidos en el periodo contable. El flujo de caja está compuesto básicamente por

- **Inversión Inicial:** Esta inversión será por un valor individual de \$20.000.000 por cada uno de los inversores, completando un total de 60.000.000 entre los 3 socios emprendedores. El dinero restante corresponde a un crédito financiero por valor de \$152.350.000 el cual será solicitado a un plazo de 60 meses con una tasa cotizada en el mercado de 11.4% E.A.
- **Ingresos y egresos operacionales:** a continuación, se presentarán las cifras correspondientes a los ingresos operacionales producto de la comercialización de cerveza artesanal en canal tradicional y canal e-commerce, la venta de membresías y la venta de material promocional.

- **Ingresos Operacionales.**

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
1	VENTA LOCAL CERVEZA	28,800.00	\$ 13,500.00	\$ 388,800,000
2	VENTA E-COM CERVEZA	14,400.00	\$ 14,500.00	\$ 208,800,000
3	VENTA DE MEMBRESIA 1	6,000.00	\$ 10,000.00	\$ 60,000,000
4	VENTA DE MEMBRESIA 2	1,800.00	\$ 30,000.00	\$ 54,000,000
5	VENTA DE MEMBRESIA 3	600.00	\$ 65,000.00	\$ 39,000,000
6	VENTA MERCHANDISING	360.00	\$ 35,000.00	\$ 12,600,000
7		-	\$ -	\$ -
8		-	\$ -	\$ -
9		-	\$ -	\$ -
10		-	\$ -	\$ -
			TOTAL	\$ 763,200,000

Figura 23. Ingresos Operacionales.
Fuente: Elaboración propia

La venta de cerveza fue calculada basado en los comportamientos reflejados en el sector y proyectándolos al modelo de negocio, entendiendo el nivel de endeudamiento y la capacidad comercial estimada del negocio.

El 51% de los ingresos de venta corresponden a la venta local de cerveza, el 27% la venta por canal e-commerce, 8% por concepto de venta de membresías tipo 1, 7% de membresías tipo 2 y 5% del tipo 3. El 2% restante corresponderá a las ventas de material promocional de la marca como de las marcas cerveceras aliadas.

El comportamiento de ventas esperado será estacionario y se determina a partir de comportamientos de venta del sector de la siguiente manera.

Tabla 22. Comportamiento de ventas esperado

<i>CANAL TRADICIONAL</i>	<i>META</i>	<i>PROM. MENSUAL</i>	<i>PROMEDIO SEMANAL</i>
<u>PROYECCION DE VENTAS MENSUALES</u>	28800	2400	600
	PESO PONDERADO POR MES	CANTIDAD	CUMPLIMIENTO
<i>ENERO</i>	5.00%	1440.00	5.00%
<i>FEBRERO</i>	5.00%	1440.00	10.0%

<i>MARZO</i>	6.00%	1728.00	16.0%
<i>ABRIL</i>	6.00%	1728.00	22.0%
<i>MAYO</i>	7.00%	2016.00	29.0%
<i>JUNIO</i>	6.00%	1728.00	35.0%
<i>JULIO</i>	5.00%	1440.00	40.0%
<i>AGOSTO</i>	6.00%	1728.00	46.0%
<i>SEPTIEMBRE</i>	7.00%	2016.00	53.0%
<i>OCTUBRE</i>	18.00%	5184.00	71.0%
<i>NOVIEMBRE</i>	10.00%	2880.00	81.0%
<i>DICIEMBRE</i>	19.00%	5472.00	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Proyección de ventas mensuales primer año

<i>CANAL E-COMMERCE</i>	<i>META</i>	<i>PROM. MENSUAL</i>	<i>PROMEDIO SEMANTAL</i>
<i>PROYECCION DE VENTAS MENSUALES</i>	14400	1200	300
<i>MES</i>	<i>PESO PONDERADO POR MES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>CUMPLIMIENTO</i>
<i>ENERO</i>	6.00%	864.00	6.00%
<i>FEBRERO</i>	6.00%	864.00	12.0%
<i>MARZO</i>	4.00%	576.00	16.0%
<i>ABRIL</i>	5.00%	720.00	21.0%
<i>MAYO</i>	5.00%	720.00	26.0%
<i>JUNIO</i>	5.00%	720.00	31.0%
<i>JULIO</i>	6.00%	864.00	37.0%
<i>AGOSTO</i>	7.00%	1008.00	44.0%
<i>SEPTIEMBRE</i>	7.00%	1008.00	51.0%
<i>OCTUBRE</i>	18.00%	2592.00	69.0%
<i>NOVIEMBRE</i>	11.00%	1584.00	80.0%
<i>DICIEMBRE</i>	20.00%	2880.00	100.0%

Fuente: Elaboración propia

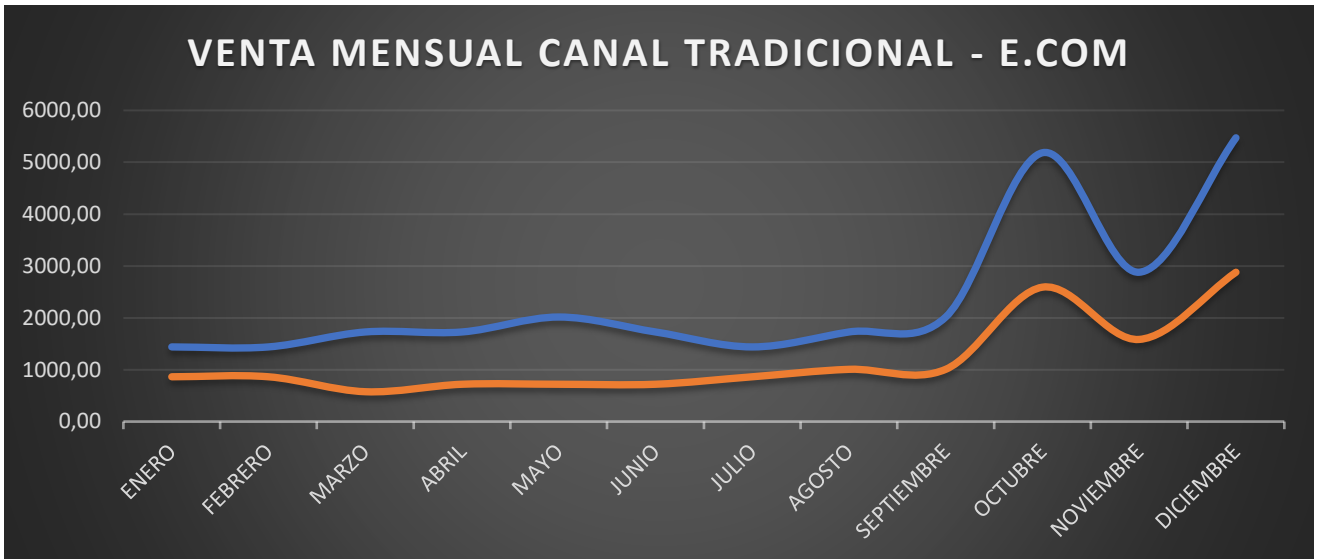


Figura 24. Ventas mensuales en canal tradicional

○ **Egresos Operacionales**

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 192,000,000.00	ARRIENDO:	\$ 8,000,000.00
VENTAS:	\$ 12,000,000.00	SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 2,400,000.00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ -	TELEFONÍA CELULAR:	\$ 250,000.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 204,000,000.00	INTERNET:	\$ 250,000.00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX		PAPELERÍA:	\$ 100,000.00
año de INICIO.	\$ 36,000,000.00	SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 450,000.00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE ASEO:	\$ 450,000.00
2022	\$ 15,000,000.00	PAGINA WEB	\$ 450,000.00
2023	\$ 20,000,000.00	Outsourcing	\$ -
2024	\$ 25,000,000.00		\$ -
2025	\$ 25,000,000.00		\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 12,350,000.00

Figura 25. Egresos operacionales
Fuente: Elaboración propia

Básicamente los gastos y costos fijos se evidencian en la anterior ilustración, donde 192.000.000 en nómina, correspondiente a lo siguiente:

- 1 administrador con una asignación salarial de 2.500.000
- 5 meseros con una asignación salarial de 1.500.000
- 1 persona encargada de la seguridad y logística con un salario de 1.500.000
- 1 bodeguero encargado del control de inventarios y rotación de los productos almacenados en la tienda con una asignación salarial de 1.500.000
- 2 cocineros con una asignación salarial de 1.500.000

Gastos asociados a la venta por 12.000.000

Gastos fijos como arriendo, servicios, seguridad, pagina web, etc. Por un valor de 12.350.000

- **Inversión Inicial:** correspondiente a 140.000.000 desagregado de la siguiente manera.

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 45,000,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 30,000,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 65,000,000.00
TOTAL INVERSIONES	\$ 140,000,000.00

VOLVER AL MENÚ

Figura 26. Inversión inicial

Fuente: Elaboración propia a partir de simulador financiero

8.8 Flujo de caja

Basados en la información anteriormente suministrada se procede a evaluar los flujos de caja para el capital invertido en el periodo de planeación del negocio desde el año 0 hasta el año 5.

Tabla 24. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA LIBRE				
	2021	2022	2023	2024
EBIT	\$ 95.850.000,0	\$ 217.684.855,0	\$ 277.834.733,9	\$ 343.816.708,9
Impuestos	\$ 28.755.000,0	\$ 65.305.456,5	\$ 83.350.420,2	\$ 103.145.012,7
NOPLAT	\$ 67.095.000,0	\$ 152.379.398,5	\$ 194.484.313,7	\$ 240.671.696,2
Inversión Neta	\$ 28.466.555,0	\$ -19.439.480,3	\$ 31.246.323,7	\$ 35.525.897,6
Flujo de Caja Libre del período	\$ 95.561.555	\$ 132.939.918	\$ 225.730.637	\$ 276.197.594

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior se evidencia cómo se comporta el capital de trabajo neto operativo en función de las inversiones generadas en el año 0 correspondiente a los muebles, equipos de oficina y en general de los gastos requeridos para la puesta en marcha del modelo de negocio.

8.9 Estado de resultados

El estado de resultados

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

ESTADO DE RESULTADOS		2021		2022		2023		2024		2025	
VENTAS		\$ 763,200,000.0		\$ 960,072,300.0		\$ 1,092,950,280.7		\$ 1,205,948,633.3		\$ 1,295,369,724.5	
COSTO VENTAS		\$ 375,000,000.0	49.14%	\$ 477,214,416.0	49.71%	\$ 539,957,303.7	49.40%	\$ 591,327,145.2	49.03%	\$ 632,193,764.2	48.80%
UTILIDAD BRUTA		\$ 388,200,000.0	50.86%	\$ 482,857,884.0	50.29%	\$ 552,992,977.0	50.60%	\$ 614,621,488.1	50.97%	\$ 663,175,960.3	51.20%
GASTOS ADITIVOS Y VTAS		\$ 204,000,000.0		\$ 207,570,000.0		\$ 213,278,175.0		\$ 218,610,129.4		\$ 223,638,162.4	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO		\$ 12,350,000.0		\$ 12,566,125.0		\$ 12,911,693.4		\$ 13,234,485.8		\$ 13,538,878.9	
OTROS GASTOS		\$ 36,000,000.0		\$ 15,000,000.0		\$ 20,000,000.0		\$ 25,000,000.0		\$ 25,000,000.0	
DEPRECIACIÓN		\$ 28,000,000.0		\$ 28,000,000.0		\$ 28,000,000.0		\$ 28,000,000.0		\$ 28,000,000.0	
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 107,850,000.0	27.78%	\$ 219,721,759.0	45.50%	\$ 278,803,108.5		\$ 329,776,873.0	53.66%	\$ 372,998,919.0	56.24%
GASTOS FINANCIEROS		\$ 44,878,950.0		\$ 37,729,816.1		\$ 29,765,680.9		\$ 20,893,634.3		\$ 11,010,174.4	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		\$ 62,971,050.0		\$ 181,991,942.9		\$ 249,037,427.6		\$ 308,883,238.7		\$ 361,988,744.7	
IMPUESTOS		\$ 18,891,315.0		\$ 54,597,582.9		\$ 74,711,228.3		\$ 92,664,971.6		\$ 108,596,623.4	
UTILIDAD NETA		\$ 44,079,735.0	11.35%	\$ 127,394,360.0	26.38%	\$ 174,326,199.4		\$ 216,218,267.1	35.18%	\$ 253,392,121.3	38.21%

Figura 27. Flujo de caja

Fuente elaboración propia basado en el simulador financiero Kuntur Bier.

Como se puede observar en el estado de resultados, la utilidad neta del modelo de negocio comienza para el año 0 con un 11.35% respecto de la utilidad bruta, básicamente a los costos tan elevados que tiene el proyecto, sin embargo, es consistente y asciende en la medida que el nivel de endeudamiento disminuye.

- **Ratios de Liquidez:**

Se define el índice de solvencia como el activo circulante sobre el pasivo circulante en el periodo a evaluar obteniendo los siguientes resultados para cada año:

Tabla 25. Relaciones (Ratio) de liquidez

	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
			ACTIVO			
RATIO DE LIQUIDEZ	1.15	1.30	1.59	1.91	2.46	3.89

Fuente: Elaboración propia

La interpretación de este indicador muestra que por cada peso que el proyecto tenga como deuda a corto plazo, el proyecto cuenta con 1,15 pesos para hacer frente a sus obligaciones. Se evidencia que en la medida del paso de los años esta ratio va siendo más significativo mostrando que al final del año 5 por cada peso que el negocio tenga en deuda, existirá un respaldo de 3,89 pesos para respaldar dicha deuda.

- **Ratios de solvencia:**

Razón de endeudamiento: Está definido como el Pasivo Total sobre el Activo Total y muestra el porcentaje de endeudamiento que el proyecto tiene por cada peso que tiene como activo.

Tabla 26. Razón de endeudamiento:

	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0.87	0.77	0.63	0.52	0.41	0.26

Fuente: Elaboración propia

En este caso se evidencia que para el inicio del proyecto por cada peso que existe como activo el 87% corresponde a financiamiento de terceros, aunque es bastante alto para el inicio del proyecto, se ve la progresión año a año hasta llegar al 26% de endeudamiento al final del año 5.

- **Ratios de gestión**

Tabla 27. Razón (Ratio) de gestión

	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 763,200,000.0	\$ 960,072,300.0	\$ 1,092,950,280.7	\$ 1,205,948,633.3	\$ 1,295,369,724.5
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1.68	1.91	2.22	2.59	3.07

Fuente: Elaboración propia

Esto quiere decir que el modelo de negocio estaría colocando para el año 1 1,68 veces el valor de la inversión inicial efectuada. Y para el último año de evaluación del proyecto alcanza 3,07 veces el valor invertido lo cual denota que los activos son muy productivos para generar ventas.

- **Ratios de rentabilidad.**

Este indicador está dado por la relación entre las ventas y el costo de venta, y será el margen de utilidad bruta

Tabla 28. Relación de rentabilidad

	2021	2022	2023	2024	2025
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	50.86%	50.29%	50.60%	50.97%	51.20%

Fuente: Elaboración propia

Con este indicador se evidencia que el margen de utilidad bruta es consistente sobre el 50% de la venta, lo cual permitirá apalancar de manera eficiente la deuda del modelo de negocio.

El balance general de la simulación se presenta a continuación.

		BALANCE					
		AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
		ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$	313,675,000.00	\$ 341,934,348.89	\$ 419,094,406.77	\$ 436,314,921.25	\$ 437,463,715.49	\$ 421,988,744.66
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	140,000,000.00	\$ 140,000,000.00	\$ 140,000,000.00	\$ 140,000,000.00	\$ 140,000,000.00	\$ 140,000,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 28,000,000.00	\$ 56,000,000.00	\$ 84,000,000.00	\$ 112,000,000.00	\$ 140,000,000.00
ACTIVO FIJO NETO	\$	140,000,000.00	\$ 112,000,000.00	\$ 84,000,000.00	\$ 56,000,000.00	\$ 28,000,000.00	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$	453,675,000.00	\$ 453,934,348.89	\$ 503,094,406.77	\$ 492,314,921.25	\$ 465,463,715.49	\$ 421,988,744.66
		PASIVO					
Impuestos X Pagar		0	\$ 18,891,315.0	\$ 54,597,582.9	\$ 74,711,228.3	\$ 92,664,971.6	\$ 108,596,623.4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 18,891,315.0	\$ 54,597,582.9	\$ 74,711,228.3	\$ 92,664,971.6	\$ 108,596,623.4
Obligaciones Financieras	\$	393,675,000.00	\$ 330,963,298.89	\$ 261,102,463.84	\$ 183,277,493.61	\$ 96,580,476.76	\$ -
PASIVO	\$	393,675,000.00	\$ 349,854,613.89	\$ 315,700,046.72	\$ 257,988,721.90	\$ 189,245,448.38	\$ 108,596,623.40
		PATRIMONIO					
Capital Social	\$	60,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ 60,000,000.00
Utilidades del Ejercicio		0	\$ 44,079,735.0	\$ 127,394,360.0	\$ 174,326,199.4	\$ 216,218,267.1	\$ 253,392,121.3
TOTAL PATRIMONIO	\$	60,000,000.00	\$ 104,079,735.00	\$ 187,394,360.05	\$ 234,326,199.35	\$ 276,218,267.11	\$ 313,392,121.26
TOTAL PAS + PAT	\$	453,675,000.00	\$ 453,934,348.89	\$ 503,094,406.77	\$ 492,314,921.25	\$ 465,463,715.49	\$ 421,988,744.66
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Figura 28. Balance

Fuente. Elaboración propia

En conclusión, el ejercicio de simulación financiera trae como resultados una buena capacidad de transformar la deuda en venta y poder capitalizar de manera eficiente el dinero invertido se calcula una tasa interna de retorno del 28,83%, el valor presente neto del proyecto asciende a \$ 199.886.556.34 a un periodo de recuperación de 3.47 años con un punto de equilibrio de 28.772 unidades vendidas entre todos los productos del portafolio de la siguiente manera

- Ventas cerveza canal tradicional: 14.657 unidades
- Ventas cerveza canal e-commerce: 7.871 unidades
- Membresías tipo 1: 2.262 unidades
- Membresías tipo 2: 2.035 unidades

- Membresías tipo 3: 1.470 unidades
- Merchandising: 475 unidades

El punto de equilibrio en pesos corresponde a \$ 507.912.056 con el mix de productos anteriormente mencionados.

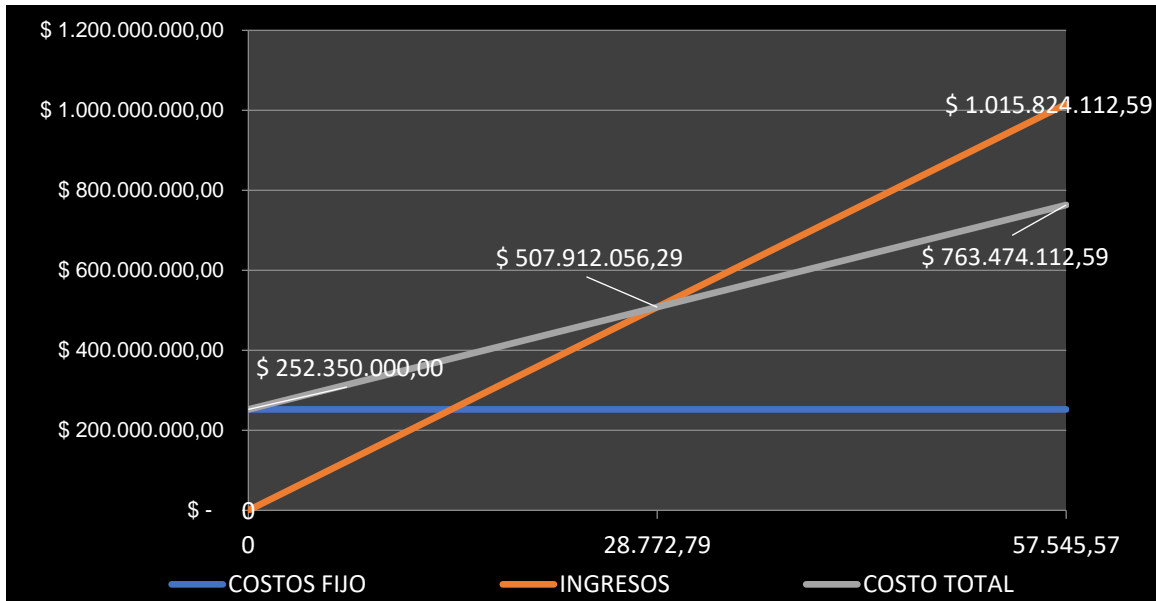


Figura 29. Punto de equilibrio

Fuente. Elaboración propia

8.10 Fuentes de financiación

A nivel de fuentes de financiación el modelo de negocio Kuntur Bier requerirá una inversión inicial por parte de los emprendedores, y en un porcentaje mucho mayor se buscará fuentes de financiamiento por parte de entidades bancarias.

Esta inversión será por un valor individual de \$20.000.000 por cada uno de los inversores, completando un total de 60.000.000 entre los 3 socios emprendedores. El dinero restante corresponde a un crédito financiero por valor de \$152.350.000 el cual será solicitado a un plazo de 60 meses con una tasa cotizada en el mercado de 11.4% E.A.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

La sostenibilidad, entendida como un proceso vivo y emergente, integral y sistémico que busca propiciar acciones con impacto positivo sobre la naturaleza, la sociedad y la economía (EAN, 2020), será abordada por Kuntur Bier desde los pilares estructurales de cultura y comunidad y a través de las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (UN, 2021), lo que le permita a su vez generar y entregar valor a las partes interesadas, dar continuidad al negocio y aportar a mejorar las condiciones de vida del planeta. En ese sentido, se han determinado como partes interesadas de Kuntur Bier; colaboradores, clientes, inversionistas, proveedores, autoridades y entes reguladores, comunidades locales, público en general.

9.1 Dimensión social

En desarrollo de la dimensión social, mediante la cual la empresa buscará acceder a la licencia social que brinda la sociedad a partir la contribución que a la misma se realice desde la actividad empresarial, se relacionan en la tabla 25 las diferentes acciones y gestiones definidas con los grupos de interés.

Tabla 29. Dimensión social.

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Cumplir con la legislación laboral vigente y ofrecer a los colaboradores un entorno de trabajo digno, seguro y saludable.	Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias de carácter laboral. Remuneración digna. Evitar prácticas discriminatorias. Rechazar trabajo forzoso. Ambiente laboral libre de acoso, abuso, intimidación, violencia. Adoptar normas y procedimientos en materia de salud ocupacional y prevención de riesgos. Respeto a la libertad de asociación.	Colaboradores Autoridades y entes reguladores	8. Trabajo decente y crecimiento económico. 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
Incluir a grupos vulnerables de la comunidad en la operación del negocio.	Vincular directa o indirectamente en la operación, como colaboradores o aliados personas en condición de discapacidad y/o en situación vulnerable que habitan en la comunidad.	Comunidades locales Colaboradores Clientes Público en general	10. Reducción de las desigualdades.

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Seleccionar marcas a promocionar y comercializar con criterios de inclusión social	Priorizar los productos y marcas de empresas cerveceras conformadas por mujeres, minorías étnicas, personas y/o grupos desmovilizados o empresas ubicadas en regiones con población en condiciones de vulnerabilidad social y económica.	Comunidades locales	10. Reducción de las desigualdades.
Prevenir consumo de alcohol en menores de edad y desincentivar el consumo irresponsable de alcohol.	Informar a clientes y comunidad sobre el consumo responsable de alcohol. Adelantar campaña interna de prevención del consumo en menores de edad.	Clientes Colaboradores Público en general	3. Salud y bienestar
Colaborar con artistas locales.	Brindar espacios de promoción física y virtual de artistas locales, mediante acuerdos de colaboración.	Comunidades locales Clientes	8. Trabajo decente y crecimiento económico.

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

9.2 Dimensión ambiental

A continuación, en la tabla 26 se presentan las acciones definidas por Kuntur Bier para promover el cuidado del medio ambiente y gestionar los impactos derivados del desarrollo de la actividad empresarial.

Tabla 30. Dimensión ambiental

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Comprar ambientalmente para reducir los impactos de la actividad empresarial.	Incorporar criterios ambientales en la selección de proveedores de toda la cadena de abastecimiento (comercio justo, huella de carbono e indicadores de sostenibilidad y desarrollo de proveedores).	Proveedores Colaboradores Clientes Comunidad local Público en general	12. Producción y consumo responsables.
Promover y aplicar la economía circular en la operación.	Fomentar la reutilización de empaques (sistema de retornabilidad de botellas), el reciclaje y aprovechamiento de residuos en toda la cadena.	Proveedores Colaboradores Clientes Comunidad local	12. Producción y consumo responsables

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Aplicar prácticas de logística de la distribución.	Implementar y verificar con los proveedores en las entregas al local comercial y a domicilio al consumidor que se haga ruteo inteligente, entregas eficientes, gestión de flota y conductores, aumentar eficiencia operativa y se facilite la comunicación con el cliente.	Proveedores Colaboradores Clientes Comunidad local	12. Producción y consumo responsables
Administrar de forma integral el consumo energético en el punto de venta.	<p>Supervisar y rastrear el uso energético y el rendimiento de los activos en tiempo real, para optimizar el uso de la energía, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos, mediante la implementación de un sistema de administración energética en el punto de venta.</p> <p>Efectuar auditorías ambientales periódicas sobre eficiencia en uso de energía, agua y desechos.</p> <p>Divulgar los resultados al público en general.</p> <p>Capacitar a los empleados en la misión social y ambiental de la sociedad.</p>	Proveedores Colaboradores Clientes Comunidad local Público en general	12. Producción y consumo responsables
Mitigar los impactos ambientales derivados del desarrollo de la actividad empresarial.	<p>Supervisar las emisiones de gases invernadero generadas a causa de la actividad empresarial.</p> <p>Implementar programas de reciclaje o de reutilización de desperdicios.</p> <p>Aumentar progresivamente las fuentes de energía renovable utilizadas.</p> <p>Utilizar sistemas de iluminación energéticamente eficientes.</p> <p>Motivar a los proveedores a realizar sus propias evaluaciones y auditorías ambientales en relación con el uso de electricidad y agua, generación de desechos, emisiones de gases de efecto invernadero y empleo de energías renovables.</p>	Proveedores Colaboradores Clientes Comunidad local Público en general	12. Producción y consumo responsables

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Implementar estrategias de movilidad sostenible.	Otorgar incentivos a los trabajadores por utilizar en su desplazamiento al trabajo, medios de transporte ambientalmente sostenibles. Implementar estrategias tales como: Carro compartido Rutas de ciclistas Rutas peatonales	Proveedores Colaboradores Comunidad local Público en general Clientes	

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

9.3 Dimensión económica

Frente a la dimensión económica, las acciones definidas por Kuntur Bier en están enfocadas no solo a generar retornos sobre inversiones, sino en consideraciones éticas y de relacionamiento con los clientes, los cuales se describen en la tabla 27, a continuación:

Tabla 31. Dimensión económica

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Comprar éticamente	Incorporar criterios éticos en la selección de proveedores, escogiendo aquellos que realicen prácticas de comercio justo y economía solidaria.	Clientes Comunidad local Público en general	12. Producción y consumo responsables.
Incorporar la filosofía de valor compartido.	Trabajar la pedagogía al interior de la empresa (liderazgo para aplicar la práctica). Apropiarse del concepto (transmitir a la organización). Entender el negocio (mejorar la rentabilidad, favorecer la cadena de valor y las comunidades) Dialogo y cooperación (para identificar las oportunidades para generar valor).	Colaboradores Clientes Inversionistas Proveedores	8. Trabajo decente y crecimiento económico. 12. Producción y consumo responsables.
Desarrollar un modelo de negocio de beneficio e interés colectivo.	Definir e implementar una política de distribución de rendimientos y/o excedentes generados entre los colaboradores de la empresa.	Colaboradores Clientes Inversionistas Proveedores	Colaboradores Clientes Inversionistas Proveedores

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Crear y mantener relación con los clientes.	Implementar diferentes canales de interacción (físicos y virtuales) con los clientes, orientados a la creación y entrega de valor.	Colaboradores Clientes Inversionistas Proveedores	8. Trabajo decente y crecimiento económico. 12. Producción y consumo responsables.

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

9.4 Dimensión de gobernanza

Respecto a la dimensión de gobernanza, las acciones definidas por Kuntur Bier abarcan las relaciones de confianza y transparencia con los grupos de interés, a partir de asumir las responsabilidades y establecer mecanismos de participación, como se presenta en la tabla 28.

Tabla 32. Dimensión de gobernanza

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Ampliar la diversidad en la composición del equipo directivo, operativo y proveedores.	Incluir personas pertenecientes a distintas culturas, minorías étnicas, creencias religiosas diversas, con distintas orientaciones sexuales, capacidades físicas heterogéneas y diversidad de género.		10. Reducción de las desigualdades.
Reportar y responder por las acciones y comportamientos empresariales.	Mantener relaciones de confianza, transparentes y de valor con nuestros grupos de interés, a partir del establecimiento de una política de rendición de cuentas.	Comunidades locales Proveedores Colaboradores Clientes Público en general	16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
	Crean un manual para sus empleados, con el fin de consignar los valores y expectativas de la sociedad.		
	Vincularse a la plataforma Pacto Global Colombia como acción de compromiso en la construcción del desarrollo sostenible.		
	Adoptar el estándar mundial de lineamientos GRI para reportar y evaluar el desempeño económico, social y ambiental.		

Acción	Descripción	Partes interesadas	Relación con ODS
Fomentar la participación de los grupos de interés.	Establecer para todos los grupos de interés, mecanismos de consulta y decisión sobre temas relevantes.		

Fuente: elaboración propia a partir del simulador financiero

Conclusiones

Para la elaboración de este trabajo resultó fundamental la utilización de herramientas metodológicas tales como el perfil persona, el mapa de empatía, la encuesta estructurada y entrevista semiestructurada, que brindaron información relevante y pertinente para determinar además del segmento de mercado, las características del usuario, sus expectativas respecto al consumo del producto y de esta manera contar con los elementos suficientes para definir la propuesta de valor y el modelo de negocio aplicable.

De igual forma, adelantar el análisis del sector permitió dimensionar y contextualizar la realidad actual y las proyecciones de un mercado en crecimiento y que está madurando, entender las fuerzas que impactan el negocio, la dinámica del mismo y las oportunidades y amenazas a las cuales la iniciativa empresarial debe enfrentarse, para lo cual el análisis PESTEL realizado completó el panorama integral con el que se debe contar para incursionar en el mercado de la cerveza artesanal, responder adecuadamente a los condicionamientos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y con base en los mismos estructurar coherentemente el negocio.

En el mismo sentido, fue determinante el desarrollo y resultados del estudio piloto de mercado, en cuanto brindó elementos que permitieron evidenciar que en Colombia y en particular en la ciudad de Bogotá existe un mercado de la cerveza artesanal dinámico y en crecimiento, que viene madurando a nivel de oferta y calidad de productos, está siendo atendido actualmente con modelos de negocio que están entendiendo que deben apostar a la innovación, no solo en términos de variedad de tipos, sabores y estilos de cervezas, sino que respondan al interés de un consumo enmarcado en el desarrollo de actividades sensoriales, en la cual se puedan apreciar las características y atributos del producto así como se posibilite el aprendizaje sobre la cultura cervecera artesanal y compartir espacios complementarios con amigos, compañeros de trabajo y familiares, todo lo cual brinde una experiencia integral que aumente la preferencia y el disfrute del producto, por lo cual tiene validez la estructuración de una iniciativa empresarial que aproveche las tendencias

y oportunidades de mercado y a través de un modelo de negocio integrador se genere y entregue valor a las partes interesadas. El estudio de mercado permitió encontrar que hay mercado para la cerveza artesanal siendo ella una economía que va creciendo lentamente pero constante y que permite la comercialización y venta con aportes adicionales a la comercialización tradicional como lo es las experiencias sensitivas y de incremento de cultura alrededor de este sector que se ha venido integrando a la economía nacional.

A nivel estructural, definir y establecer los aspectos técnicos del negocio permitió organizar operativamente la propuesta, en términos de tener en consideración los procesos y procedimientos requeridos, las necesidades y requerimientos de infraestructura incluidos el soporte tecnológico y por supuesto el talento humano que intervendrá en la operación. Paralelo a esto, al considerar los aspectos organizacionales y legales del negocio se logró establecer la plataforma estratégica, las políticas empresariales, los factores clave en la gestión del talento humano y la organización jurídica que se ajusta a las características y dimensión del proyecto emprendedor.

Basado en la información recolectada a nivel técnico operativo y financiero se considera que la viabilidad del proyecto es alta, la demanda proyectada no se encuentra fuera de los límites normales de un negocio de esta naturaleza y se considera susceptible de ser alcanzadas o incluso superadas las proyecciones de venta tanto en el canal tradicional como en el canal virtual o e-commerce, esto se debe a la flexibilidad propia del negocio, teniendo en cuenta que la tasa de innovación puede ser alta y se puede conseguir en tiempos y costos mínimos, debido a no ser productores se puede cambiar de portafolio o idea de negocio de una manera ágil y económica, buscando siempre atender a las necesidades cambiantes del mercado. Esto permitirá reaccionar de manera eficiente al mercado y a la competencia sin perder la esencia y la promesa de valor del modelo de negocio de Kuntur Bier.

Por último, el abordar el enfoque hacia la sostenibilidad permitió trascender de lo que se espera de la actividad empresarial en términos financieros, a integrar y vincular a los diferentes grupos de interés con un propósito y alcance mayor que contemple acciones

concretas y entregue valor a nivel social, ambiental y económico, en un entorno de confianza y transparencia sobre los cuales crecer y mantener la comunidad Kuntur Bier.

Referencias

- (SDP), S. d. (05 de 09 de 2021). <http://www.sdp.gov.co/>. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/>
- Aiken, L. (1985). Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ralings. *Educatlonai and Psychological Measurement*, 45, 131-142.
- Andrade, S. (03 de 10 de 2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. *Innovación Cl*. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Apostol, C. (20 de Agosto de 2021). www.cervezaapostol.com. Obtenido de <https://www.cervezaapostol.com/pages/nuestra-historia>
- Barreto Muñoz, D., Vidal Herrera, D., Romero Moreno, C., & Romero Romero, J. (2019). *Barreras legales de entrada al mercado para las micro cervecerías artesanales*. Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio.
- Beckman, S., & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process. En S. Beckman, *Michael Barry*. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW.
- Beer. (26 de 6 de 2021). <https://www.pub-beer.com/>. Obtenido de <https://www.pub-beer.com/>
- Calderon, D. (2011). *El papel de la entrevista en la investigación sociolingüística*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322227523002>
- Cámara de comercio de Bogotá. (agosto de 2021). *Información general para creación de empresa*. Obtenido de Guía 1. Constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS): <file:///C:/Users/E0280519/Downloads/GUIA%201%20RM.pdf>
- Carvajal Martínez, L., & Insuasti Andrade, M. (2010). *Elaboración de cerveza artesanal utilizando cebada y yuca*. Tesis de grado, Universidad técnica del norte, Ibarra - Ecuador.
- Cely, A. (1999). Metodología de Iso escenarios para estudios prospectivos. *Ingeniería e investigación*(44).

- Cervecerías en Colombia*. (s.f.). Obtenido de Birrapedia: https://birrapedia.com/cervecerias/de-colombia?cl_tipo=ce
- Coneo Rincón, M. (02 de abril de 2020). <https://www.larepublica.co/ocio/las-cervezas-artesanales-mas-destacadas-del-momento-hechas-100-en-colombia-2986788>. *La república*.
- Coneo, M. (02 de abril de 2020). *www.larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/las-cervezas-artesanales-mas-destacadas-del-momento-hechas-100-en-colombia-2986788>
- DANE. (1 de 2021). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- Domínguez, J. C. (04 de febrero de 2018). *Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia*. Recuperado el 2020, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>
- Domínguez, J. (04 de febrero de 2018). Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. *Portafolio*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>
- Drucker. (1986). *La innovación y el empresariado innovador*. Bogotá: Norma.
- EAN, U. (Junio de 2020). *www.universidadean.edu.co*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/2020-08/politicaSostenibilidad.pdf>
- Elcolombiano. (30 de Enero de 2021). *www.elcolombiano.com*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/artesanos-impulsan-el-mercado-cervecero-JF14551844>
- Escorra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 1-10. Obtenido de <file:///C:/Users/E0280519/Downloads/1988-4555-17427-1-PB.pdf>

- Euromonitor. (Mayo de 2021). <https://www.euromonitor.com/>. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report#>
- Euromonitor International. (s.f.). Alcoholic Drinks in Colombia. *Country Report*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-colombia/report>
- Exclama, R. (11 de Marzo de 2021). www.revistaexclama.com. Obtenido de <https://revistaexclama.com/cervecerias-artesanales-bogota/>
- Fandiño Angulo, C., & Sánchez Ramírez, C. (2010). *Cerveza artesanal en Colombia, segmentación del mercado*. Master Thesis, Universidad de los Andes. Obtenido de <http://biblioteca.uniandes.edu.co/acepto120111200.php?id=527>
- Ferrando, M. G. (1992). La encuesta. En M. G. Ferrando, *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Gutiérrez, C. (15 de junio de 2020). Confesiones de un emprendedor // Carlos Muñoz entrevista a Checo Gutiérrez (Cerveza Bocanegra). (C. Muñoz, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=jE343I9HoHo>
- ICEX. (2020). *El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia*. Bogotá: ICEX.
- ImpactoTIC. (2 de 8 de 2019). Obtenido de <https://impactotic.co/transformacion-e-innovacion-en-industria-cervecera/>
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Mendoza, R. (2005). *Gestión de mercados: fundamentos, investigación, estrategias y operación*. Bogotá: Universidad EAN.
- Periódico el Tiempo - Sección Economía y Negocios. (18 de octubre de 2019). Colombia, el tercer país más tomador de cerveza de América Latina. *Periódico el tiempo*.
- Periódico portafolio. (22 de marzo de 2017). Beer, la cadena cervecera que quiere competirle a Bogotá Beer Company y Apóstol. *Portafolio*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/beer-y-su-cadena-de-pub-y-cerveza-artesanal-504340>

- Portafolio. (19 de 10 de 2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-vive-un-boom-cervezero-de-sabores-y-aromas-522407>
- Portafolio. (1 de Agosto de 2019). *www.portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/en-cinco-anos-se-venderia-33-8-mas-en-cerveza-en-colombia-532179>
- Portafolio. (18 de 2 de 2020). Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/crean-pasaporte-cervezero-para-recorrido-artesanal-en-teusaquillo-537993>
- PyM. (6 de Agosto de 2021). *www.revistapym.com.co*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/consumidor/en-promedio-el-colombiano-consume-mas-e-50-litros-de-cerveza-al-ano>
- PyM, R. (6 de Agosto de 2021). <https://revistapym.com.co>. Obtenido de <https://revistapym.com.co/consumidor/en-promedio-el-colombiano-consume-mas-e-50-litros-de-cerveza-al-ano>
- Revista Gerente. (2020). *Continúa la expansión de la cerveza artesanal*. Obtenido de <https://gerente.com/co/continua-la-expansion-la-cerveza-artesanal/>
- Revista Portafolio. (28 de noviembre de 2017). Colombia, uno de los que más compra bebidas de EE. UU. *Portafolio*.
- Revista, Dinero;. (2019). <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007>.
- Semana, R. (9 de 10 de 2019). *www.semana.com*. Obtenido de <https://www.semana.com/empresas/articulo/como-va-el-consumo-de-cerveza-artesanal-en-el-pais/278007/>
- UN. (22 de Septiembre de 2021). *www.un.org*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Wan. (1996). *Productividad competitividad e internacionalización de la Economía*. Bogotá: Dane.

Wikipedia. (8 de Septiembre de 2021). *www.wikipedia.com*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado#:~:text=La%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado%20divide,o%20mezclas%20de%20marketing%20diferenciadas.

Anexos

Anexo A. Análisis PESTEL para la empresa.

ANÁLISIS PESTEL PARA LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL			
FACTOR	INFORMACIÓN RELEVANTE A CONSIDERAR PARA ANALIZAR EL FACTOR	ANÁLISIS DE IMPACTO Y/O INCIDENCIA DEL FACTOR EN LA INICIATIVA EMPRESARIAL	NIVEL DE INCIDENCIA
POLITICOS	<p>Colombia de acuerdo a la Constitución Nacional en su Artículo 1°: es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Fuente: http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988</p>	<p>Se encuentra que, si bien Colombia es un estado plenamente constituido y cuenta con un sistema político estructurado, su democracia y la estabilidad del gobierno enfrenta múltiples problemas relacionados con la corrupción a nivel público y privado y las profundas desigualdades socioeconómicas en la población. Adicionalmente la difícil implementación del acuerdo de paz y el escaso desarrollo rural y agrario son otros problemas de importancia, lo que de acuerdo a las calificadoras de riesgo internacional lo ubican en un índice de riesgo político a corto plazo del 62.3. Este aspecto es sensible para la iniciativa empresarial respecto al riesgo asociado a la inversión en un país con un alto descontento social que genere frecuentes paros, manifestaciones y alteraciones del orden público que afecten la operación de la empresa.</p>	MEDIA
	<p>El sistema político colombiano está caracterizado por la existencia de partidos y movimientos políticos que se organizan en un régimen de bancadas. Existen tanto partidos tradicionales como nuevas fuerzas políticas contemporáneas. El escenario político colombiano es complejo y existe una alta incidencia de la corrupción en la institucionalidad pública y en el debilitamiento de la democracia. Fuente: https://transparenciacolombia.org.co/#AfterSlider</p>		
	<p>La oposición pública probablemente evitará que el presidente Iván Duque lleve a cabo reformas económicas a gran escala para liberalizar las leyes laborales de Colombia y promulgue medidas adicionales de consolidación fiscal a principios de 2020. Las protestas políticas de noviembre de 2019 criticaron al gobierno de Duque por buscar reformas favorables al mercado y respaldar la seguridad de mano dura. Además, los defensores del acuerdo de paz de 2016 con los rebeldes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) pueden permanecer escépticos de que Duque se adhiera al acuerdo de paz, permita que la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) intente capacitar militantes e implemente el desarrollo rural. y reformas agrarias, según lo dispuesto por el acuerdo. En el exterior, Colombia enfrenta riesgos por la actual crisis política en Venezuela, que podría empeorar en 2020 y generar más flujos de refugiados. Fuente: Mapa de riesgo político 2020 Marsh. https://www.marsh.com/uy/es/insights/research/political-risk-map-2020.html</p>		
	<p>Colombia: Índice de riesgo de país / región: 58,7 Índice de riesgo operacional: 51,3 Índice de riesgo político a largo plazo: 61,7 Índice de riesgo político a corto plazo: 62,3 Índice de riesgo económico a largo plazo: 62,5 Índice de riesgo económico a corto plazo: 63,3 Fuente: Mapa de riesgo político 2020 Marsh. https://www.marsh.com/uy/es/insights/research/political-risk-map-2020.html</p>		

<p>Si bien durante todo el 2019 la inflación se mantuvo dentro del rango meta del Banco de la República, en el primer semestre se observó un aumento de la inflación anual, la cual pasó de 3,18% en diciembre de 2018 a 3,79% en julio de 2019, explicado en buena parte por el fenómeno del Niño; por la introducción del impuesto plurifásico a las gaseosas y cervezas, contemplado en la Ley de Financiamiento; por el cambio en la metodología de cálculo de la base gravable para el impuesto ad Valorem a los licores, y, recientemente por el impacto del dólar en los precios. En noviembre la inflación anual alcanzó 3,84%, cifra superior a la reportada en el mismo mes del 2018 (3,27%). Fuente: Asociación Nacional de Industriales ANDI.</p>	<p>Colombia cuenta con un sólido marco macroeconómico y en la actual coyuntura de crisis por la pandemia del Covid-19, el gobierno ha establecido medidas de emergencia social y económica que a través de estímulos fiscales permiten mantener a flote la economía y tratar de mantener las metas de los indicadores económicos. A su vez se prevé un fuerte aumento del gasto público para mitigar la crisis de 2020, bajas tasas de interés e impulso al consumo privado, así como apoyos al sistema de salud, líneas especiales de crédito para empresas en ciertos sectores, y mayores transferencias para grupos vulnerables. Lo anterior se presentaría como una oportunidad para la iniciativa empresarial en tanto se podría acceder a créditos para financiar el emprendimiento y además con el impulso al consumo privado se fomentaría el consumo de productos que como la cerveza artesanal tuvo una decaída en razón</p>	
<p>Colombia continúa manteniendo un sólido marco macroeconómico. Los componentes principales de este marco incluyen la adopción de un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible, una Regla Fiscal (2011) para el gobierno central y un marco fiscal de mediano plazo. El sólido marco macroeconómico también ha permitido fortalecer la resiliencia frente a las conmociones externas, facilitando el ajuste económico interno y externo ante a los posibles choques. En el futuro, las perspectivas dependen de la duración y la gravedad de la crisis y la capacidad del país para recuperarse rápidamente, mientras se abordan los cuellos de botella estructurales existentes. Fuente: Banco Mundial.</p>		
<p>En respuesta a la crisis del COVID-19, el Gobierno implementó medidas de respuesta de emergencia temprana: declaró el estado de emergencia, cerró las fronteras del país e impuso una cuarentena obligatoria. El Gobierno también anunció un paquete considerable de estímulo fiscal (COP 14.8 billones o 1.4% del PIB, con potencial para aumentar hasta 48 billones) que proporcionaría recursos adicionales para el sistema de salud, líneas especiales de crédito para empresas en ciertos sectores, y mayores transferencias para grupos vulnerables. Otras medidas incluyen aplazamientos en la recaudación tributaria en sectores seleccionados y aranceles más bajos para las importaciones estratégicas de salud. Fuente: Banco Mundial</p>		
<p>Con el aumento del gasto público se espera mitigar, en parte, el impacto de la crisis en 2020, incluyendo las consecuencias para las empresas y los trabajadores. Se prevé que las presiones de la deuda externa en el corto plazo sean limitadas, considerando que los recursos para el paquete de estímulos provendrán de los fondos de ahorro existentes. Las expectativas también apuntan a que el gobierno continúe cumpliendo con la regla fiscal, la cual permite una mayor flexibilidad dado el precio del petróleo y la desaceleración del ciclo económico. Fuente: Banco Mundial</p>		

	<p>Un fuerte repunte en el crecimiento se prevé para 2021-2022, siempre que la pandemia sea de corta duración. Se espera que el entorno de bajas tasas de interés, facilitadas por el Banco Central, impulsen el crecimiento del consumo privado. Esto, una vez que se hayan aliviado las medidas de contención doméstica y se facilite un repunte gradual de la inversión, a medida que los proyectos de infraestructura importantes como las carreteras 4G y los proyectos del metro de Bogotá se reanuden por completo. Se espera que la inflación permanezca dentro del rango objetivo del Banco Central, debido a que la debilidad de la demanda atenuará las presiones del efecto traspaso (pass-through) del tipo de cambio. Sin embargo, se espera que los bajos precios del petróleo y las reducciones en la demanda global causen un deterioro en el déficit de cuenta corriente hasta 5.3% del PIB en 2020, antes de recuperarse a 4.7% en 2021-2022. Fuente: Banco Mundial</p>	<p>a las medidas de aislamiento impuestas.</p> <p>De otra parte, se interpreta como una posible amenaza para el sector de la cerveza en general, iniciativas del Congreso en los últimos años, respecto de modificar la Ley de Financiamiento y su incidencia en la carga tributaria, que para el caso de las cervezas aumentaría considerablemente y afectaría toda la cadena de valor, por lo cual se debe estar atento a los cambios normativos en este sentido.</p>	
ECONOMICOS	<p>En 2019 la propuesta hecha por la Mesa de Parlamentarios y el Gobierno Nacional sobre la Ley de Financiamiento se consideró como un duro golpe a la cerveza producida en el país y afectará toda la cadena de valor. La propuesta buscaba cambiar el régimen monofásico del IVA de cervezas y gaseosas, con lo cual se afectaría especialmente al mercado de cerveza dado que esta tiene una alta carga tributaria: 19% de IVA más una tarifa de impuesto al consumo del 48%, para un total de 67%. Fuente: https://www.bavaria.co/impuesto-cerveza#:~:text=Este%20nuevo%20incremento%20en%20los,global%20de%20tributaci%C3%B3n%20del%2075%25.</p> <p>Al comenzar el año existía un relativo consenso del panorama macroeconómico para 2020. El Equipo Técnico del Banco de la República esperaba 3.3% de crecimiento para la economía colombiana en 2020. La inflación observada en diciembre de 2019 (3,8%) estuvo en línea con las proyecciones del Equipo Técnico. Fuente: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ghernandez-anif-medellin-04-03-2020.pdf</p> <p>PIB II trimestre de 2020: -15,7% Índice de Precios al Consumidor IPC agosto de 2020: -0,01% Tasa de desempleo a Julio de 2020: 20,02% Fuente: https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos</p> <p>En marzo de 2020, el Banco Central redujo su tasa de intervención en 50 puntos básicos e introdujo una amplia gama de medidas para aumentar la liquidez. Se espera que el paquete de ayudas, hasta la fecha, sea financiado ampliamente con recursos del Fondo de Ahorro y Estabilización (FAE) y del Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales (Fonpet). Fuente: Banco Mundial.</p>	<p>Colombia para el 2020 esperaba un buen comportamiento macroeconómico, sin embargo, en razón de la crisis por la pandemia el PIB presentó términos negativos, al igual que el índice de precios al consumidor, que se suma al alto desempleo a nivel de dos dígitos ubicándose en el 20.02% en julio de 2020. El cierre de muchos sectores económicos, de los establecimientos de comercio y las medidas de aislamiento preventivo en general con sus restricciones, generaron un</p>	ALTA

	<p>Colombia continúa manteniendo un sólido marco macroeconómico. Los componentes principales de este marco incluyen la adopción de un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible, una Regla Fiscal (2011) para el gobierno central y un marco fiscal de mediano plazo. El sólido marco macroeconómico también ha permitido fortalecer la resiliencia frente a las conmociones externas, facilitando el ajuste económico interno y externo ante a los posibles choques. Fuente: Banco Mundial.</p>	<p>fuerte impacto económico que afectó el consumo general y en particular el de las familias, lo cual de continuar en el tiempo puede afectar la puesta en marcha de la iniciativa empresarial.</p> <p>Si bien las medidas del gobierno han buscado aumentar la liquidez y lograr un ajuste económico interno y externo aún no es posible cuantificar las consecuencias de la crisis, en particular de las pequeñas y medianas empresas, lo cual para la iniciativa empresarial es importante en tanto de una parte sus proveedores serán en su mayor parte pequeñas empresas productoras de cerveza artesanal y por otra parte los consumidores pueden decidir disminuir su consumo por temas económicos.</p>	
SOCIO CULTURAL	<p>La cultura cervecera en Colombia se ha convertido en un conocimiento cultural, ya que para nosotras la cerveza es una bebida que nos representa como colombianos, en cualquier fecha especial, en fiestas con amigos, o hasta en reuniones familiares, la cerveza, más conocida como "Pola" es la protagonista de estas festividades y en todos los estratos, esta bebida tiene un sabor característico por el cual la mayoría de consumidores prefiere en muchas ocasiones deleitar su paladar. Fuente: https://artecerveza8.wixsite.com/misitio/post/cultura-cervecera-en-colombia</p> <p>Desde sus inicios, las bebidas de tipo cerveza han sido las de mayor consumo en Colombia, y han creado una cultura cervecera al igual que forjado una industria nacional. Fuente: https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia</p>	<p>El consumo de cerveza en Colombia es una práctica arraigada y ha dado origen a una industria nacional y la participación de empresas extranjeras, con lo cual se ha dinamizado el sector y ha aumentado el consumo, en particular de cerveza artesanal, lo que beneficia a la iniciativa empresarial en tanto se presenta crecimientos importantes en los últimos años respecto</p>	ALTA

<p>Según cifras de Euromonitor, Colombia se mantiene como el tercer consumidor de cerveza en América Latina, con unos 51,4 litros por persona al año, detrás de México, con 68,8 litros, y Brasil, con 58,1 litros por habitante al año, pero aún lejos de los consumos de países como República Checa, en el que el consumo per cápita anual llega a 146,6 litros por persona al año. Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/cuantos-litros-de-cerveza-toma-un-colombiano-al-ano-534729</p>	<p>del consumo de este tipo de cerveza, al igual que el número de productores.</p> <p>Se evidencia cambios en los hábitos de consumo, con la migración del vino y aguardiente hacia la cerveza artesanal, en razón a que el consumidor está empezando a descubrir la variedad y la versatilidad de esta bebida en términos de olores y sabores, reconociendo que es mucho más grande que la del vino, a la vez que reconocen estilos de cerveza con diversidad de aromas y sabores y buscan aprender más y vivir experiencias más sensoriales y diversas, a realizar un ejercicio de degustación y generación de conocimiento, lo que valida la propuesta de valor de la iniciativa empresarial propuesta.</p> <p>La cultura cervecera pasa por fomentar el consumo de forma más sensitiva, gracias a su variedad y a las múltiples posibilidades que brinda de maridaje y de compartir en diferentes tipos de espacios con ambientes relajados y alternativos y momentos de entretenimiento y esparcimiento como juegos y diversas actividades dirigidas como catas, capacitaciones y otras que generen interés y protagonismo del cliente de forma divertida, interesante</p>
<p>En Colombia, la industria cervecera es un negocio que al año mueve 9,1 billones de pesos y cuya producción se acerca a los 22 millones de hectolitros al año, mientras la proyección para el 2022, según Euromonitor, es de 28,9 millones de hectolitros. Según John Tello, director de Expocervezas, el mercado es cada vez más dinámico, pues no solo existen más referencias de diferentes partes del mundo, sino también una mayor incidencia de nuevos productos nacionales. Las cervezas nacionales y artesanales lideran la categoría con una participación en ventas del 51 por ciento y las importadas alcanzan el 49 por ciento", agrega Tello. Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/cuantos-litros-de-cerveza-toma-un-colombiano-al-ano-534729</p>	
<p>RENDIMIENTO PRE-COVID-19 - LA CERVEZA SE BENEFICIA DEL CAMBIO DEL VINO Y EL AGUARDIENTE, LAS CERVEZAS ARTESANALES IMPULSADAS POR UNA MAYOR DISPONIBILIDAD. Antes de COVID-19, hubo una guerra de precios entre Bavaria SA y Bogotá Beer Co SA (BBC). También hubo evidencia de cambios en los hábitos de consumo, con la migración del vino y aguardiente hacia la cerveza, junto con el creciente interés de los consumidores en las cervezas premium y artesanales. Fuente: https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report</p>	
<p>LOS JUGADORES TIENEN COMO OBJETIVO AUMENTAR EL CONOCIMIENTO DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LAS CERVEZAS ARTESANALES A TRAVÉS DE EVENTOS. Fuente: https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report</p>	
<p>2020 y MÁS ALLÁ - IMPACTO COVID-19. Se espera que las ventas de cerveza en volumen en el comercio disminuyan un 32 por ciento en 2020 a la luz del impacto del COVID-19. Esto se compara con un pronóstico de aumento esperado del 2% para 2020 durante la investigación realizada en mayo de 2019, es decir, antes de la propagación de COVID-19. Fuente: https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report</p>	
<p>PRODUCTOS AFECTADOS DENTRO DE LA CERVEZA. Como resultado de COVID-19, el canal en el comercio se verá gravemente afectado negativamente por las cuarentenas y las restricciones legales a la apertura. En el entorno fuera del comercio, el uso de canales cambiantes tendrá un efecto ligeramente positivo en la cerveza de precio medio importada, y un impacto ligeramente negativo en la cerveza weissbier/weizen/wheat. Fuente: https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report</p>	

<p>RECUPERACIÓN Y OPORTUNIDADES. A medio plazo, el desempleo es casi una certeza, y los ingresos disponibles se verán significativamente como resultado. En consecuencia, es poco probable que cualquier tendencia hacia la primación continúe a medida que los consumidores se ven obligados a frenar el gasto. Fuente: https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report</p>	<p>que incremente su nivel de satisfacción, lo que está en coherencia con la propuesta de valor de la iniciativa empresarial.</p>	
<p>Informe Euromonitor 2019: "La cerveza artesanal ha cautivado el interés de los colombianos, con pubs expandiéndose por todo el país". En el mismo informe se destaca que: "Si el negocio se quiere ver desde la cantidad consumida, en Colombia en el año 2018 esta fue de 2.544 millones de litros, cifra que creció 16,7% en 2019 si se compara con el dato de cinco años atrás (2.179 millones de litros)". Fuente: https://www.euromonitor.com/beer-in-colombia/report</p>	<p>A pesar de la crisis por la pandemia, las restricciones a la apertura de establecimientos y la afectación del nivel de consumo, el sector de la cerveza ha encontrado nuevos modelos de negocio para continuar operando, como los domicilios apoyados en las tecnologías como internet y redes sociales, lo que favorece la iniciativa empresarial en torno al aprovechamiento de estas nuevas realidades.</p>	
<p>Como consecuencia de la prohibición del consumo de bebidas embriagantes en establecimientos públicos derivado del Decreto 420 de marzo de 2020, y muchos negocios en Colombia permanecen actualmente sin operar. De acuerdo con cifras del colectivo de cerveceros artesanales (Colcas), el 48% de las 140 estos negocios a nivel nacional cuentan con un bar propio. Sin embargo, esta coyuntura también ha llevado a que la mayoría de compañías se reinventen y vean en los domicilios una posibilidad para su funcionamiento. Fuente: https://www.portafolio.co/negocios/cerveceras-volcadas-hacia-los-domicilios-539966</p>	<p>Se encuentra que los productores y comercializadores de cerveza artesanal han entendido que el camino no es vender solo sus productos sino unirse para fomentar una nueva cultura</p>	
<p>Rommel Fernández, uno de los socios de Bárbaros Brewing Co., otro establecimiento localizado en Teusaquillo que versiona sus propias cervezas, asegura que parte de la labor de este sector es educar el paladar de la gente para que aprenda a degustar y disfrutar de nuevas propuestas. Fuente: https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/el-boom-de-las-microcervecerias-en-bogota-528476</p>		

<p>Una de las reflexiones que se dieron durante este encuentro es que la cerveza está buscando dar nuevas experiencias a los consumidores ¿qué tipos de experiencias están ofreciendo y cómo ayuda esto a aumentar el consumo?: Definitivamente hay una corriente muy fuerte por parte del consumidor de obtener nuevos sabores, nuevas experiencias de aromas especialmente en bebidas que tengan algún tipo de contenido alcohólico. El reto para la industria cervecera es ver de qué manera pueden hacerse desarrollos tecnológicos y de ingeniería que permitan producir cervezas que ofrezcan esa variedad y esas oportunidades de consumo para los consumidores. Particularmente en Colombia, se está pasando por un boom donde el consumidor está empezando a descubrir y reconocer estilos de cerveza con diversidad de aromas y sabores que, aunque no son nuevos mundialmente, sí lo son para los colombianos. Pero más que hablar de adición de un aroma o sabor en específico, se trata de desarrollar nuevas experiencias sensoriales con los ingredientes naturales tradicionales de la cerveza. Aunque el desarrollo de nuevos estilos con ingredientes no convencionales también son una alternativa muy interesante. Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-vive-un-boom-cervecero-de-sabores-y-aromas-522407</p>	<p>que beneficie al sector, a través de diferentes estrategias comerciales, lo cual valida la iniciativa empresarial y la propuesta de valor definida en tanto se encuentra dirigida a la promoción y comercialización de cerveza artesanal con el propósito de generar cultura cervecera.</p>	
<p>La Pola del Pub es la primera cerveza artesanal colombiana que se venderá en lata en el país a través de su propia plataforma de comercio electrónico, adelantó a Dinero su creador, Berny Silberwasser. Fuente: https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-pola-del-pub-cerveza-artesanal-colombiana-que-se-vende-en-lata/293799</p>		
<p>De acuerdo a datos de la Revista Dinero, el sector de la cerveza artesanal en Colombia experimenta un 46% de crecimiento anual. Algunas cifras relevantes: \$40.000 mil millones al año gastan los colombianos en cerveza artesanal frente a los 21.6 billones que mueve al año la cerveza industrial. 0.5% de la cerveza que se produce en Colombia es artesanal frente al 99% de la cerveza realizada por grandes industrias. 6.2 litros de cerveza artesanal es el consumo per cápita de esta bebida frente a los 44 litros per cápita de cerveza industrial que son consumidos por un colombiano 8 millones de litros de cerveza artesanal se producen anualmente en el país frente a los 2.300 millones de litros de cerveza industrial que se produce en Colombia. Fuente: Revista Dinero.</p>		

<p>El concepto de este espacio inaugurado en Bogotá el 26 de abril de este año es el autoservicio: el cliente pone en su canasta las botellas que escoge de las neveras. Es decir, fabrica su propia experiencia sensorial. El bar busca que el consumo de cerveza, tradicionalmente poco reflexivo, se vuelva una actividad más sensitiva. “La distancia entre la cerveza masiva y bebidas como el vino está siendo cerrada por la cerveza artesanal”, afirma Abascal. Este carácter sensorial también pasa por lo visual. Por eso, además de expertos en cervezas, el equipo del bar cuenta con diseñadores, encargados de darle a ese espacio un estilo rústico, sin acabados ni líneas rectas. Fuente: https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/el-sindicato-lugar-para-comprar-cerveza-artesanal-en-bogota-222826</p>		
<p>Otras cervecerías pequeñas abrieron sus propios ‘pubs’ para vender su producto, pero pronto se dieron cuenta de que el camino no es vender solo la propia, sino unirse para fomentar una nueva cultura que beneficie al grueso de los productores. Nosotros pensamos en tener ‘pub’ propio y abriremos sitio a otros cerveceros, de manera que la gente siga conociendo variedades”, comenta Manotas. “Se logra más haciendo comunidad”, anota Juan Carlos Torres, al frente de Master Beer, una de las cervecerías con bares propios, que tiene tres años en el mercado y una producción de 10.000 litros al mes, en cuatro estilos. Otra estrategia de los pequeños productores es organizar recorridos por sus fábricas. En ellos, hablan de las bondades de su producción. Pero la cerveza artesanal no se hace para que te emborraches, sino para compartir con amigos y acompañar la comida. No buscamos que la gente se tome un ‘petaco’, sino que aprenda a disfrutarla como un whisky”. Fuente: https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/cervecerias-artesanales-crecen-en-colombia-93058</p>		
<p>Según el Colectivo Colombiano de Cervecerías Artesanales, actualmente en el país existen más de 250 establecimientos registrados de este tipo, y producen al menos el 0,5 por ciento de la cerveza que se consume en el país. Aunque entre ellos no se imponen una competencia salvaje, precisamente porque la gracia de estos productos es que cada uno es inigualable en sabor, en algunos barrios como Teusaquillo la demanda aumentó tanto en tan poco tiempo, que varias calles se volvieron un reconocido spot cervecero. Al ver la oportunidad, varios artesanos del barrio comenzaron a entablar conversaciones sobre una posible alianza para dar a conocer sus productos. Así, formaron el colectivo Eje Cervecero Insurgente, al que hoy pertenecen 13 cervecerías: Slow Beer, Bárbaros, Rola, Casa Manigua, La Fábrica, Cerveceristas, Hops, Statua Rota, PubWay, VanDer, Caza Pola, Café Lubianka y Puerto Cervecero. Juan Ortiz, administrador del colectivo, explica que la idea surgió como una estrategia colaborativa para potencializar el negocio e invitar a probar distintos sabores de cerveza artesanal con excelente calidad. “A partir de este año estamos trabajando en conjunto para crear la imagen y la marca, que trae consigo actividades, eventos y productos, como es el famoso pasaporte cervecero”, añade. Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/crean-pasaporte-cervecero-para-recorrido-artesanal-en-teusaquillo-537993</p>		

	<p>Y es que el sabor no es lo único atractivo de esta propuesta, los bares artesanales también son reconocidos en las grandes capitales del mundo por su ambiente relajado y alternativo. Decoración de tipo industrial, juegos y actividades, comida ligera y música que varía entre rock suave y pop de los 80, son los protagonistas en estos locales donde pueden entrar a compartir hasta las mascotas. Para el líder del Eje Cervecerero esto es lo que ha permitido que “cada vez más personas dejen de ver a la cerveza solo como un medio básico para ‘ponerse contentos’, y empiecen a ver en ella toda una experiencia sensorial, muy diversa e interesante”.</p> <p>Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/crean-pasaporte-cervecerero-para-recorrido-artesanal-en-teusaquillo-537993</p>		
	<p>Thomas Becker, decano de la escuela de Ciencias de TUM y experto en el mundo cervecero: Es decir, ¿es un buen momento para las cervecerías, incluidas las artesanales?: Claro, la tendencia a los nuevos estilos y sabores de cervezas en el mundo no debe ser indiferente en Colombia. La cerveza tiene la posibilidad de ofrecer muchísimos estilos con diferentes aromas y sabores y eso es algo atractivo para la gente. Por ejemplo, en Italia, que es un país que se conoce globalmente por el consumo de vino, los ciudadanos están empezando a moverse hacia la cerveza porque se han dado cuenta que la variedad y la versatilidad de esta bebida en términos de olores y sabores es mucho más grande que la del vino. Así que en Colombia podría empezar a pasar algo similar debido al interés que tienen los colombianos que han probado este tipo de cervezas en otras partes del mundo y que quisieran encontrarlas aquí.</p> <p>Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-vive-un-boom-cervecerero-de-sabores-y-aromas-522407</p>		

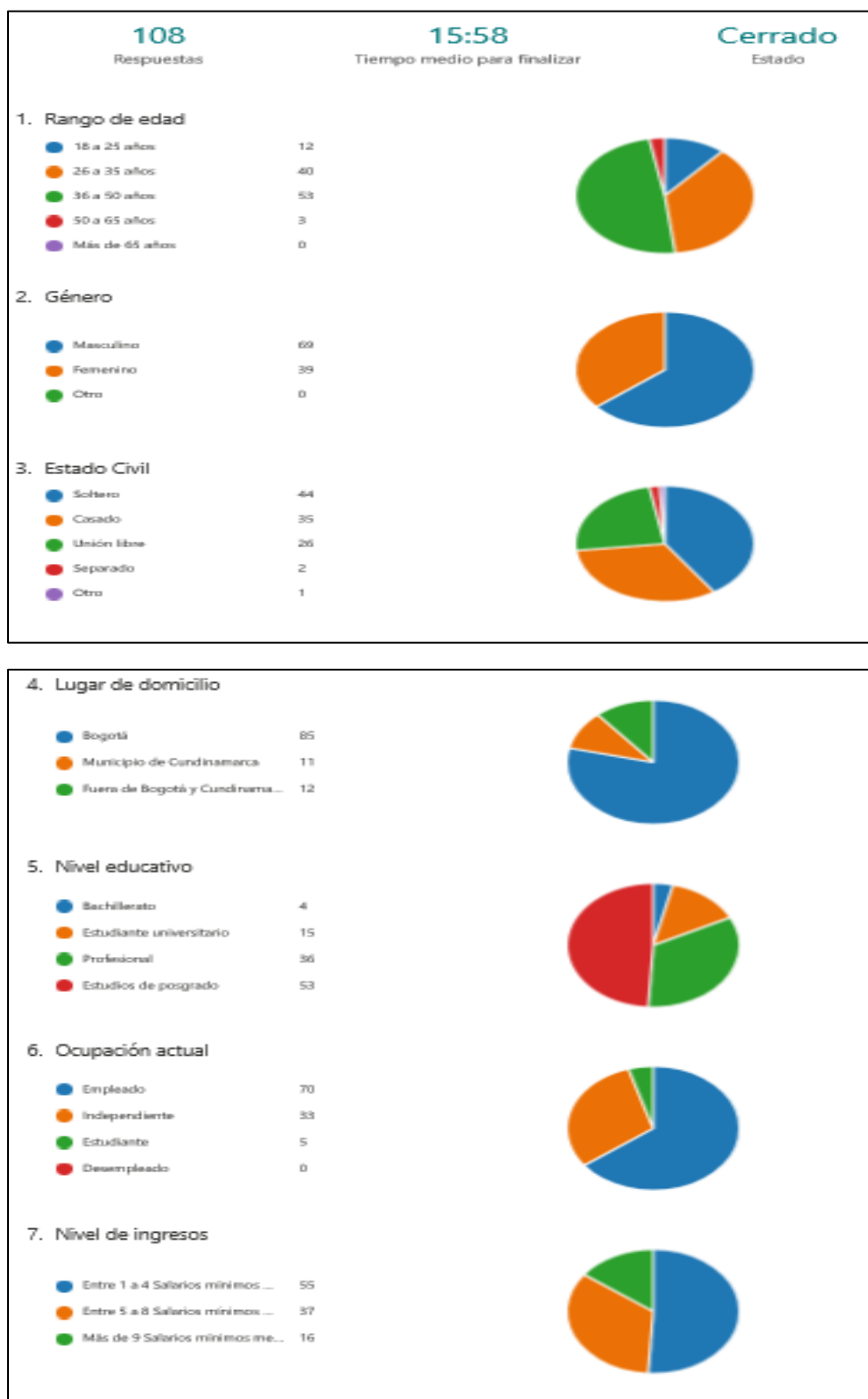
TECNOLOGICO	<p>La producción de cerveza ya no es patrimonio exclusivo de los grandes jugadores y ahora incluso existen máquinas para hacerla en casa. Hacer cerveza es ciencia, involucra procesos, y la Inteligencia Artificial está ofreciendo interesantes soluciones. Por ejemplo, la empresa IntelligentX decidió que la mejor manera de mejorar la cerveza era a través de los datos; por eso, con algoritmos de IA y aprendizaje automático creó nuevas recetas. Para llegar a estos productos, lo que hace la empresa es pedirles a sus clientes que dejen sus opiniones sobre las cervezas en un enlace URL publicado en las botellas. Con la recolección y análisis de esos datos modifican sus recetas. Otro caso es el de la cervecería Carlsberg, que comenzó el proyecto multimillonario 'Beer Fingerprinting Project' (Huellas de la Cerveza), en alianza con universidades locales y con el apoyo tecnológico de Microsoft. Lo que hace es predecir los mejores sabores de las cervezas usando sensores y análisis de datos. Gracias a este proceso se puede determinar la huella digital del sabor de cada muestra y analizar diferentes levaduras; con los datos recopilados se crean nuevas cervezas, lo que garantiza la más alta calidad. Uno de los temas de discusión habituales en la industria cervecera es la espuma. Y para determinar exactamente cómo afecta la percepción de la bebida, en Australia crearon RoboBEER, un robot fabricado con piezas de Lego que puede servir una cerveza con tanta precisión que permite analizar, a través de videos, algunos atributos capturados (tamaño de las burbujas, color de la cerveza, gas liberado, altura y estabilidad de la espuma). Fuente: https://impactotic.co/transformacion-e-innovacion-en-industria-cervecera/</p>	<p>La tecnología aplicada al sector ha evolucionado hasta el punto de permitir elaborar y desarrollar de forma casera cervezas artesanales con ayuda de máquinas y predecir los mejores sabores mediante programas de inteligencia artificial, lo que brinda posibilidades a la iniciativa empresarial para incorporar dicha tecnología e innovar en el proceso de promoción y comercialización.</p> <p>Por otra parte, la industria de la cerveza artesanal actual está abierta a generar más espacios para compartir experiencias, desarrollos y aprendizajes que permitan fortalecer la cultura y conocimiento cervecero, lo cual está en coherencia con la propuesta de valor de la iniciativa empresarial.</p>	BAJO
	<p>Laboratorio de Investigación Carlsberg detrás del proyecto de investigación de la cerveza basado en inteligencia artificial: Hoy en día, no existe una tecnología tan rápida para la discriminación de mezclas de sabores complejos. El desarrollo de métodos para una evaluación rápida y fiable de los sabores en mezclas complejas, como en la cerveza u otras bebidas alcohólicas y sin alcohol, es de interés para el desarrollo de productos, el control de calidad y la seguridad. Fuente: https://www.carlsberggroup.com/newsroom/carlsberg-research-laboratory-behind-beer-research-project-based-on-artificial-intelligence/</p>		
	<p>LG HomeBrew automatiza el proceso desde la fermentación, la carbonatación y el envejecimiento hasta el servicio y la limpieza. Este sistema se podrá manejar desde una aplicación complementaria gratuita. "La elaboración casera ha crecido a un ritmo explosivo, pero todavía hay muchos amantes de la cerveza que no han dado el salto debido a las barreras de entrada, como la complejidad, y estos son los consumidores que creemos que se sentirán atraídos por LG HomeBrew. Fuente: LG Electronics Home Appliance & Air Solutions Company.</p>		

	<p>Thomas Becker, decano de la escuela de Ciencias de TUM y experto en el mundo cervecero: ¿Qué se ve en una cátedra de elaboración de cervezas?: Cada día es más común que los diferentes representantes de la industria generen más espacios para compartir experiencias, desarrollos y aprendizajes que permitan fortalecer la cultura y conocimiento cervecero. Por ello, existen muchos temas que se pueden tocar en una cátedra cervecera. Por ejemplo, en la cátedra de Tecnología Cervecera con la TUM, un evento privado organizado entre esta Universidad y ABInBev, se habló del estado actual de la tecnología cervecera, nuevos desarrollos tecnológicos y el futuro de la industria. La elaboración de cerveza es un proceso biológico complejo. Entender las variables y fenómenos físicos, químicos y biológicos que ocurren en el proceso es fundamental para garantizar la calidad y sostenibilidad en el proceso de elaboración de cerveza. Materias primas alternativas, nuevas tecnologías para análisis de calidad en tiempo real, mejoramiento de aromas y sabores, nuevas innovaciones en flexibilización y personalización de procesos. Hay efectivamente un enfoque muy fuerte en el estudio de las materias primas en la industria cervecera. ¿Qué avances ha tenido la industria cervecera?: La tendencia de investigación a mejorar y buscar nuevas alternativas de materias primas y optimizar las existentes, teniendo en cuenta que muchos de estos cereales no solo se utilizan para la producción de cerveza sino para otras cosas también.</p> <p>Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-vive-un-boom-cervecero-de-sabores-y-aromas-522407</p>		
<p>ECOLOGICO</p>	<p>Producción y empaques sostenibles: El uso adecuado y responsable de los recursos naturales, procesos de cultivo con fertilizantes basados en nutrientes orgánicos y la reducción de insecticidas y herbicidas también se han ido popularizando en la industria cervecera. Los clientes están buscando productos responsables y los fabricantes lo saben. Adicionalmente, es evidente que el packing o embalaje de las cervezas ha generado toneladas de residuos y contaminación. Por eso se están generando nuevas técnicas y soluciones para hacer sostenible este pedazo de la cadena. Los materiales biodegradables o la reutilización de los mismos también están ganando espacio en este mercado. Por ejemplo, en 2015 Carlsberg desarrolló una botella sostenible con fibra de madera y en 2019 presentó una de papel, en asocio con la empresa de empaquetado ecoXpa. De otro lado, Saltwater Brewery diseñó anillos comestibles, los que agarran las latas de los 'six packs'. Están hechos de subproductos obtenidos durante la elaboración de la cerveza, como la cebada y el trigo.</p> <p>Fuente: https://impactotic.co/transformacion-e-innovacion-en-industria-cervecera/</p>	<p>Los consumidores prefieren productos responsables y la comercialización de la cerveza artesanal debe tener en cuenta generar la utilización de técnicas y soluciones a los problemas derivados del packing, presentación y embalaje de los productos, así como la reutilización de los mismos, lo cual está alineado con el propósito de brindar nuevas experiencias en el consumo del producto.</p>	<p>MEDIO</p>

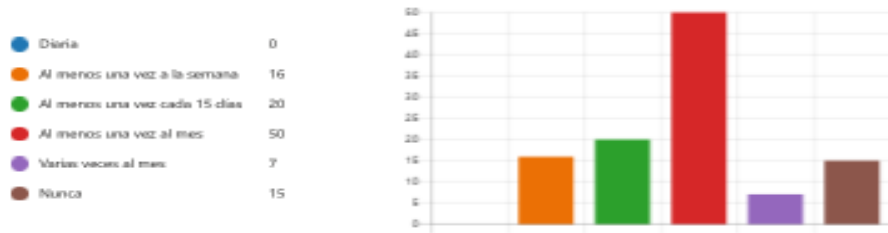
	<p>Durante la cátedra se tocaron temas relacionados con la salud, ¿qué se ha hecho para que la cerveza sea vista como una bebida saludable?: En general, una buena cerveza de calidad no hace daño. No es una bebida que tenga un patógeno extraño que vaya a afectar la salud de las personas, de hecho, tiene muchas propiedades que son positivas, obviamente si se consumen con moderación y si se tiene en cuenta que hay personas que, con condiciones médicas especiales, como, por ejemplo, la intolerancia al gluten. Ante esto, en el mercado se han empezado a encontrar cervezas que no tienen este tipo de componentes. También hay cervezas de muy buena calidad libres de alcohol o las isotónicas, que son muy atractivas para los deportistas. Sin embargo, siempre el mensaje que damos desde las cerveceras es que una cerveza de buena calidad no debería hacerle daño a una persona o enfermarlo.</p> <p>Fuente: https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-vive-un-boom-cerveceros-de-sabores-y-aromas-522407</p>	<p>De otra parte, la cerveza artesanal se valora como un producto natural que no utiliza productos contaminantes ni químicos y mantiene la esencia de las materias primas con las que se elabora, por lo cual es un producto amigable con el medio ambiente, lo que es bueno para la iniciativa empresarial.</p>	
LEGAL	<p>El aspecto legal impacta considerablemente el sector de la comercialización de bebidas embriagantes, en tanto hay normativas muy específicas respecto al consumo y sus restricciones, requisitos sanitarios y medidas transitorias por la coyuntura derivada de la actual pandemia.</p> <p>En primer lugar, es preciso señalar que, de acuerdo a la legislación colombiana, específicamente la Ley 124 de 1994, en su Artículo 1° se prohíbe el consumo de bebidas embriagantes a menores de edad, por lo cual este segmento de población queda excluido directamente como un potencial cliente de cerveza artesanal. A su vez, el Decreto 1686 de 2012, establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano.</p> <p>Fuente: elaboración propia a partir de consulta normativa</p>	<p>La normatividad aplicable al sector de bebidas embriagantes en Colombia impacta considerablemente la iniciativa empresarial, en tanto se debe tener en cuenta el cumplimiento de las disposiciones respecto del consumo, los requisitos técnicos sanitarios y de almacenamiento, distribución y transporte.</p> <p>En la actual coyuntura por la pandemia la normatividad afecta directamente a la iniciativa empresarial en tanto se encuentran vigentes restricciones a los establecimientos públicos y las actividades que impliquen aglomeración de personas, por lo cual limita la apertura de un establecimiento comercial.</p> <p>De otra parte, es necesario tener en cuenta la normatividad tributaria que establece los impuestos al consumo de cerveza, en tanto al tratarse de un producto que tiene costos mayores que la cerveza</p>	ALTO

		industrial, el precio es un factor a considerar.	
--	--	--	--

Anexo B. Encuesta de estudio de Mercado – Empresa de promoción y comercialización de cerveza artesanal.



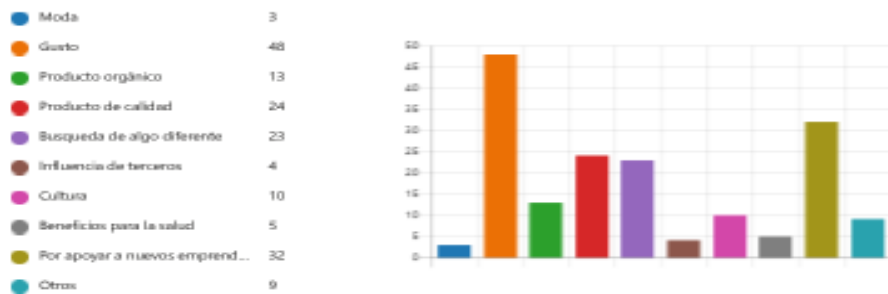
8. ¿Con qué frecuencia consume cerveza artesanal?



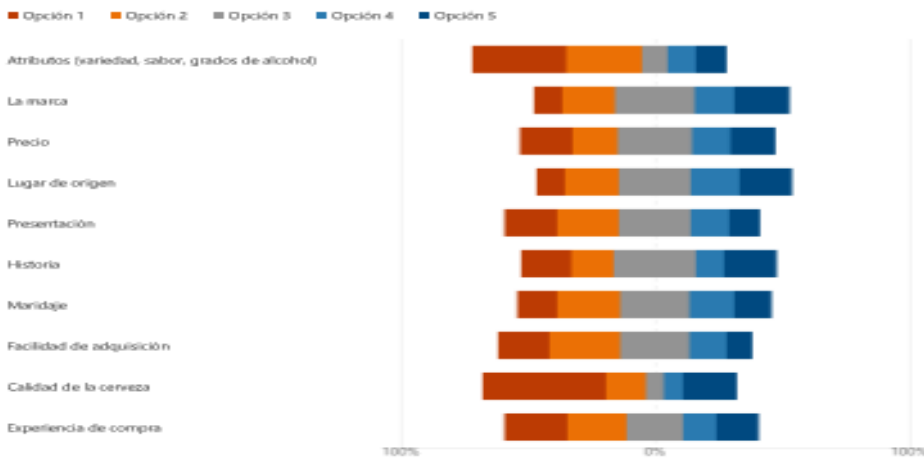
9. ¿En qué días de la semana prefiere consumir cerveza artesanal?



10. ¿Cuáles son las principales razones por las que consume cerveza artesanal?



11. ¿Cuales son los factores por los que elige una cerveza artesanal? Priorice sus respuestas, teniendo en cuenta que 1 es más importante y 5 nada importante.

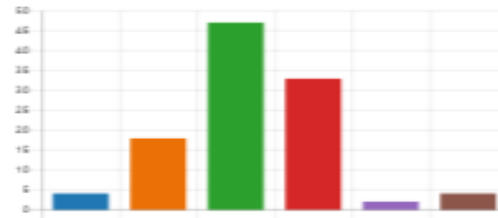


12. ¿En qué momentos le gusta consumir cerveza artesanal?



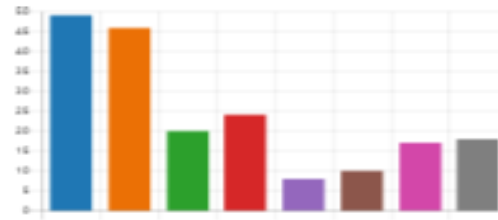
13. ¿Con quien le gusta compartir el consumo de cerveza artesanal?

En soledad	4
Acompañado de familia	18
Acompañado de amigos y co...	47
Con la pareja	33
Con grupos de expertos en ce...	2
Otro	4



14. ¿En donde le gusta y/o prefiere consumir cerveza artesanal?

En casa	49
En bares y restaurantes en ge...	46
En bares especializados multi...	20
En bar del productor	24
En sitios de rumba	8
En cafés	10
Eventos públicos (ferias, fiesta...	17
En casa de amigos	18



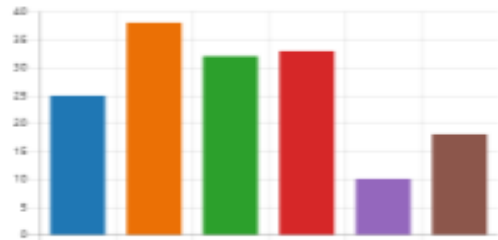
15. ¿En donde adquiere la cerveza artesanal para consumo en casa y/o para llevar?

Almacenes de cadena	46
Distribuidores autorizados en ...	26
Directamente con el productor	23
Distribuidores autorizados por...	5
Otro	8



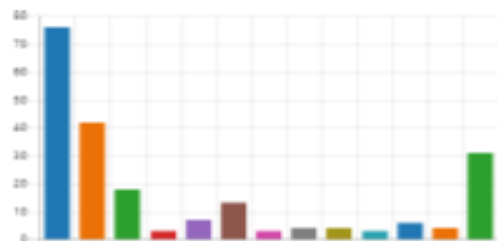
16. ¿Qué tipo de cerveza artesanal prefiere consumir?

INDIAN PALE ALE - IPA (de col...	25
PALE ALE (cerveza rubia de ori...	38
PORTER (cerveza oscura, pose...	32
PILSENER (de color claro y co...	33
BOCK (cerveza ligera de sabor ...	10
STOUT (cerveza oscura, con ex...	18

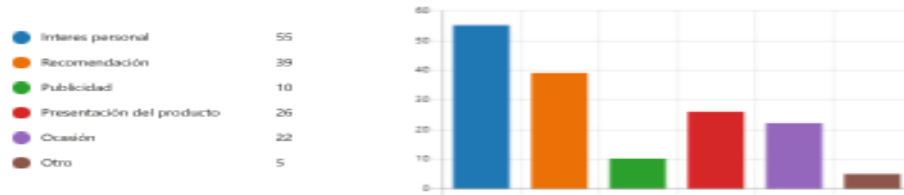


17. ¿Qué marcas de cerveza artesanal consume actualmente?

Bogotá Beer Company	76
Tres Cordilleras	42
Apostol	18
Chelarte	3
La Pola del Pub	7
Season Beer	13
Vistalegre	5
Beer Experience Lab	4
Tomahawk	4
Octane	3
3 Círculos	6
Bárbaros Brewing Co	4
Otro	51



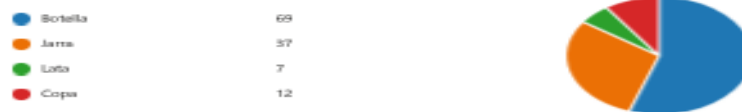
18. ¿Qué influye más en usted en el momento de comprar una cerveza artesanal?



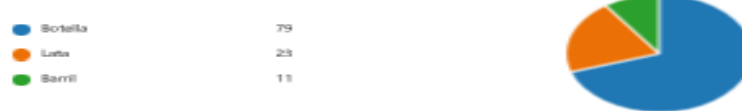
19. Frente a las marcas de cerveza artesanal que consume, indique:



20. ¿Qué tipo de presentación de cerveza artesanal le gusta más en consumo en local comercial?



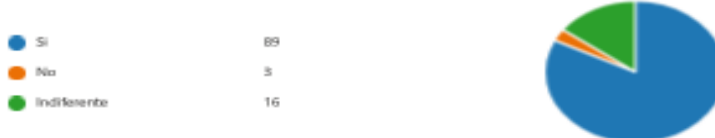
21. ¿Qué tipo de presentación de cerveza artesanal le gusta más para consumo en casa?



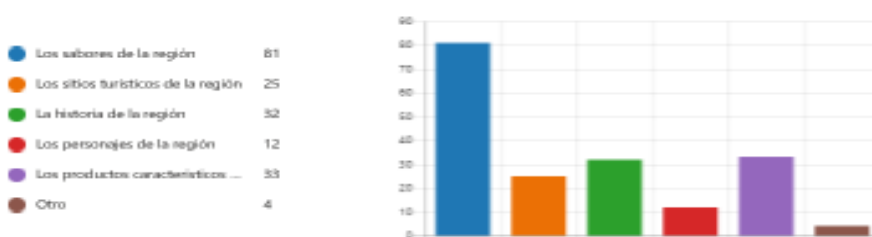
22. ¿Cuales son las principales limitantes al momento de querer consumir cerveza artesanal?



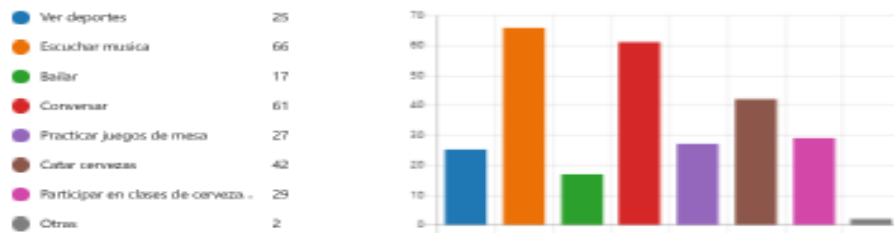
23. ¿Le gustaría encontrar una cerveza artesanal de caracter regional?



24. ¿Qué aspectos le gustaría ver vinculados y/o reflejados en una cerveza artesanal regional?



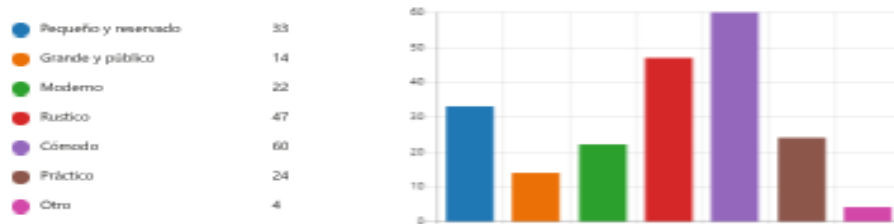
25. ¿Que tipos de actividades le gustaria realizar en una tienda de cerveza?



26. ¿Qué tipo de ambiente preferiría encontrar en una tienda de cerveza artesanal?



27. ¿Qué tipo de espacio prefiere en una tienda de cerveza artesanal?



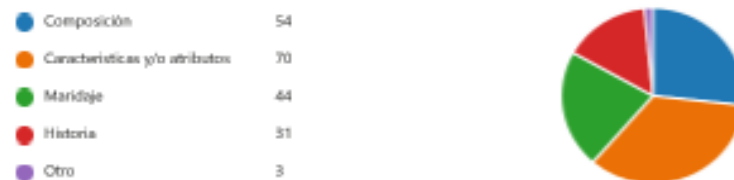
28. ¿De que forma le gustaria obtener información y promociones sobre cerveza artesanal?



29. ¿Qué aspecto de la presentación de la cerveza artesanal tiene más importancia para usted?



30. ¿De que aspectos de la cerveza artesanal le gustaria aprender?



Anexo C. Validación Modelo de Negocio Kuntur Bier

Estas entrevistas tienen como propósito validar si las relaciones, elementos de intercambio y/o de generación de valor planteadas en el modelo de negocio entre la empresa, los proveedores (cervecerías artesanales) y los consumidores finales son de aceptación, así como validar si el modelo en su conjunto resulta económicamente viable desde la perspectiva de empresarios (posibles inversionistas).

Entrevistas a:

Grupo de interés:	Proveedores - cervecerías artesanales - Aliados Clave.
Objetivo de la Entrevista:	Esta entrevista tiene el doble propósito de, por una parte, conocer el interés y los términos en que las empresas consultadas accederían a ser proveedoras de Kuntur Bier y, de otra parte, validar el modelo de negocio planteado.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Verificar si el mapa de sistema de negocio, la propuesta de valor ofrecida y las relaciones planteadas son interesantes y aceptadas por los proveedores.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores que trabajamos para crear una cultura cervecera artesanal, a partir de la promoción, comercialización y difusión de conocimientos acerca de las bondades y posibilidades de este producto y queremos realizarle unas preguntas sobre su percepción acerca del sistema de negocio y propuesta de valor que hemos definido para nuestro emprendimiento. Teniendo en cuenta esto, nos interesa conocer su percepción sobre el modelo de negocio desde su posición de fabricante, y posible aliado estratégico.

A continuación, las preguntas orientadoras de la entrevista a este grupo de interés que buscan establecer el interés y probabilidad de que la empresa se convierta en proveedor de Kuntur Bier:

1. Cuéntenos brevemente por favor acerca de su empresa y sus productos.
2. ¿Actualmente que canales de venta y comercialización utiliza para la venta de sus productos?
3. ¿Su producción supera la demanda actual de sus productos?

4. ¿Estaría interesado en ampliar sus canales de venta y comercialización de sus productos?
5. ¿Qué condiciones operativas y comerciales se requerirían para entablar una relación de proveeduría con ustedes?
6. ¿Qué restricciones y/o limitantes encuentra que existen para entablar una relación de proveeduría con ustedes?

A continuación, las preguntas orientadoras de la entrevista a este grupo de interés que buscan validar el modelo de negocio planteado por Kuntur Bier:

1. De manera general y desde su perspectiva como posible proveedor ¿Cómo encuentra usted el modelo de negocio planteado?
2. ¿Se encuentran claramente definidos y acordes con sus expectativas los elementos de transacción proveedor-empresa, proveedor-consumidor final y consumidor final-cerveceras artesanales establecidos en el modelo?
3. ¿Qué elementos planteados en el modelo de negocio considera que le entregan más y menos valor como proveedor? Explique su respuesta.
4. ¿Qué otros elementos que puedan entregarle valor directa o indirectamente consideran que no están contemplados en el modelo de negocio? Explique su respuesta.

Entrevistas a:

Grupo de interés:	Consumidor Final - Clientes
Objetivo de la Entrevista:	Validar el modelo de negocio planteado por Kuntur Bier, tanto de manera general como en las relaciones de entrega de valor establecidas para los consumidores finales.
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Verificar si el mapa de sistema de negocio, la propuesta de valor ofrecida y las relaciones planteadas son interesantes y aceptadas por los clientes.

<p>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</p>	<p>Somos emprendedores que trabajamos para crear una cultura cervecera artesanal, a partir de la promoción, comercialización y difusión de conocimientos acerca de las bondades y posibilidades de este producto y queremos realizarle unas preguntas sobre su percepción acerca del sistema de negocio y propuesta de valor que hemos definido para nuestro emprendimiento. Teniendo en cuenta esto, nos interesa conocer su percepción sobre el modelo de negocio desde su posición de consumidor final.</p>
---	--

A continuación, las preguntas orientadoras de la entrevista a este grupo de interés que buscan establecer el interés y probabilidad de que el consumidor final se convierta en cliente de Kuntur Bier:

1. De manera general y desde su perspectiva como posible cliente ¿Cómo encuentra usted el modelo de negocio planteado?

Coinciden en que el modelo de negocio es interesante, integra varios aspectos importantes, es viable en términos de su implementación y resulta de interés desde su perspectiva como consumidores y posibles clientes.

2. ¿Se encuentran claramente definidos y acordes con sus expectativas los elementos de transacción: empresa-consumidor final (y viceversa) y consumidor final-proveedores (y viceversa) establecidos en el modelo?

En su gran mayoría manifiestan que los elementos de transacción planteados están bien definidos, son suficientes, relevantes, pertinentes y responden a las expectativas que en su calidad de posibles clientes esperarían establecer tanto con la empresa como con los productores.

3. ¿Qué elementos planteados en el modelo de negocio considera que le entregan más y menos valor como consumidor final? Explique su respuesta.

Consideran que los elementos de experiencia y de conocimiento que le brinda el modelo son los que la aportarían más valor, en tanto le permitirían hacer parte de eventos y actividades, así como de aumentar su aprendizaje acerca las características, atributos y otros aspectos del producto. Encuentran que en las actuales circunstancias de aislamiento por la pandemia del Covid-19, el elemento de transacción empresa-cliente: valor social, sería el que

menos les aporte valor, sin embargo y teniendo en cuenta que el modelo incluye experiencias y actividades virtuales esto compensaría dicha situación.

4. ¿Qué otros elementos que puedan entregarle valor directa o indirectamente no están contemplados en el modelo de negocio? Explique su respuesta.

Los entrevistados manifiestan que todos los elementos planteados entregan valor, sin embargo, algunos sugieren considerar incluir elementos de personalización a través de venta de productos de merchandising (camisetas, gorras, llaveros, vasos, etc.) y contemplar otros elementos como descuentos y beneficios como clientes por alianzas y convenios con otras empresas.

5. ¿La parecen adecuadas y suficientes los tipos de relaciones positivas que generan valor hacia el medio ambiente y hacia la sociedad planteadas en el modelo de negocio?

De manera general encuentran que las relaciones planteadas a nivel de la sociedad y del medio ambiente son muy positivas, están enmarcadas en la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, y coinciden en que sería importante que esos esfuerzos se vincularan a proyectos sociales y ambientales específicos que impacten la comunidad y el área de influencia de la empresa.

6. ¿Estaría interesado en ser cliente de Kuntur Bier y participar de actividades presenciales y virtuales en la cuales se promoció, comercialice y se obtenga información y conocimiento acerca de la cerveza artesanal?

La totalidad de las personas entrevistadas manifiestan que están interesadas en ser clientes y de participar en eventos, actividades y acceso a productos e información que les permita aumentar su conocimiento acerca de la cultura cervecera artesanal. Encuentran muy positiva la posibilidad de acceder a muchas marcas y variedades de cerveza artesanal, de realizar su consumo en desarrollo de diversas experiencias presenciales y virtuales, sobre todo en las actuales circunstancias de aislamiento preventivo por la pandemia.

Entrevistas a:

Grupo de interés:	Empresarios – Posibles inversionistas
--------------------------	---------------------------------------

Objetivo de la Entrevista:	Validar el modelo de negocio planteado desde la perspectiva y opinión experta de empresarios que pueden ser futuros inversionistas.
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Verificar si el modelo de negocio y la propuesta de valor ofrecida son viables en términos empresariales y obtener retroalimentación que permita ajustar el modelo.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores que trabajamos para crear una cultura cervecera artesanal, a partir de la promoción, comercialización y difusión de conocimientos acerca de las bondades y posibilidades de este producto y queremos realizarle unas preguntas sobre su percepción acerca del sistema de negocio y propuesta de valor que hemos definido para nuestro emprendimiento. Teniendo en cuenta esto, nos interesa conocer su percepción sobre el modelo de negocio desde su perspectiva empresarial.

A continuación, las preguntas orientadoras de la entrevista a este grupo de interés:

1. De manera general y desde su perspectiva empresarial ¿Considera que el modelo de negocio planteado es atractivo?

Los empresarios entrevistados coinciden en que el modelo de negocio es atractivo, en tanto aprovecha las posibilidades de crecimiento del sector, plantea unos elementos de transacción integrales, novedosos e interesantes para las partes, se establecen las formas de monetización de manera clara y suficiente, se contempla aspectos de responsabilidad social empresarial y unas relaciones gana-gana para cada actor involucrado, por tanto es sostenible puesto que garantiza que cada parte interesada capte y entregue elementos de valor.

2. ¿Se encuentran claramente definidos los elementos de transacción entre los participantes?

Los empresarios encuentran que los elementos de transacción están bien definidos, son suficientes para cada parte interesada y permiten la captura y entrega de valor.

3. ¿Qué elementos planteados en el modelo de negocio considera que entregan más y menos valor a las partes? Explique su respuesta.

Desde su perspectiva empresarial, los entrevistados concuerdan en que el elemento que entrega más valor a las partes es la exposición y la generación de conocimiento, puesto que permite crear una cultura alrededor del producto y aumentar así su consumo, lo cual es

relevante porque de esta manera el sector crece y madura y los clientes pueden acceder a más variedad de productos y disfrutar su consumo de diversas formas.

De otra parte, consideran que el valor ambiental es el elemento que debe aumentar su entrega de valor a las partes, en términos de que se definan claramente los requisitos para establecer relaciones de proveeduría y la gestión ambiental en todos los procesos del modelo, de tal forma que pueda ser percibido como un valor agregado para los clientes.

4. ¿Qué otros elementos que puedan entregar valor directa o indirectamente no están contemplados en el modelo de negocio? Explique su respuesta.

Los empresarios expresan que, si bien el modelo es completo y los elementos que entregan valor social están claros, sugieren que el modelo en sí mismo este orientado a la creación de comunidad en torno al producto, que permita la interacción entre las partes interesadas y la creación de parte de un ecosistema que le brinde sostenibilidad.

5. ¿La parecen adecuadas y suficientes los tipos de relaciones positivas que generan valor hacia el medio ambiente y la sociedad planteados en el modelo de negocio?

Desde su apreciación, los empresarios encuentran adecuadas y suficientes los tipos de relaciones de valor social y ambiental propuestas en el modelo, sin embargo, sugieren que en su implementación se tengan en cuenta entre otros incluir aspectos como el fomento de la producción verde, la economía circular y solidaria, el consumo responsable, la gestión de residuos y el control de la afectación ambiental.

6. ¿La visión del proyecto planteado es realmente clara?

Los empresarios concuerdan en que efectivamente la visión del proyecto es clara y se encuentra bien definida.

7. ¿El modelo de negocio explora a fondo y en forma creativa distintas fuentes de ingresos que se pueden generar a partir de su implementación?

Desde su experiencia empresarial los entrevistados consideran que se han definido de manera creativa y extensa las diferentes posibilidades de monetización de los productos y servicios ofertados.

8. ¿Estaría dispuesto a invertir en nuestro negocio? Explique su respuesta.

La totalidad de los empresarios entrevistados estarían dispuestos a invertir en el negocio, puesto que el sector está en crecimiento y el modelo de negocio es integral y viable.