

Brewpub y Microcervecería “Chinook Food and beer”



Estudio de prefactibilidad

Johnatan Ríos Agudelo

Janet Alejandra Villa Córdoba

Universidad de Antioquia

Medellin

2019

Contenido

Resumen.....	4
Introducción	4
Objetivos	5
Estudio de Mercado	5
Estudio Técnico	13
Estudio Organizativo y Legal	27
Estudio Financiero.....	32
Conclusiones.....	38
Referencias Bibliográficas	39
Anexos.....	42

Tablas

Tabla 1. Cálculos Elaboración de Encuestas.....	9
Tabla 2. Precios Promedio en Brewpub Ubicados en el Área Metropolitana.....	12
Tabla 3. Posibles Ubicaciones.....	14
Tabla 4. Datos de Cada Ubicación.	15
Tabla 5. Cálculo Costos Anuales para Cada Ubicación.	15
Tabla 6. Cálculo Factor Objetivo para Cada Ubicación.....	15
Tabla 7. Determinación de la Calificación W_j Para Cada Factor Subjetivo.....	16
Tabla 8. Ordenación Jerárquica en Función de Cada Factor Subjetivo R_{ij}	17
Tabla 9. Cálculo del Valor Relativo de los FSi.	18
Tabla 10. Cálculo de la Medida de Preferencia de Localización MPL.....	18
Tabla 11. Personal Requerido para la Atención al Cliente En “Chinook Food and Beer”.....	23
Tabla 12. Costo Unitario Hamburguesa.	24
Tabla 13. Costo Unitario Cerveza Rubia.	25
Tabla 14. Inversión Inicial.....	26
Tabla 15. Activos Depreciables.....	26
Tabla 16. Capital de Trabajo.....	26
Tabla 17. Cargos, Funciones y Salarios.....	29
Tabla 18. Normativa Asociada al Funcionamiento de la Empresa.	30
Tabla 19. Costos Formalización Año 1.....	31
Tabla 20. Presupuesto de Producción y Ventas, Costos de Producción.	32
Tabla 21. Costos de Administración y Ventas.	32

Tabla 22. Inversión Total del Proyecto.....	33
Tabla 23. Valor de Rescate.....	33
Tabla 24. Depreciación Fija Depreciable. (Millones de Pesos).....	34
Tabla 25. Flujo de Caja del Préstamo e Interese Deducibles (Millones de pesos).....	34
Tabla 26. TIR y VPN.....	35
Tabla 27. Flujo de Caja del Inversionista.....	35
Tabla 28. Período de Recuperación de la Inversión.....	35
Tabla 29. Valor Crítico de acuerdo a variación en precio de venta y costo variable.....	36
Tabla 30. Equipos Necesarios Funcionamiento Cervecería y Restaurante.....	42
Tabla 31. Mercado Potencial.....	47

Gráficas:

Gráfica 1. Variación del VPN VS. Variación Precio.....	36
Gráfica 2. Variación del VPN VS. Variación Costo.....	37
Gráfica 3. Edad de los Encuestados.....	44
Gráfica 4. Cuantas Veces Come por Fuera de Casa.....	44
Gráfica 5. Gasto por Persona por Fuera de Casa.....	44
Gráfica 6. Horario para Salir a Comer.....	45
Gráfica 7. Medios de Comunicación.....	45
Gráfica 8. Consumo de Cerveza Artesanal.....	46
Gráfica 9. Percepción del Sabor.....	47
Gráfica 10. Precio.....	47

Ilustraciones:

Ilustración 1. Presentación “Chinook Food & Beer”.....	6
Ilustración 2. Comportamiento del Consumo por fuera de casa en Colombia.....	8
Ilustración 3. Tendencias en Consumo 2017.....	9
Ilustración 4. Distribución en Planta.....	27
Ilustración 5. Carta y productos de “Chinook food and beer”.....	50

Brewpub y Microcervecería “Chinook Food and beer”

Resumen

En este trabajo se analiza la prefactibilidad de “Chinook food and beer”, un brewpub el cual ofrece un servicio de restaurante acompañado de una cerveza artesanal elaborada in situ. Para esto se analizó el mercado competidor encontrando que aunque en el mercado hay muchos restaurantes, hay pocos que ofrezcan una cerveza artesanal propia y que además combine con el plato ofrecido. También se analizó el mercado proveedor identificando los insumos claves para la operación del negocio y los precios del mercado. Otro aspecto que se contempla en este estudio es la posible demanda de acuerdo al perfil del segmento de mercado al que se apuntó y a partir de la aplicación de una encuesta se identificó que el mercado potencial es de 1.116.445 personas.

Posteriormente se realizó el estudio financiero el cual nos mostró una TIR del 56%, un VPN de \$ 74.870.614 de pesos y un PRI de 2 años y 5 días. Mostrando que el negocio es rentable y puede producir ganancias en el tiempo.

Introducción

En la última década ha ido en aumento el gusto de las personas por consumir alimentos fuera de casa, cada día es más común que las personas destinen parte de su dinero para el esparcimiento y el compartir en otros espacios, por lo que en el mercado hay una necesidad creciente de tener ofertas de restaurante para este público. De acuerdo a lo reportado por El Tiempo¹, los colombianos gastan más de 2,3 billones de pesos en restaurantes y hoteles; según Nielsen el 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana².

En cuanto a la cerveza artesanal la firma experta en consumo Raddar, señala que el mercado de cervezas industriales representa cerca del 1,3 % del gasto total de los hogares colombianos, esto significa que de cada 100 pesos que gasta una persona, en promedio 1,3 pesos se destinan a la compra de cerveza³; y según estudio publicado por la cervecería artesanal “Beer” un colombiano destina 960.000 pesos al consumo de cerveza artesanal al año. En cada salida una persona en Colombia invierte entre 40.000 y 45.000 pesos que equivalen a 2 litros de cerveza y un plato de comida⁴, otro estudio muestra que el consumo de cerveza artesanal ha crecido un 500% en la última década y el 45% de las personas encuestadas consume cerveza artesanal por fuera de casa al menos una vez a la semana⁵. En la actualidad, Antioquia cuenta con más de 20 micro cervecerías artesanales, de las cuales menos del

¹ En promedio, cada hogar gasta \$ 1,9 millones mensuales [En Línea] www.eltiempo.com (08 de agosto de 2018) [consultado el 12 de enero de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/gasto-de-los-hogares-al-mes-segun-el-dane-252782>

² 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana [en línea]. Nielsen.com. (26 de octubre de 2016). [Consultado el 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

³ Así se mueve el mercado de cerveza artesanal en Antioquia [En Línea] ElColombiano.com (04 de junio de 2018) [consultado el 12 de enero de 2019]. Disponible en Internet: <http://www.elcolombiano.com/negocios/mercado-de-cerveza-artesanal-en-antioquia-l18802749>

⁴ Cuánto gasta un colombiano en cerveza artesanal [en línea]. Finanzaspersonales.co. (1 de agosto de 2018). [Consultado: 16 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gasta-un-colombiano-en-cerveza-artesanal/77104>

⁵ The craft revolution in brewing [en línea]. gastronomiaycia.republica.com. [Consultado: 02 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2018/06/cerveza_artesana_estudio.pdf

5% ofertan espacios que permitan conocer el proceso cervecero y que oferten el maridaje adecuado para los productos ofrecidos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente surgió la idea de crear “Chinook food and beer” un brewpub que se caracteriza por ser una microcervecería artesanal que cuenta con el servicio de restaurante en donde se ofrece una combinación única entre cerveza de la casa con un delicioso plato preparado en el lugar. El brewpub estará ubicado Envigado, en la dirección: calle 40 sur # 27-33, contará con 280 m² en el cual tendremos capacidad de preparar un plato en 15 minutos y al mes podremos producir 1.909 botellas de cerveza artesanal.

Partiendo de dicha idea, se realizó el estudio de mercado con el objetivo de determinar la demanda que cubrirá el proyecto, y de la misma manera, el análisis del mercado consumidor, de la competencia, del mercado de insumos, de precios del servicio en el restaurante y la estrategia de ventas a implementar. También se realizó el estudio técnico, estudio organizativo, estudio legal, se determinó la localización más favorable para proyecto aplicando el método de Brown y Gibson, se diseñó la distribución en planta por medio del programa Visio con las áreas necesarias para su eficiente funcionamiento, además se calculó costos de instalaciones, costo de equipo, costos de la materia prima y costos unitarios del servicio. Finalmente, se realizó el análisis financiero y se encontró que con una inversión inicial de 110'111.689, un precio de venta estimado en 25.500 y costos variables asociados de 13.688, se tendrá una TIR del 56% y un VPN mayor a cero.

Objetivos

General:

Establecer la viabilidad de la creación de “Chinook food and beer” una microcervecería o cervecería artesanal tipo Brewpub en el área metropolitana del Valle de Aburrá.

Específicos:

- Realizar el estudio de mercado del producto.
- Crear los prototipos de productos y verificar la aceptación del público.
- Establecer especificaciones técnicas del producto.
- Realizar el estudio legal y administrativo.
- Establecer la inversión necesaria para el desarrollo del producto.
- Establecer la viabilidad financiera del proyecto.

Estudio de Mercado

El brewpub “Chinook Food and Beer” es una microcervecería artesanal la cual cuenta con el servicio de restaurante en donde se brinda una recomendación sobre la cerveza propia de la casa y el que sería el mejor acompañante para cada uno de los platos servidos. Se considera un brewpub al bar o

restaurante que vende por lo menos el 25% de su producción (cerveza artesanal) directamente a los clientes en sitio⁶.



Ilustración 1. Presentación “Chinook Food & Beer”

“Chinook Food and Beer” es un lugar con diseño único, innovador, con variedad de productos a precio competitivo, y con comidas para compartir con amigos y familia y que estará ubicado en el municipio de Envigado a media cuadra del parque. Ver Ilustración 1

Perfil del Cliente Potencial de Chinook Food & Beer

El cliente de “Chinook food & beer” son personas mayores de edad, que estudian y/o trabajan, residen en el área metropolitana del Valle de Aburrá, y se encuentran en el estrato 3 o superior.

Nuestro cliente tiene un gusto preferencial por la cerveza, son personas con expectativas sobre gastronomía y cerveza artesanal, que les gusta conocer nuevos lugares y experimentar un sitio que ofrezca una experiencia gastronómica diferente y abiertas a la posibilidad de combinar sabores y texturas.

Mercado Objetivo

De acuerdo al análisis realizado en la encuesta, en el área metropolitana de Valle de Aburrá residen 1.439.627 personas, se toma una muestra significativa de 96 personas, con un error de 10% y un nivel de confianza del 95%. Se hace una encuesta y una degustación de nuestro producto principal, el cual logró una aceptación del 77.55%, dando como mercado potencial un total de 1.116.445 personas del cual se espera abarcar el 1% de este mercado, con una visión más realista, obteniendo así un mercado de 11.165 personas al año.

⁶ Brewery, Microbrewery, Brewpub. What’s the Difference? [en línea]. Taphunter.com. (18 de Agosto de 2016). [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://get.taphunter.com/blog/brewery-microbrewery-brewpub-whats-the-difference/>

Análisis del Mercado Consumidor

Actualmente debido al acelerado y constante crecimiento de las ciudades, el consumo por fuera de casa ha aumentado, ya sea por las dificultades de movilidad o la falta de tiempo para preparar los alimentos en casa⁷.

De acuerdo al estudio realizado en 2017 por Colprensa⁸ un colombiano gasta en promedio 40.000 pesos mensuales comiendo por fuera de la casa; de acuerdo a otros datos de Fenalco, un hogar destina 7.2% de su presupuesto familiar en alimentos y bebidas consumida por fuera de casa⁹. De lo que se puede deducir que, una familia la cual devengue 2 salarios mínimos destina para comer por fuera de la casa alrededor de 112.000 pesos mensuales.

“El consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa”, dice Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo, quien explica que los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se han convertido en motor del crecimiento del sector¹⁰.

Según otros estudios, las personas han aumentado el consumo de alimentos por fuera de casa, desde el año 2013 hasta el año 2016 el dinero que los colombianos gastan en comida ha aumentado en promedio un 11.8% cada año. Una encuesta realizada por Nielsen en 2016¹¹ indica que el 38% de los colombianos comían por fuera de su hogar un o más veces a la semana. El almuerzo y la cena son las comidas que más buscan al momento de comer por fuera de casa. Ver Ilustración 2.

⁷ Colprensa. Hábitos de los colombianos: solo 6% desayuna en casa, 72% almuerza fuera [en línea]. Eluniversal.com. (22 de octubre de 2016). [Consultado 18 de enero de 2019]. Disponible en internet: <https://www.eluniversal.com.co/salud/habitos-de-los-colombianos-solo-6-desayuna-en-casa-72-almuerza-fuera-238351-OXEU346338>

⁸ Colprensa. Colombianos cada vez gastan más en comida por fuera de casa [en línea]. Elpais.com.co. (31 de octubre de 2017). [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.elpais.com.co/economia/colombianos-cada-vez-gastan-mas-en-comida-por-fuera-de-casa.html>

⁹ Los colombianos, la comida y el bolsillo [en línea]. Finanzaspersonales.co. (15 de mayo de 2015) [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gastan-colombianos-comida/56350>

¹⁰ El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017 [en línea]. Dinero.com. (02 de marzo de 2018). [Consultado: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

¹¹ 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana [en línea]. Nielsen.com. (26 de octubre de 2016). [Consultado el 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>



Ilustración 2. Comportamiento del Consumo por fuera de casa en Colombia.

Fuente: The Nielsen Company. 2016

Con respecto a la cerveza artesanal, el mercado creció un 30% el año anterior, aunque la cantidad de hectolitros producidos de cerveza artesanal (16.000) no compiten con los de la cerveza tradicional (21 millones), el negocio muestra un crecimiento importante¹². Según un estudio publicado por la cervecería artesanal “Beer” un colombiano destina 960.000 pesos al consumo de cerveza artesanal al año. En cada oportunidad una persona invierte entre 40.000 y 45.000 pesos que equivalen a 2 litros de cerveza y un plato de comida¹³, otro estudio muestra que el consumo de cerveza artesanal ha crecido un 500% en la última década y el 45% de las personas encuestadas consume cerveza artesanal por fuera de casa al menos una vez a la semana¹⁴.

La cadena “Beer” es un importante ejemplo del estilo de negocio planteado, esta empresa reportó en el 2017 ventas por 18.000 millones de pesos y planeaba para el 2018 obtener ventas por 32.000 millones de pesos debido a su plan de expansión, una importante suma para un negocio que aún tienen capacidad de explotación debido a la pequeña oferta de este modelo¹⁵. Ver Ilustración 3.

¹² Guevara, Lina María. Beer producirá 40.000 hectolitros de cerveza en nueva planta que abrirá en 2019 [en línea]. Larepublica.co. (13 de septiembre de 2018). [Consultado 3 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.larepublica.co/empresas/beer-producira-40000-hectolitros-de-cerveza-en-nueva-planta-que-abrira-en-2019-2770311>

¹³ Cuánto gasta un colombiano en cerveza artesanal [en línea]. Finanzaspersonales.co. (1 de agosto de 2018). [Consultado: 16 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gasta-un-colombiano-en-cerveza-artesanal/77104>

¹⁴ The craft revolution in brewing [en línea]. gastronomiaycia.republica.com. [Consultado: 02 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2018/06/cerveza_artesana_estudio.pdf

¹⁵ Portafolio. Cadena Beer tendrá un primer semestre activo en expansión [en línea]. Portafolio.com. (25 de enero de 2018). [Consultado: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cadena-beer-se-expandira-en-primer-semestre-513632>

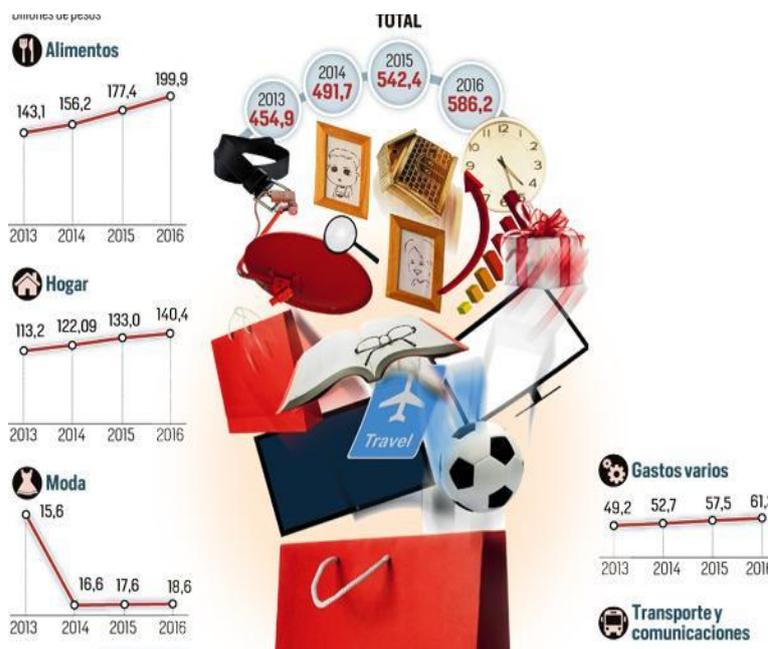


Ilustración 3. Tendencias en Consumo 2017

Fuente: El tiempo 2017

Demanda a Cubrir por el Proyecto y Proyección de la Demanda

Según informe y encuesta de calidad de vida de Medellín se encuentra que en el área metropolitana del Valle de Aburrá viven alrededor de 1.439.627 personas que están dentro de los criterios de perfil del cliente. Con este dato se calculó la cantidad de encuestas a realizar, obteniendo los datos presentados en la Tabla 1.

Tabla 1. Cálculos Elaboración de Encuestas

Fuente: Elaboración Propia.

NIVEL DE CONFIANZA	VALOR Z	ERROR			
		1%	5%	10%	20%
99%	2,58	16.451	665	166	42
95%	1,96	9.540	384	96	24
90%	1,65	6.774	272	68	17
85%	1,44	5.165	207	52	13
80%	1,28	4.084	164	41	10

De acuerdo a los datos anteriores, se decidió tomar el valor de 95% de confianza y un error del 10%, y se procedió a realizar la encuesta a 98 personas durante el mes de noviembre del 2018 en sitios cercanos a las posibles ubicaciones del negocio. De esta encuesta se obtuvo un índice de aceptación del modelo de negocio del 77.55%, lo que nos da un potencial de mercado de 1.116.445 personas.

Luego del análisis, se toma una posición conservadora, en la cual se espera cubrir el 1% de esta demanda equivalente a 11.164 personas al año, lo que da un total de 930 personas atendidas en un mes. A partir de este dato se calculan los costos unitarios y las proyecciones de venta. Se espera aumentar en cobertura un 1% cada año.

Características de Principales Productores

Según Juan Carlos Jaramillo, director de la corporación Tour gastronómico, actualmente en el mercado existen alrededor de 300 establecimientos con una propuesta definida y competitiva, descontando cadenas masivas y que cuenten con más de 5 mesas para atender los comensales¹⁶. En una entrevista más reciente el mismo Juan Carlos Jaramillo dice “Como gremio, el Tour Gastronómico nació hace 8 años con 16 afiliados. Actualmente somos 420 establecimientos. Y no es solo ofertas de lo mismo, en Medellín se encuentran variedad de platos de todo el mundo”¹⁷. El crecimiento del mercado entre 2016 y 2017 se refleja en el número de restaurantes que ha aumentado en 120.

Pasando al sector de competencia directa actualmente hay varios pubs en la ciudad que sirven cerveza artesanal, mas no ofrecen el servicio de restaurante que es el complemento a nuestro negocio. En la ciudad y sus alrededores identificamos tres restaurantes que ofertan servicios bajo el concepto propuesto, estos son “Beer” que cuenta con 3 locales: 2 en el aeropuerto JMC y uno en el aeropuerto Olaya Herrera; “Bogotá Beer Company” que tiene 5 locales en la ciudad, 3 en el Poblado, 1 en Envigado y 1 en Laureles; finalmente tenemos “The Beef Store” un local en Rionegro, cerca al aeropuerto José María Córdova, el cual trabaja bajo el mismo esquema propuesto.

Ninguno de estos locales se ubica cerca al sector elegido a media cuadra del parque de Envigado.

Descripción de Insumos Más Importantes del Proceso

A continuación, se presentan un listado de insumos necesarios para el correcto funcionamiento del brewpub, estos discriminados por enfoque de producto.

Para el restaurante los insumos más importantes son verduras frescas entre ellas papas y carne cuya calidad refleje la buena trazabilidad. Estos ingredientes se pueden conseguir en establecimientos comerciales de la ciudad o en la central mayorista. También se tienen proveedores de carne confiables y de buena calidad como “Colanta” o tiendas de carne de renombre como “Casa Blanca”, “Porcicarnes”, entre otros.

Para la elaboración de la cerveza se requiere materia prima un poco más específica, dados los variados estilos de cervezas que existen las mismas pueden hacerse con diversos cereales, adjuntos, frutas, especias, etc. Pero lo que básicamente forma una cerveza es:

¹⁶ Editor La barra. ¿Cuántos restaurantes mueven la gastronomía en Medellín? [en línea]. Revistalabarra.com. (04 de mayo de 2016). [Consultado: 03 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-81-buffalo-wings-renueva-la-casa/cuantos-restaurantes-mueven-la-gastronomia-en-medellin/>

¹⁷ Mercado, David Alejandro. El sector gastronómico en Medellín también llena los bolsillos [en línea]. ELTIEMPO.COM, Medellín. (28 de noviembre de 2017). [Consultado: 4 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/el-sector-gastronomico-en-medellin-tambien-llena-los-bolsillos-156114>

- **Malta:** grano de cebada que es parcialmente germinada, secada y tostada. Es el elemento principal del proceso de transformación de almidón del grano en azúcares. Pueden tostarse para producir maltas oscuras, lo que se utiliza para cervezas rojas y negras.
- **Lúpulo:** es una flor de la familia del cannabis que le da a la cerveza el amargor y los diferentes sabores y aromas. Hay diferentes tipos de lúpulo que dan diferentes niveles de amargor y diferentes sabores y aromas a las cervezas, por lo que depende un poco el estilo de cerveza que se quiere preparar para elegir el lúpulo adecuado.
- **Levadura:** son microorganismos que básicamente comen azúcar y producen alcohol y gas carbónico. Son los que transforman el mosto dulce en cerveza, y se agrupan en dos grandes familias levaduras de fermentación alta y baja.
- **Agua:** el agua conforma el 80% de la cerveza, por ende, es algo importante. El agua de grifo es buen insumo asegurándose de ajustar el PH, contenido de sales, etc., para tener mejor rendimiento, claridad y sabores adecuados.

Productores y Características

Actualmente el mercado de cerveza es dominado en un 97% por la cervecería industrial¹⁸, por tanto, la materia prima local es escasa, lo que hace necesario usar productos de importación. Debido a esto para los insumos de cerveza se encuentran tres distribuidores ubicados de la siguiente manera: uno en Medellín llamado “Prostbier” y dos ubicados en la ciudad de Bogotá: “Equipos insumo cerveza” y “Distrines”, estas empresas logran atender la demanda de las microcervecería de la ciudad. Estos insumos pueden ser apoyados con otros granos de menor cantidad de azúcares fermentables pero que puede aportar sabores y texturas diferenciadoras en la cerveza y son de más fácil consecución como la avena, el trigo y el maíz.

Precios del Producto en el Mercado

Actualmente en un restaurante a la carta, en promedio un plato puede costar alrededor de 30.000 pesos¹⁹, los precios pueden variar dependiendo de la ubicación y de la calidad de los ingredientes, adicionalmente según los datos obtenidos, una cerveza artesanal en el mercado puede oscilar entre 7.000 y 10.000 pesos. Ver Tabla 2.

¹⁸ Portafolio. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia [en línea]. Portafolio.co. (4 de febrero de 2018). [Consultado 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

¹⁹ Precios en restaurantes en Colombia 2018 [en línea]. Preciosmundi.com. [Consultado 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://preciosmundi.com/colombia/precio-restaurantes>

Tabla 2. Precios Promedio en Brewpub Ubicados en el Área Metropolitana

Fuente: Elaboración Propia

EMPRESA	PRECIO CERVEZA	PRECIO PLATO FUERTE
Bogotá Beer Company	\$ 6.900	\$ 19.900 - 31.900
The beef store	\$ 7.000	\$ 15.000 - 40.000
Beer	\$ 9.000	\$ 20.000 - 50.000

Plan de Mercadeo.

Para dar a conocer nuestro servicio, se utilizarán en primera instancia en las redes sociales o en otras palabras el marketing digital; en este orden de ideas se presupuesta pagar para promocionar nuestra página de Facebook e Instagram y así darnos a conocer, se optará por trabajar con la estrategia de CPM (cada mil impresiones) la cual tiene un costo de U\$ 5.14 para Instagram y U\$ 5.12 para Facebook²⁰, para publicidad se va a usar un community manager bajo el concepto de FreeLancer el cual tiene un costo mensual de 750.000 pesos²¹. En nuestro nicho de mercado según el reporte anual de “We are social” el 63% de los colombianos tiene acceso a internet y 29 millones de ellos tiene una cuenta en alguna red social, para Facebook la edad más activa es de 25 a 44 años, en Instagram 7 millones de usuarios están interesados en comidas y bebidas. De acuerdo a las estadísticas el 35% de las empresas en Colombia vende en internet²², esto quiere decir que le apostaremos a construir una comunidad desde lo virtual, donde nos puedan ver y contactar ágilmente para facilitar y estrechar la relación con el cliente.

Adicionalmente se proyecta participar en eventos en la ciudad que promuevan el negocio de cerveza artesanal, se realiza una consulta con una de las cervecerías que participan en estos eventos y nos informan que estos tienen un costo entre \$600.000 y \$1.200.000 pesos dependiendo de la estimación de asistentes a los eventos. De igual manera se planea participar activamente en eventos de ciudad como “La toma cervecera”, “Medellín gourmet”, Foros y reuniones de emprendedores. También se realizarán alianzas para participar en eventos en diversos restaurantes donde se promueva nuestro local y donde se realizarán actividades lúdicas como sorteos de bonos o concursos que animen a la comunidad a ser partícipes de nuestra organización. El tema de los sorteos se pretende realizar una vez por mes durante los primeros 5 meses de la puesta en marcha.

Finalmente se procurará realizar promociones al interior del brewpub como descuentos iniciales, dos por uno y entrega de pequeños obsequios con el logo del negocio, cabe rescatar que estas promociones irían en el transcurso de los primeros dos meses del funcionamiento del establecimiento y se hace con miras a fidelizar y consolidar la tan trascendente relación con el consumidor y siempre teniendo en cuenta su opinión. En una consulta realizada a un experto en finanzas la recomendación

²⁰ How much does it cost to advertise on Instagram? [en línea]. influencermarketinghub.com. [Consultado: 10 de enero de 2019]. Disponible en internet: <https://influencermarketinghub.com/how-much-does-it-cost-to-advertise-on-instagram/>

²¹ ¿Cuánto cobra un community manager? [en línea]. Academia de consultores.com. [Consultado: 12 de enero de 2019]. Disponible en internet: <http://www.academiadeconsultores.com/cuanto-cobra-un-community-manager/>

²² Incenta Colombia. Estadísticas de marketing digital Colombia 2018 [en línea]. observatorioecommerce.com.co. (22 de marzo de 2018). [Consultado: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet <https://www.observatorioecommerce.com.co/estadisticas-marketing-digital-colombia-2018/>

es usar entre el 4 y el 8% del ingreso en este tipo de propuestas, inicialmente se trabajará con el 4% de la proyección de ventas durante los primeros 5 meses para estas promociones.

Para el día de la apertura se prevé realizar una cata de las cervezas, acompañado de una pequeña degustación de una de nuestras entradas, se invitará a personas que les guste la cerveza a través de la creación de un evento en redes sociales, publicidad vía CPM, esto con un presupuesto de 1.000.000 de pesos, con el fin de invitar a nuestros early adopters a conocer el brewpub.

Estudio Técnico

Tamaño de Planta y Capacidad para la Prestación del Servicio.

Según icgmaster.net²³, para el servicio de restaurante los tiempos varían según el tipo de plato que se sirve y el tiempo de atención a los clientes. En una consulta con un experto, nos dice que un plato fresco se demora entre 15 y 25 minutos en elaboración, siempre y cuando se tengan listos los ingredientes, esto está sujeto a la complejidad de la elaboración. Por tanto, se optará por platos de elaboración sencilla. Según esto estamos en capacidad de sacar un plato en 15 minutos y de ahí en adelante al ritmo del proceso más lento. Posteriormente se realizó prueba de campo, de lo cual se concluye que se debe trabajar con 2 cocineros para que se sirva una hamburguesa en 8 minutos, en esa prueba de campo también se observó que si se dejan más carnes en la parrilla se puede entregar una hamburguesa cada 2 minutos, logrando una capacidad de 25 hamburguesas en 1 hora, según datos de Mc Donalds ellos están en capacidad de cocinar una hamburguesa en 112 segundos, también se encuentra que el tiempo de cocción de una hamburguesa artesanal es en promedio 4 minutos por cada lado más el tiempo de preparación de la hamburguesa que se hace una prueba y toma entre 2 y 3 minutos. Otros estudios de tiempos promedios de servicio en restaurante de comidas rápidas, habla de tiempos de servicio de 180 segundos teniendo todo listo.

En cuanto a la microcervecería, la capacidad diseñada inicialmente es para producir batch (lotes) de 100 litros de cerveza artesanal cada 2 días. Esta producción está limitada por la cantidad de fermentadores y por el espacio disponible para la fermentación, debido a que se necesita un ambiente controlado para el proceso de fermentación primaria y secundaria, el proceso inicial de elaboración de cerveza toma 2 días, y el proceso de fermentación, maduración y envasado toma entre 14 y 21 días. Por lo tanto, de acuerdo a los equipos mostrados en el anexo 1 estamos en capacidad de elaborar al mes 700 litros de cerveza artesanal de los 3 tipos. Si empacamos en botellas de 330 ml y asumimos un desperdicio del 10% por sedimentos y tuberías, obtenemos al mes 1.909 botellas de cerveza artesanal.

²³ icgadmin. ¿Cómo optimizar los tiempos de servicio en tu restaurante? [en línea]. Icgmaster.net. (23 de abril de 2018). [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://icgmaster.net/como-optimizar-tiempos-servicio-restaurante/>

Localización

Para seleccionar la ubicación más conveniente para establecer “Chinook food and beer” se aplicó por el método de Brown & Gibson como se muestra a continuación, pero antes de entrar en materia se mencionarán algunos aspectos a tener en cuenta:

Las posibles localizaciones se redujeron a cuatro, las cuales se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Posibles Ubicaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

LOCALIZACION	DIRECCIÓN EXACTA	TAMAÑO (M ²)	FOTOGRAFIA
Medellín	carrera 52 # 7 – 75	120	
Envigado	calle 37 sur # 35 – 39	280	
Envigado	calle 40 sur # 27 – 33	230	
Itagüí	carrera 50ª # 46-14	130	

Como factor objetivo se tendrá en cuenta el costo del arrendamiento debido a que en todos los casos es necesario realizar reformas y tienen un costo similar para cada uno de los locales. Adicionalmente cabe mencionar que se les dará mayor peso a los factores subjetivos, por ende, en este caso $k=0,4$. En la Tabla 4 se presentan un resumen de los datos relevantes para cada ubicación.

Tabla 4. Datos de Cada Ubicación.

Fuente: Elaboración Propia.

LOCAL	LOCAL 1 (A)	LOCAL 2 (B)	LOCAL 3 (C)	LOCAL 4 (D)
UBICACIÓN	Guayabal	Envigado	Envigado	Itagüí
ÁREA M2	120	280	230	130
VALOR ARRENDAMIENTO	5.000.000	7.000.000	3.500.000	3.000.000
PRECIO POR M2	41.667	25.000	15.217	23.077

En la Tabla 5 se presenta el cálculo de los costos anuales para cada ubicación, y en la Tabla 6 se presenta el factor objetivo obtenido para cada una de ellas.

Tabla 5. Cálculo Costos Anuales para Cada Ubicación.

Fuente: Elaboración Propia.

LOCALIZACIÓN	COSTO ARRIENDO	1/CI
A	\$5.000.000	0.00000020
B	\$7.000.000	0.00000014
C	\$3.500.000	0.00000029
D	\$3.000.000	0.00000033
TOTAL		0.00000961

Tabla 6. Cálculo Factor Objetivo para Cada Ubicación.

Fuente: Elaboración Propia.

FO (A)	0,207921
FO (B)	0,148515
FO (C)	0,297030
FO (D)	0,346535
TOTAL	1,000000

Se consideran 4 factores subjetivos en la decisión, el primero es la seguridad de sector ya que es muy importante que nuestros clientes se sientan en un ambiente tranquilo, la cercanía a lugares concurridos, a estaciones de policía, e índices de seguridad, pueden ser factores que influyan en la afluencia de clientes. Como segundo factor se tiene el tamaño del local. Esto debido a que dependiendo del espacio disponible se puede lograr una mejor distribución y aprovechamiento para

el brewpub. El tercer factor considerado es el transporte, para éste se tiene en cuenta la cercanía a vías principales, la afluencia de transporte público, qué tantas rutas pasan cerca al local y la disponibilidad de parqueaderos. Finalmente se toma en consideración la facilidad de realizar adecuaciones en el local, para este criterio se tiene en cuenta disponibilidad de red de gas y ubicación de las salidas, estado de piso, paredes y techo. También facilidades que da el arrendatario para realizar modificaciones necesarias para el correcto funcionamiento del brewpub.

Para los socios de “Chinook food and beer” la seguridad de los clientes es el factor más determinante, seguido de la facilidad para realizar las adecuaciones del local y finalmente, con igual importancia se encuentra el tamaño y el transporte a los locales.

En este orden de ideas, en un estudio realizado en 2015, las ciudades del Aburrá Sur están consideradas dentro de los mejores “vivideros” de Colombia²⁴, apoyado en un estudio de seguridad tenemos que Itagüí y Envigado e Itagüí tienen ventaja sobre Medellín, y por el índice de seguridad según un informe del observatorio del Aburrá Sur, en seguridad ciudadana se encuentra mejor posicionado Envigado que Itagüí²⁵.

La decisión sobre la facilidad para realizar adecuaciones, se tiene en cuenta si el local está completamente terminado, si cuenta con salidas de gas, el estado y la cantidad de baños, así pues, la localización A y B tienen ventaja sobre las demás localizaciones y la localización D tiene ventaja sobre la C.

Respecto al transporte la localización de Guayabal tiene ventaja sobre las otras debido a la cercanía a una vía principal, a la estación del metro el poblado y las diferentes rutas de buses que pasan por el local. Luego tenemos la ubicación de Itagüí seguido de la localización de Envigado, la ubicada cerca al parque y finalmente queda la ubicación cercana a la Universidad de Envigado. En la Tabla 7 se puede observar la determinación del Wj para cada factor subjetivo que se consideró para nuestro proyecto.

Tabla 7. Determinación de la Calificación Wj Para Cada Factor Subjetivo.

Fuente: Elaboración Propia.

FACTOR	COMPARACIÓN PAREADA						SUMA DE PREFERENCIAS	PESO WJ
	1	2	3	4	5	6		
SEGURIDAD	1	1	1				3	0,429
TAMAÑO	0			0		1	1	0,143
TRANSPORTE		0			0	1	1	0,143
FACILIDAD ADECUACIONES			0	1	1		2	0,286
TOTAL							7	

²⁴ Bermúdez, Alexander. Sabaneta, Envigado e Itagüí: fortalezas y debilidades de los mejores vivideros de Colombia [en línea] El Palpitar, Antioquia. (27 de julio de 2015). [Consultado: 2 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.elpalpitar.com/antioquia/2015/07/sabaneta-envigado-e-itagui-fortalezas-debilidades-los-mejores-vivideros-colombia/>

²⁵ OBSERVATORIO ABURRÁ SUR. Primer informe de calidad de vida en el sur del valle del Aburrá [en línea]. Envigado.gov.co. (25 de marzo de 2015). [Consultado 02 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: https://www.envigado.gov.co/planeacion/SiteAssets/010_ACORDEONES/DOCUMENTOS/2016/10/OBSERVATORIO%20ABURR%C3%81%20SUR.pdf

En la Tabla 8 se muestra las comparaciones pareadas para cada factor subjetivo en cada una de las ubicaciones.

Tabla 8. Ordenación Jerárquica en Función de Cada Factor Subjetivo Rij.

Fuente: Elaboración Propia.

FACTOR	SEGURIDAD							
LOCALIZACIÓN	COMPARACIÓN PAREADA						SUMA DE PREFERENCIAS	PESO WJ
	1	2	3	4	5	6		
A	0	0	0				0	0,000
B	1			1	1		3	0,429
C		1		1		1	3	0,429
D			1		0	0	1	0,143
TOTAL							7	

FACTOR	TAMAÑO							
LOCALIZACIÓN	COMPARACIÓN PAREADA						SUMA DE PREFERENCIAS	PESO WJ
	1	2	3	4	5	6		
A	0	0	0				0	0,000
B	1			1	1		3	0,500
C		1		0		1	2	0,333
D			1		0	0	1	0,167
TOTAL							6	

FACTOR	TRANSPORTE							
LOCALIZACIÓN	COMPARACIÓN PAREADA						SUMA DE PREFERENCIAS	PESO WJ
	1	2	3	4	5	6		
A	1	1	1				3	0,500
B	0			1	0		1	0,167
C		0		0		0	0	0,000
D			0		1	1	2	0,333

TOTAL								6	
--------------	--	--	--	--	--	--	--	---	--

FACTOR	FACILIDAD ADECUACIONES								
	LOCALIZACIÓN	COMPARACIÓN PAREADA						SUMA DE PREFERENCIAS	PESO WJ
		1	2	3	4	5	6		
A	1	1	1				3	0,429	
B	1			1	1		3	0,429	
C		0		0		0	0	0,000	
D			0		0	1	1	0,143	
TOTAL							7		

Posteriormente, se realizó el cálculo del valor relativo para cada uno de los factores subjetivos, los cuales se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Cálculo del Valor Relativo de los FSi.

Fuente: Elaboración Propia.

FS (A)	0,194
FS (B)	0,401
FS (C)	0,231
FS (D)	0,173

Finalmente se procede a calcular el valor MPL para cada una de las localizaciones con un $k = 0.4$.

$MPL = k*FO + (1-k) * FS$, los resultados se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. Cálculo de la Medida de Preferencia de Localización MPL.

Fuente: Elaboración Propia.

MPL (A)	0,199
MPL (B)	0,300
MPL_(C)	0,258
MPL (D)	0,243

Con un MPL de 0.3 la mejor opción es la ubicada en Envigado, en la dirección: calle 40 sur # 27-33, es un local que cuenta con 280 m², es de fácil adecuación y cuenta con la ventaja que por allí pasan varias rutas de buses, tiene cercanía con la av. El Poblado y tiene cerca parqueaderos públicos.

Descripción Del Proceso De Producción

Se cuenta con dos procesos dentro del desarrollo de la labor del brewpub. A continuación, se muestra el diagrama de flujo por eventos de los procesos realizados en el brewpub, primero proceso de atención a un cliente en el brewpub y segundo el proceso de elaboración de la cerveza. Ver Fuente: Elaboración Propia y Diagrama 2.



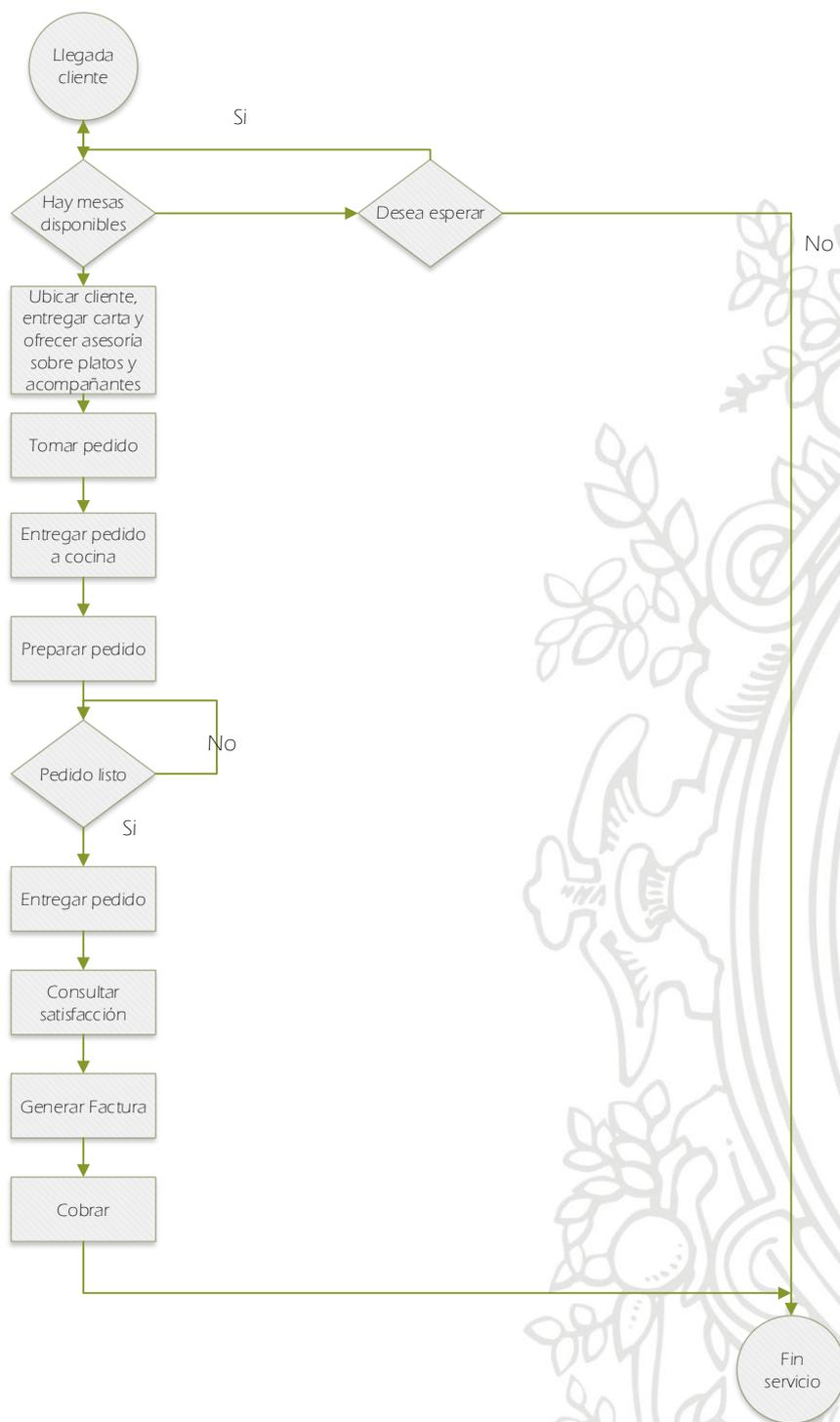
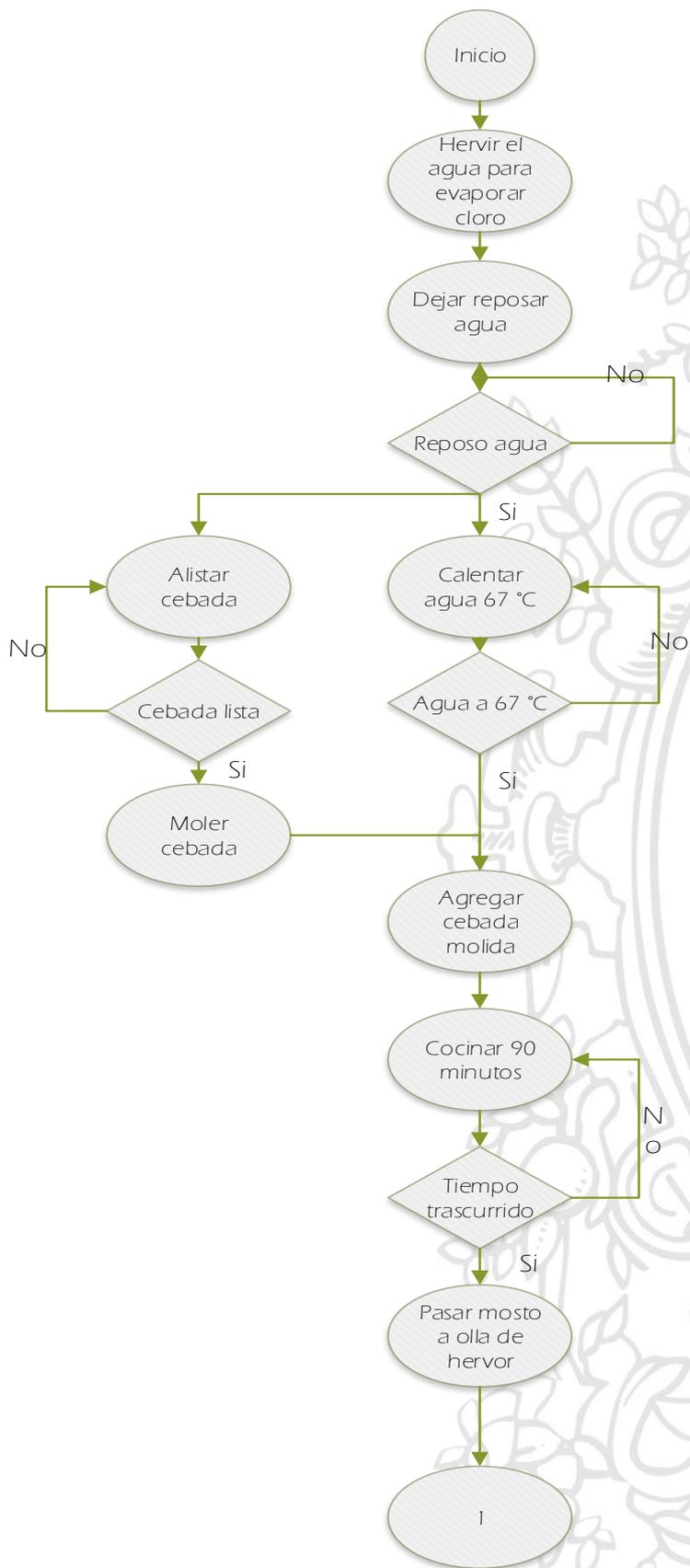


Diagrama 1. Diagrama de Flujo por Eventos del Proceso de Atención al Cliente.

Fuente: Elaboración Propia.



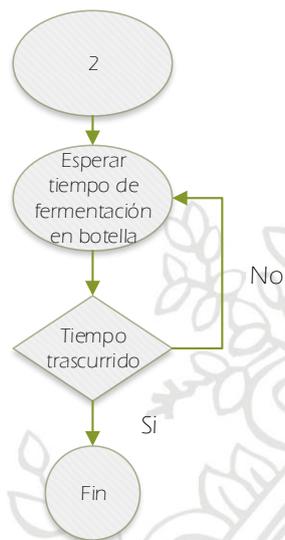
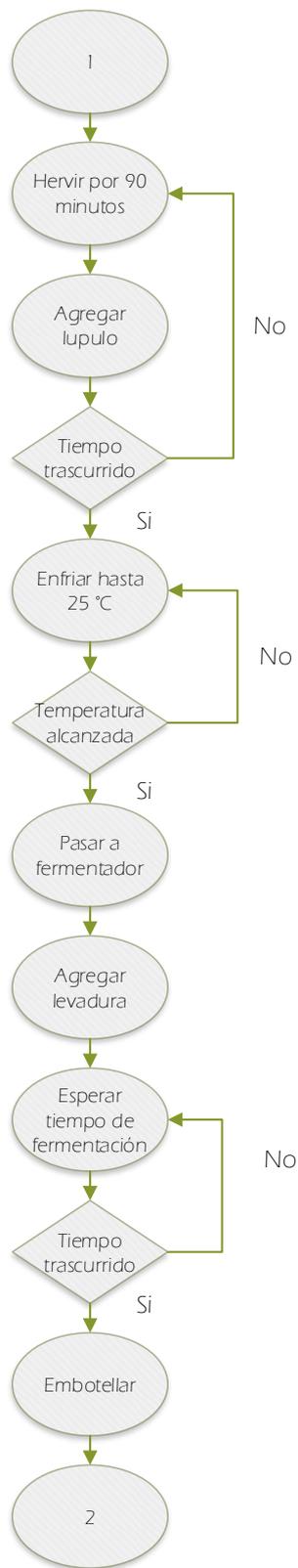


Diagrama 2. Diagrama de Flujo por Eventos del Proceso de Elaboración de Cerveza.

Fuente: Elaboración Propia.

Lista de Maquinaria y Valor de Cada Una de Ellas

Ver Anexo 1. Equipos Necesarios.

Personal Requerido para el Apoyo de la Producción y Costos Asociados al Mismo

A continuación, se muestra el personal requerido para la atención al cliente en “Chinook food and beer”, su respectiva función y costo asociado a cada uno (incluyendo prestaciones sociales). Ver ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..

Tabla 11. Personal Requerido para la Atención al Cliente En “Chinook Food and Beer”.

Fuente: Elaboración Propia.

PERSONAL REQUERIDO	FUNCIÓN	TURNO	Remuneración
MESERO 1	Atención al cliente: Desde la llegada, asignación de mesa, asesoramiento, tomar pedido, llevar solicitud, entregar pedido, cobrar, hasta la salida del cliente del establecimiento.	salario (Prestaciones incluidas)	\$1.313.589
MESERO 2		salario (Prestaciones incluidas)	\$1.313.589
ADMINISTRADOR	Encargado de la planeación, organización, dirección y control.	Salario (prestaciones incluidas)	\$1.926.279
PARRILLERO	Encargado de recibir pedido por parte del mesero, preparar comida bajo BPM e inocuidad, entregar pedido a tiempo	Salario (prestaciones incluidas)	\$1.656.713
AUX COCINA	Encargado de apoyar al parrillero, a dar circulación a la cocina y disminuir los tiempos de entrega entre platos	Salario (prestaciones incluidas)	\$1.313.589
CERVECERO	Persona encargada de hacer la cerveza que se vende en el local, velar por un producto inocuo, mantener stock y cumplir la normatividad.	Salario (prestaciones incluidas)	\$1.656.713
COSTO TOTAL	\$9.180.472		

Costos de Producción por Unidad de Producto o Servicio

Se hace necesario tomar como referencia un plato estándar para realizar el estudio de costos por unidad. Para efecto de cálculo de costo unitario se tomará la hamburguesa clásica y una cerveza rubia como base de cálculo de costo unitario del producto. Ver Tabla 12 y Tabla 13.

Tabla 12. Costo Unitario Hamburguesa.

Fuente: Elaboración Propia.

COSTO UNITARIO HAMBURGUESA					
INGREDIENTE	PESO INGREDIENTE (G)	UNIDAD REFERENCIA	PRECIO		COSTO UNITARIO
Carne tipo 1	300	500 g	\$ 15.200	\$ 9.120	\$ 3.662,0
Carne tipo 2	200	500 g	\$ 15.350	\$ 6.140	
Lechuga	9,2	500 g	\$ 2.680		\$ 49,3
Tomate	20	500 g	\$ 2.100		\$ 84,0
Cebolla	13,3	500 g	\$ 1.140		\$ 30,3
Queso	15	500 g	\$ 13.450		\$ 403,5
Salsa	5,7	680 g	\$ 5.040		\$ 46,3
Pan	1	6 unid	\$ 3.600		\$ 900,0
Parrillero	6	min	\$ 144		\$ 863,0
Auxiliar de cocina	6	min	\$ 114		\$ 684,0
TOTAL					\$ 6.723,0

Aclaración: La carne se elabora a partir de una mezcla de carnes.

Tabla 13. Costo Unitario Cerveza Rubia.

Fuente: Elaboración Propia.

COSTO UNITARIO CERVEZA				
INGREDIENTE	COSTO POR UNIDAD REFERENCIA	UNIDAD	CANTIDAD NECESARIA	COSTO UNITARIO
Malta tipo 1	\$ 5.700	kg	15,00	\$ 85.500
Malta tipo 2	\$ 5.250	kg	10,00	\$ 52.500
Malta tipo 3	\$ 6.700	kg	0,25	\$ 1.675
Agua	\$ 2.116	m ³	0,14	\$ 293
Alcantarillado	\$ 1.820	m ³	0,14	\$ 252
Gas	\$ 1.501	m ³	10,00	\$ 15.010
Químicos	\$ 10.000	Un	1,00	\$ 10.000
Levadura	\$ 14.000	Un	4,00	\$ 56.000
Lúpulo tipo 1	\$ 260	gr	65,00	\$ 16.900
Lúpulo tipo 2	\$ 180	gr	50,00	\$ 9.000
Lúpulo tipo 3	\$ 200	gr	50,00	\$ 10.000
Cervecerero	\$ 8.854	horas	30,00	\$ 265.625
Botella	\$ 15.333	24 botellas	4,00	\$ 61.332
Total				\$ 584.087
Cantidad				273
Costo unidad				\$ 2.142

Aclaración: Se toma como base un batch de 100 litros debido a que el equipo que se tiene para trabajar es de esta capacidad.

De acuerdo al mercado objetivo que se espera abarcar en el primer año el 1% de esta demanda 11.164 clientes, y teniendo en cuenta que se atenderán 930 clientes potenciales en un mes, se procede a dividir los costos administrativos mensuales: Arriendo \$7.000.000 de pesos, salarios \$4.553.457 (el costo del maestro cervecero, el parrillero y el auxiliar de cocina están incluidos dentro del costo unitario equivalente); Nos da un valor total mensual de 12.418 pesos por cada cliente.

Tomando la suma de los valores unitarios de la hamburguesa y la cerveza, adicionalmente sumando los costos administrativos asociados se tiene un valor unitario por combo de 21.283 pesos. Con una ganancia del 20% se obtiene un precio de venta de 25.500 pesos. Se espera que la cantidad de clientes aumente en un 1% cada año.

Consolidado Total de Inversiones

En la Tabla 14 se muestra el consolidado de inversiones necesarias para la puesta en marcha del servicio, y en la Tabla 15 se muestran los activos fijos depreciables de la inversión.

Tabla 14. Inversión Inicial.

Fuente: Elaboración Propia.

INVERSIÓN INICIAL	
Brewing	\$ 22.895.700
Restaurante	\$ 9.450.000
Adecuaciones local	\$ 7.000.000
Total inversión	\$ 39.345.700

Tabla 15. Activos Depreciables.

Fuente: Elaboración Propia.

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES		
INVERSIÓN	VALOR	PERIODO DEPRECIACIÓN
Adecuación Local	\$ 7.000.000	45.05 años
Maquinaria Y Equipo	\$ 28.396.700	10 años
Herramientas	\$ 1.016.000	10 años
Equipos Computación	\$ 1.568.000	5 años

Se toma seguro contra robo e incendio por valor de \$ 1.120.000 cotizados con Sura.

El capital de trabajo se calculó por el método de déficit acumulado el cual depende de la proyección de la demanda. Se tomará los 2 primeros meses de adecuaciones en los cuales no habrá ingresos, pero será necesario pagar al administrador para que esté pendiente y 2 meses de arriendo, a partir del mes 3 se iniciará con unas ventas del 0.5% del mercado potencial y se aumentará hasta llegar al 1% proyectado en el mes 8. Ver Tabla 16.

Tabla 16. Capital de Trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Capital de trabajo												
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
Ingresos	0	\$ -	\$ 11.857.500	\$ 14.229.000	\$ 16.600.500	\$ 18.972.000	\$ 21.343.500	\$ 23.715.000	\$ 23.715.000	\$ 23.715.000	\$ 23.715.000	\$ 23.715.000
Egresos	8.926.279	\$ 8.926.279	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241	\$ 24.337.241
Saldo	-8.926.279	\$ -8.926.279	\$ -12.479.741	\$ -10.108.241	\$ -7.736.741	\$ -5.365.241	\$ -2.993.741	\$ -622.241	\$ -622.241	\$ -622.241	\$ -622.241	\$ -622.241
Saldo acum	-8.926.279	\$ -17.852.558	\$ -30.332.299	\$ -40.440.540	\$ -48.177.281	\$ -53.542.522	\$ -56.536.263	\$ -57.158.504	\$ -57.780.745	\$ -58.402.986	\$ -59.025.227	\$ -59.647.468

El capital de trabajo se obtuvo bajo el modelo de déficit máximo acumulado. El déficit máximo acumulado será de \$ 59.647.468 presentado en el mes 12. Para imprevistos se destinará el un valor del 10% de la inversión inicial. Equivalente a \$3.934.000

Distribución de Planta.

Luego de seleccionar la ubicación adecuada para el local y teniendo los datos precisos del local, se procedió a realizar la distribución en planta, la cual se presenta en la Ilustración 4.

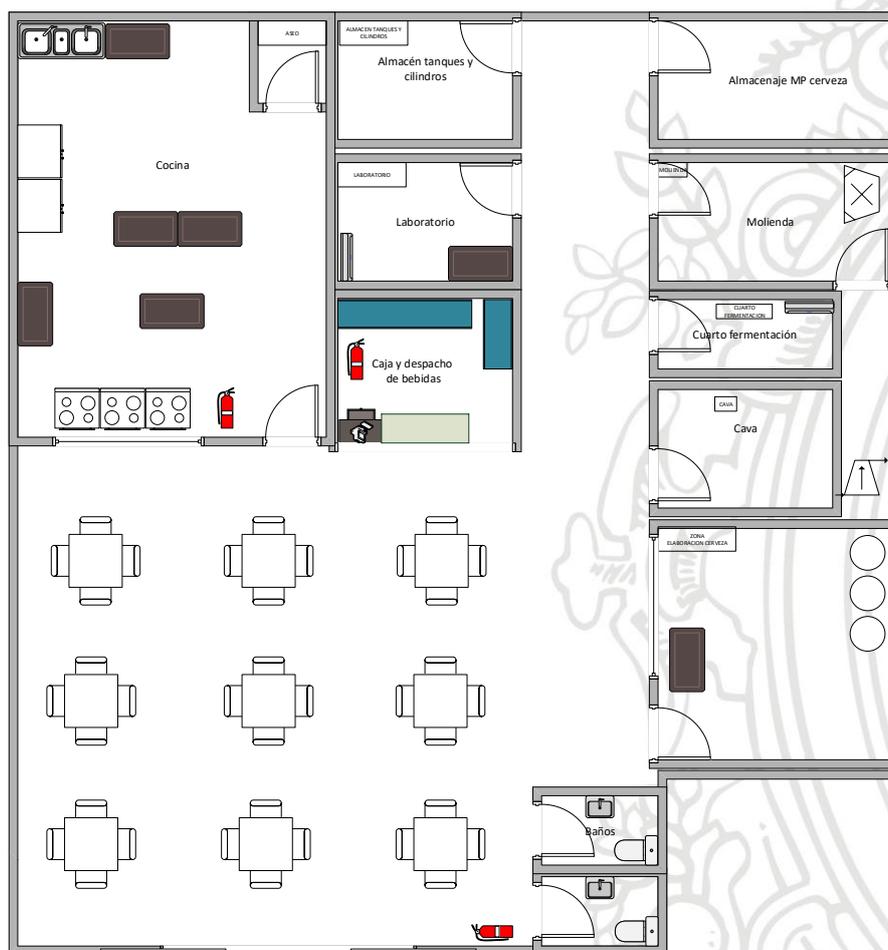


Ilustración 4. Distribución en Planta.

Fuente: Elaboración Propia.

Estudio Organizativo y Legal

En la realización del análisis de las formas jurídicas, teniendo en cuenta de que será una sociedad comercial, se optó por el esquema de Sociedad Anónima Simplificada, ya que, bajo el alcance y necesidades iniciales de nuestro proyecto, otorga beneficios que hacen que la constitución legal de la empresa pueda ser más sencilla y posiblemente con menos costos asociados a ello. Al elegir este tipo de forma jurídica obtenemos beneficios como:

- No es requisito la constitución de la empresa por medio de documento público, debido a la excepción art. 22 ley 1014/06: “las empresas con capital inferior a 500 SMMLV o menos de 10 empleados, no necesitan expedición de escritura pública para conformar la sociedad”.
- No existe un requisito mínimo de asociados, es más, una sola persona puede constituir una S.A.S.
- La responsabilidad basta únicamente con el valor de los aportes de los asociados.
- Puede constituirse sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de creación.
- Existen posibles descuentos en matrícula mercantil, parafiscales, seguridad social de empleados, entre otros.

Acorde con las necesidades para la debida gestión y mantenimiento del proyecto, se hace necesario definir los cargos (ver Tabla 17) y procesos organizativos que permitan una adecuada operación, cumplimiento de requisitos de los clientes y requisitos normativos para lo cual se construyó el organigrama y mapa de procesos que se muestran en el Diagrama 3 y Diagrama 4.

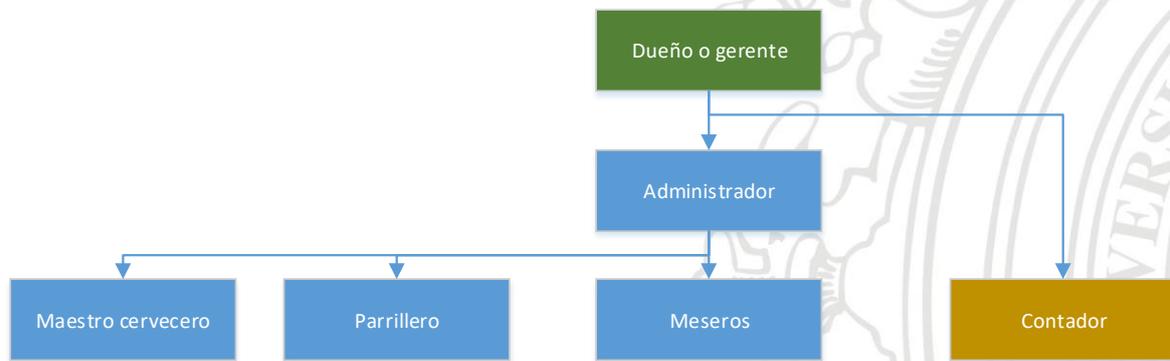


Diagrama 3. Organigrama *Chinook Food and Beer*.

Fuente: Elaboración Propia.

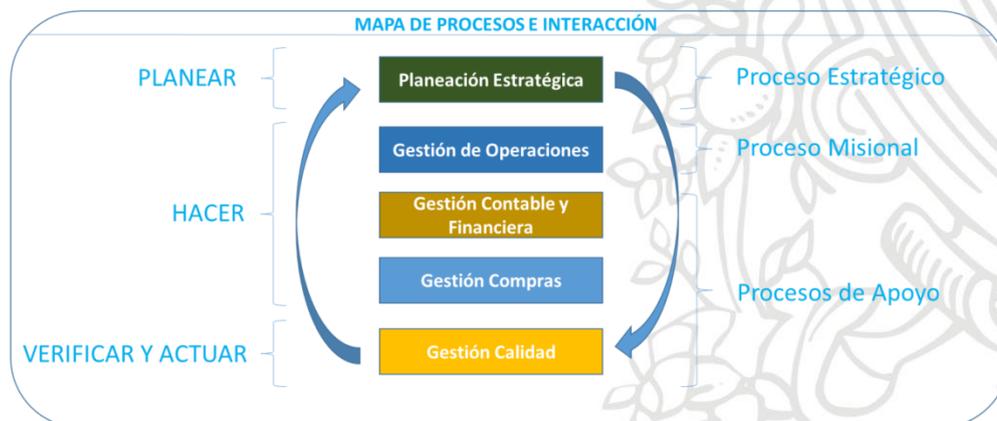


Diagrama 4. Mapa de Procesos *Chinook Food and Beer*.

Fuente: Elaboración Propia.

Cargos, Funciones y Salarios

Tabla 17. Cargos, Funciones y Salarios.

Fuente: Elaboración Propia.

CARGO	PROCESO	CANTIDAD PERSONAS	FUNCIONES	SALARIO	DEDICACIÓN
Administrador	Gestión de Operaciones	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las actividades de programación, ejecución y evaluación logística necesaria para la prestación del servicio. 2. Velar porque las condiciones de infraestructura, maquinaria y personal se encuentre en óptimas condiciones para la operación. 3. Ser vigía, supervisor y personal de control en la ejecución de actividades. 4. Velar por el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo. 5. Realizar control y solicitar al coordinador de compras los insumos necesarios para la operación. 6. Realizar gestión de insumos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. 7. Gestionar redes sociales del negocio, realizar publicaciones y responder preguntas. 	2 SMMLV	Tiempo Completo
Mesero	Gestión de Operaciones	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar todas las actividades operativas orientadas a la atención de los clientes y operatividad en general. 2. Reportar al jefe inmediato cualquier novedad que se presente. 3. Proteger los recursos financieros obtenido por la operatividad de un día (caja). 4. Liquidar diariamente al administrador los dividendos obtenidos durante el día. 	1 SMMLV	Tiempo Completo
Contador	Gestión Contable y Financiera	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar control y recepción al auxiliar de operaciones del dinero recibo diariamente. 2. Ejecutar todas las actividades correspondientes al registro contable de los movimientos de la empresa. 3. Presentar informes financieros a la Gerencia General como herramienta para la toma de decisiones. 5. Dar cumplimiento a todos los compromisos tributarios correspondientes. 	2 SMMLV	Prestación de servicios
Parrillero	Gestión de operaciones	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las solicitudes de pedido. 2. Velar por el respectivo control de los proveedores. 3. Gestionar las mejores alternativas de compra, teniendo en cuenta precio, tiempos de entrega y garantía de productos y servicios asignados. 	2 SMMLV	Tiempo Completo

CARGO	PROCESO	CANTIDAD PERSONAS	FUNCIONES	SALARIO	DEDICACIÓN
Aux cocina	Gestión de operaciones	1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las solicitudes de pedido. 2. Velar por el respectivo control de los proveedores. 3. Apoyar proceso de elaboración de los productos y entregar productos de calidad a los clientes. 	1 SMMLV	Tiempo Completo
Cervecerero	Gestión de operaciones		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seguimiento y control al proceso cervecero. 2. Diseñar y ejecutar producción de cerveza. 3. Dejar listo el producto para servir a los clientes. 		Tiempo Completo

Teniendo en cuenta la estructura organizativa planteada, se establecen los siguientes aspectos en materia normativa (ver Tabla 18) necesarios para la sinergia, interacción y cumplimiento de expectativas estratégicas del proyecto.

Tabla 18. Normativa Asociada al Funcionamiento de la Empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

	NORMA	COSTO
ETIQUETA	Ley 30 de 1986	\$60.000 por producto
ETIQUETA	Ley 124 de 1994	
REGISTRO SANITARIO	Decreto 3192 de 1983	\$8.938.971
BPM	Decreto 3192 de 1983	\$6.400.000
RECUENTO MICROORGANISMOS	NTC 2159	\$80.000 por batch

Gastos y Costos Asociados al Mismo

- Entre el 1ro de enero y 31 de marzo se debe renovar la matricula mercantil
- Mes a mes pago de impuesto municipal de industria y comercio recaudado por la alcaldía del municipio donde se va a ejercer la actividad
- Si tiene vallas o avisos o emblemas del negocio se realiza pago de impuesto que genera esta publicidad
- Visita del departamento municipal de bomberos para la inspección de prevención de incendios y seguridad humana en edificaciones
- Sayco y Acimpro costo \$ 1.136.400 pesos²⁶

²⁶ Simulador de tarifas [en línea]. Osa.org.co. [Consultado: 18 de enero de 2019]. Disponible en Internet: <http://www.osa.org.co/simulador-de-tarifas>

Se toma como capital base para estos cálculos \$ 30.000.000 obteniendo los costos de formalización presentados en la Tabla 19.

Tabla 19. Costos Formalización Año 1.

Fuente: simulador cámara de comercio

CONCEPTO	VALOR (PESOS)
Formulario RUES para la matrícula de comerciantes	5.500
Derechos de inscripción por constitución	41.000
Impuesto de registro por constitución de sociedad	75.000
Impuesto de registro	104.200
Libro de actas del máximo órgano	13.600
Libro de registro de socios o accionistas	13.600
Matrícula mercantil persona jurídica	0
Matrícula mercantil del establecimiento de comercio	131.000
Impuesto industria y comercio	840.000
Registro Invima	8.938.971
Registro de marca	665.500
Total	10.876.871

Costos del año 2: 976.500

Costos del año 3: 1.331.500

Estudio Financiero

Presupuesto de Producción y Ventas, Costos de Producción

En la Tabla 20 se resume el presupuesto de producción, ventas y costo de producción que se estiman para el proyecto. Dentro de los costos fijos solo se tiene en cuenta el pago del arriendo del local donde estamos ubicados.

Tabla 20. Presupuesto de Producción y Ventas, Costos de Producción.

Fuente: Creación Propia.

PRECIO VENTA	25.500	servicio
DEMANDA ESPERADA	930	servicios/mes
DEMANDA ESPERADA	11.164	Clientes año

COSTO VARIABLE UNITARIO		
SALARIOS OPERARIOS	7.254.193	mes
INSUMOS + SERVICIOS	5.480.490	mes
TOTAL	12.734.683	mes
TOTAL ANUAL	152.816.196	anual
COSTO VARIABLE UNITARIO	13.688	unidad

COSTO FIJO		
ARRIENDO	7.000.000	mes
MANTENIMIENTO	0	mes
TOTAL	7.000.000	mes
TOTAL ANUAL	84.000.000	anual

Costos de Administración y Ventas

Para los costos de administración y ventas está reflejado en la Tabla 21, el costo del administrador, una persona encargada de la contabilidad del negocio y la publicidad, la cual se contratará con un community manager bajo el contrato Freelancer.

Tabla 21. Costos de Administración y Ventas.

Fuente: Creación Propia.

GASTO ADMINISTRACIÓN.	VALOR	PERÍODO
Publicidad	\$ 9.000.000	Anual
Salario admin.	\$ 23.115.348	Anual
Contador	\$ 23.115.348	Anual
Total	\$ 55.230.696	Anual

Inversión Total del Proyecto

La inversión inicial del proyecto se muestra en la Tabla 22. Los activos fijos depreciables incluyen el equipo de Brewing y la dotación para el restaurante. En los activos diferidos esta un seguro, se asigna un 10% de los activos fijos depreciables para imprevisto. Se requiere en total \$ 110.111.689.

Tabla 22. Inversión Total del Proyecto.

Fuente: Creación Propia.

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	\$ 33.396.950,0
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.120.000,0
IMPREVISTOS	\$ 3.934.000,0
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 59.647.468,0
COSTOS DE FORMALIZACIÓN	\$ 12.013.271,0
TOTAL INVERSIÓN	\$ 110.111.689,0

Cálculo del Valor de Rescate

El valor de rescate se toma por medio de método de cálculo contable y se toman los periodos de depreciación de la ley 816 de 2016. Ver Tabla 23.

Tabla 23. Valor de Rescate.

Fuente: Creación Propia.

VALOR DE RESCATE				
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	VALOR	PERIDO DE DEPRECIACION	HORIZONTE PROYECTO	VALOR RESCATE
BREWING	22.895.700	5	5	\$ -
RESTAURANTE	9.450.000	5	5	\$ -
OBRAS FISICAS	7.000.000	45,05	5	\$ 6.223.085
VALOR DE RESCATE				\$ 6.223.085

Cronograma de Inversiones

Ver Anexo 3. Cronograma de Inversión.

Depreciación y Amortización de Activos

En la Tabla 24 se presentan los datos para la depreciación y amortización de activos, se toman los activos fijos depreciables, los cuales tienen un valor de \$33.396.950, y como son equipos se deprecian a un periodo de 5 años, por método de línea recta obteniendo:

Tabla 24. Depreciación Fija Depreciable. (Millones de Pesos)

Fuente: Creación Propia.

FIN AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL PESOS CORRIENTES
1	\$ 3.339.695
2	\$ 3.339.695
3	\$ 3.339.695
4	\$ 3.339.695
5	\$ 3.339.695

Tasa de Oportunidad y Costo Promedio Ponderado de Capital

La tasa de oportunidad se toma a partir de lo que paga un CDT a un año, que es 4.85% y por decisión de los socios se tendrá como 3 veces lo que pagaría un CDT a 360 días.

El crédito se tomará a una tasa efectiva anual del 20.90%

La inversión inicial es de \$ 110.111.689 pesos, se planea solicitar un crédito por valor de \$ 60.000.000 de pesos, equivalentes al 64% del capital necesario para iniciar la empresa, el 46% restante se cubrirá con capital propio.

El costo de oportunidad después de impuestos sería del 18% y el costo de la deuda después de impuestos sería de 23%

Aplicando esto a la fórmula del WAAC tenemos un costo promedio ponderado de capital de: 19.21%

Financiamiento de la Empresa.

Se solicitará un crédito con una entidad bancaria por valor de \$ 60.000.000 de pesos, para financiar el KTNO ya que este es el que más castiga la cantidad de dinero necesaria para el proyecto. Se proyecta una amortización a 4 años con cuotas de \$22.692.439 y una tasa de interés del 19.51% Anual. En la Tabla 25 se presenta el flujo de caja del préstamo.

Tabla 25. Flujo de Caja del Préstamo e Interese Deducibles (Millones de pesos).

Fuente: Creación Propia.

FIN AÑO	CUOTA EN MILLONES DE \$ CORRIENTES	INT DEDUCIBLES EN MILLONES DE \$ CORRIENTES	AMORTIZACIÓN (ABONO A CAPITAL)	SALDO DESPUÉS DEL PAGO
0				\$ 60.000.000
1	\$ 22.962.439	\$ 11.706.000	\$ 11.256.439	\$ 48.743.561
2	\$ 22.962.439	\$ 9.509.869	\$ 13.452.571	\$ 35.290.990
3	\$ 22.962.439	\$ 6.885.272	\$ 16.077.167	\$ 19.213.823
4	\$ 22.962.439	\$ 3.748.617	\$ 19.213.823	\$ -

Determinación de Flujo de Caja Con y Sin Financiamiento.

Ver Archivo Excel anexo.

Cálculo e Interpretación de Indicadores de Evaluación Financiera (TIR, VPN y Período de Recuperación de la inversión –PRI) y Análisis de Sensibilidad

Para un precio de venta de \$ 25.500 y unos costos variables 13.688 se tiene un TIR y un VPN para el inversionista después de impuestos que se presenta en la Tabla 26.

Tabla 26. TIR y VPN.

Fuente: Creación Propia.

TIR INV DDI	56%
VPN (CCPP DDI)	\$ 74.870.614

El flujo de caja del inversionista se muestra en la Tabla 27. Los cálculos son realizados eliminando el impuesto al consumo del precio inicial de venta.

Tabla 27. Flujo de Caja del Inversionista.

Fuente: Creación Propia.

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA DDI	-\$ 50.111.689	\$ 21.357.224	\$ 25.030.230	\$ 20.874.547	\$ 31.930.192	\$ 136.534.004
------------------------------------	----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

El período de recuperación de la inversión se presenta en la Tabla 28.

Tabla 28. Período de Recuperación de la Inversión.

Fuente: Creación Propia.

		SALDO
INVERSIÓN INICIAL	\$ 50.111.689	
SALDO AÑO 1	\$ 21.357.224	\$ 28.754.465
SALDO AÑO 2	\$ 25.030.230	\$ 3.724.235
SALDO AÑO 3	\$ 20.874.547	

La inversión se recupera a los 2 años y 5 días.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el proyecto se considera viable ya que con una inversión inicial de 110'111.689, se tendrá una TIR del 56% y un VPN mayor a cero, con una recuperación de inversión en dos años y cinco días.

Análisis de Sensibilidad.

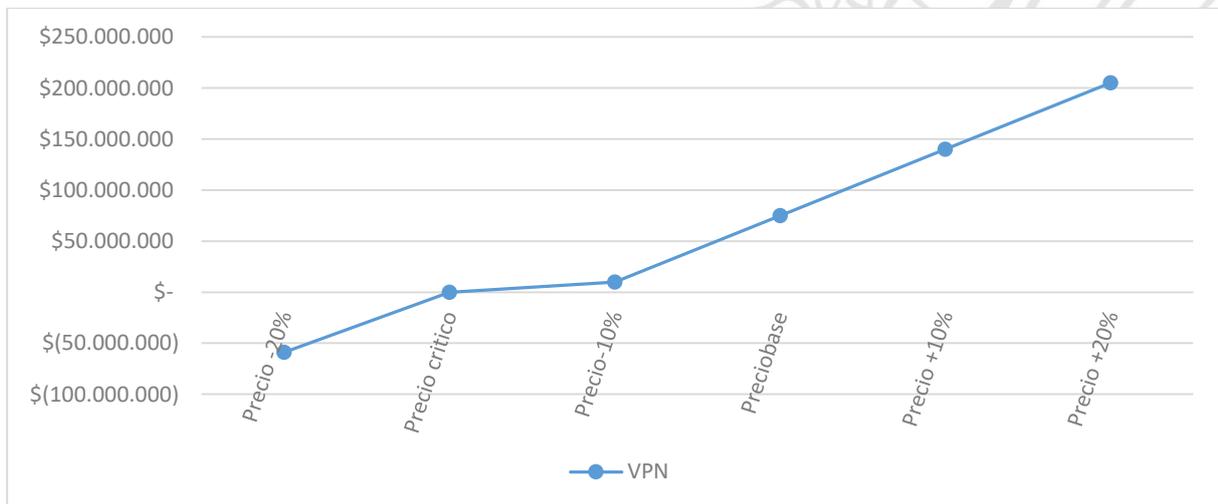
Luego se realizó un análisis de sensibilidad aumentando y disminuyendo precio de venta y costo variable, que son 2 variables críticas en el proyecto en un 10 y 20% por encima y por debajo, con el objetivo de encontrar el valor crítico en el que el proyecto no genera ganancias. Con los valores mostrados en la Tabla 29:

Tabla 29. Valor Crítico de acuerdo a variación en precio de venta y costo variable.

Fuente: Creación Propia.

Porcentaje	Precio	Costos Variables
-20%	\$ 20.400	\$ 10.950
-10%	\$ 22.950	\$ 12.319
Precio sugerido	\$ 25.500	\$ 13.688
10%	\$ 28.050	\$ 15.057
20%	\$ 30.600	\$ 16.426
Crítico	\$ 22.566	\$ 16.553

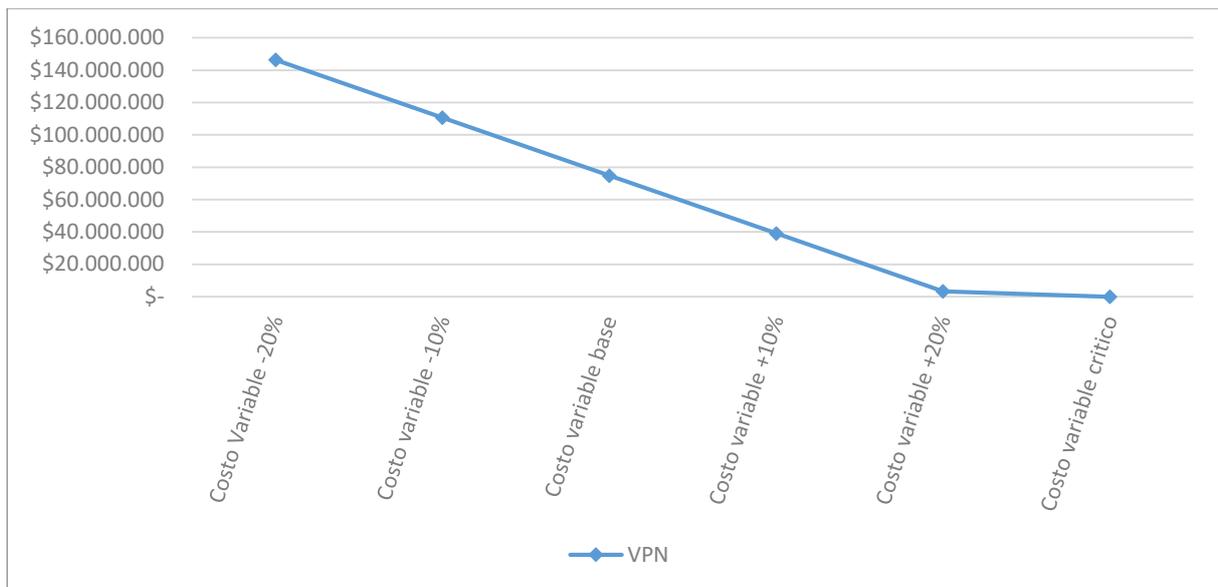
Para el precio, el análisis de sensibilidad nos indicó que el punto crítico para el precio es de 22.566 con una variación de 13.05%. En la Gráfica 1 se muestra la variación del VPN con respecto a la variación de los precios.



Gráfica 1. Variación del VPN VS. Variación Precio.

Fuente: Creación Propia.

Para la variación del costo encontramos que el punto crítico de éste está en 16.553 con una variación de 20.93%. En la Gráfica 2 se muestra la variación del VPN con respecto a los cambios de los costos variables.



Gráfica 2. Variación del VPN VS. Variación Costo.

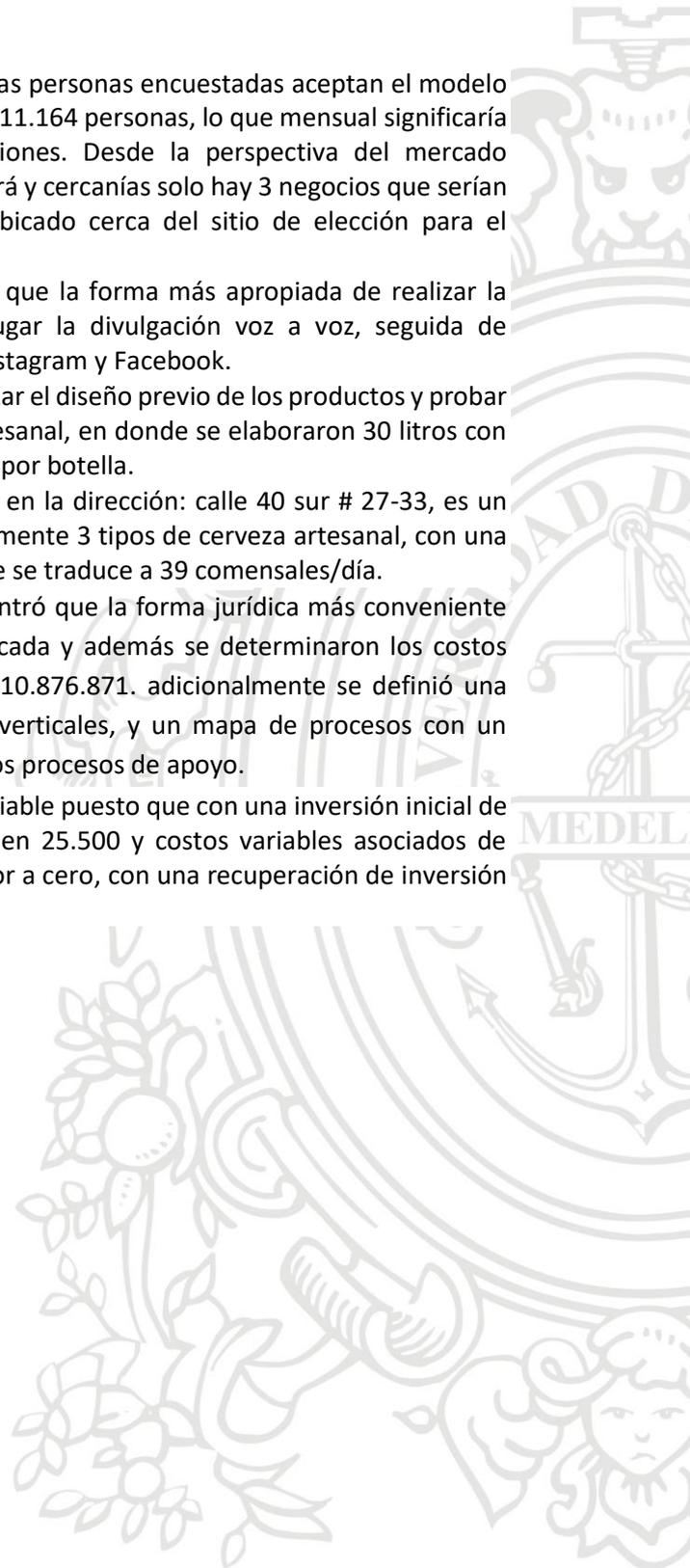
Fuente: Creación Propia.

Como se observa en la Gráfica 1 y la Gráfica 2, y apoyados en la variación respecto a los precios críticos, se obtuvo que el proyecto es poco permisivo a la reducción de precio de venta y al aumento en los costos variables. Sin embargo, con los precios fijados el proyecto es viable y genera ganancias. Muestra un VPN mayor a cero y una TIR mayor al WAAC del proyecto. Así mismo, se observa que el periodo de recuperación de la inversión es razonable para el proyecto.

Conclusiones

Luego de realizar el análisis de prefactibilidad para nuestra idea de negocio "*Chinook food and beer*" encontramos que:

- De acuerdo al estudio de mercado el 77.55% de las personas encuestadas aceptan el modelo de negocio y la demanda anual esperada sería de 11.164 personas, lo que mensual significaría 930 personas circulando por nuestras instalaciones. Desde la perspectiva del mercado competidor encontramos que en el Valle de Aburrá y cercanías solo hay 3 negocios que serían competencia directa y ninguno se encuentra ubicado cerca del sitio de elección para el desarrollo del proyecto.
- El estudio de mercado también permitió definir que la forma más apropiada de realizar la publicidad del establecimiento es en primer lugar la divulgación voz a voz, seguida de campañas publicitarias en redes sociales como Instagram y Facebook.
- El estudio de mercado también nos permitió realizar el diseño previo de los productos y probar su factibilidad, particularmente de la cerveza artesanal, en donde se elaboraron 30 litros con una alta aceptación con un costo medio de 3.000 por botella.
- El negocio estará ubicado en el sector Envigado, en la dirección: calle 40 sur # 27-33, es un local que cuenta con 280 m² y ofrecerá principalmente 3 tipos de cerveza artesanal, con una capacidad para atender 930 personas/mes, lo que se traduce a 39 comensales/día.
- Mediante el estudio legal y organizativo se encontró que la forma jurídica más conveniente para el negocio será Sociedad Anónima Simplificada y además se determinaron los costos totales de formalización para el primer año en 10.876.871. adicionalmente se definió una estructura organizativa simple con tres niveles verticales, y un mapa de procesos con un proceso estratégico, dos procesos misionales y dos procesos de apoyo.
- El análisis financiero muestra que el proyecto es viable puesto que con una inversión inicial de 110'111.689, con un precio de venta estimado en 25.500 y costos variables asociados de 13.688, se tendrá una TIR del 56% y un VPN mayor a cero, con una recuperación de inversión en dos años y cinco días.



Referencias Bibliográficas

- Portafolio. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia [en línea]. Portafolio.co. (4 de febrero de 2018). [Consultado 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>
- Mercado, David Alejandro. El sector gastronómico en Medellín también llena los bolsillos [en línea]. ELTIEMPO.COM, Medellín. (28 de noviembre de 2017). [Consultado: 4 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/el-sector-gastronomico-en-medellin-tambien-llena-los-bolsillos-156114>
- Brewery, Microbrewery, Brewpub. What's the Difference? [en línea]. Taphunter.com. (18 de Agosto de 2016). [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://get.taphunter.com/blog/brewery-microbrewery-brewpub-whats-the-difference/>
- Incrementa Colombia. Estadísticas de marketing digital Colombia 2018 [en línea]. observatorioecommerce.com.co. (22 de marzo de 2018). [Consultado: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet <https://www.observatorioecommerce.com.co/estadisticas-marketing-digital-colombia-2018/>
- Colprensa. Colombianos cada vez gastan más en comida por fuera de casa [en línea]. Elpais.com.co. (31 de octubre de 2017). [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.elpais.com.co/economia/colombianos-cada-vez-gastan-mas-en-comida-por-fuera-de-casa.html>
- Los colombianos, la comida y el bolsillo [en línea]. Finanzaspersonales.co. (15 de mayo de 2015) [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gastan-colombianos-comida/56350>
- El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017 [en línea]. Dinero.com. (02 de marzo de 2018). [Consultado: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- Redacción El Tiempo. Tendencias de consumo en 2017 [en línea]. Eltiempo.com. (29 de enero de 2017). [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/tendencias-de-consumo-en-2017-36324>
- 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana [en línea]. Nielsen.com. (26 de octubre de 2016). [Consultado el 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Colprensa. Hábitos de los colombianos: solo 6% desayuna en casa, 72% almuerza fuera [en línea]. Eluniversal.com. (22 de octubre de 2016). [Consultado 18 de enero de 2019]. Disponible en internet: <https://www.eluniversal.com.co/salud/habitos-de-los-colombianos-solo-6-desayuna-en-casa-72-almuerza-fuera-238351-OXEU346338>

The craft revolution in brewing [en línea]. gastronomiaycia.republica.com. [Consultado: 02 de septiembre de 2018]. Disponible en internet: https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2018/06/cerveza_artesana_estudio.pdf

Cuánto gasta un colombiano en cerveza artesanal [en línea]. Finanzaspersonales.co. (1 de agosto de 2018). [Consultado: 16 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gasta-un-colombiano-en-cerveza-artesanal/77104>

Mugno, Valentina. Cerveza artesanal gana mercado y consumo crece 30% al año [en línea]. En: La República, Marzo 11 de 2017. [Consultado: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.larepublica.co/consumo/cerveza-artesanal-gana-mercado-y-consumo-crece-30-al-ano-2482741>

Portafolio. Cadena Beer tendrá un primer semestre activo en expansión [en línea]. Portafolio.com. (25 de enero de 2018). [Consultado: 26 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cadena-beer-se-expandira-en-primer-semestre-513632>

icgadmin. ¿Cómo optimizar los tiempos de servicio en tu restaurante? [en línea]. Icgmaster.net. (23 de abril de 2018). [Consultado: 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://icgmaster.net/como-optimizar-tiempos-servicio-restaurante/>

Guía De Trámites Legales Para La Constitución Y Funcionamiento De Empresas En Medellín Con El Respaldo: Aliados Estratégicos [en línea]. [Consultado 26 de noviembre de 2018] Disponible en Internet: <https://docplayer.es/5676294-Guia-de-tramites-legales-para-la-constitucion-y-funcionamiento-de-empresas-en-medellin.html>

Precios en restaurantes en Colombia 2018 [en línea]. Preciosmundi.com. [Consultado 2 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://preciosmundi.com/colombia/precio-restaurantes>

Bermúdez, Alexander. Sabaneta, Envigado e Itagüí: fortalezas y debilidades de los mejores viveros de Colombia [en línea] El Palpitar, Antioquia. (27 de julio de 2015). [Consultado: 2 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.elpalpitar.com/antioquia/2015/07/sabaneta-envigado-e-itagui-fortalezas-debilidades-los-mejores-viveros-colombia/>

Gestión de costes en restaurante: ¿Cómo calculo el precio de mi menú? [en línea]. Thecooksters.com. (10 de julio de 2017). [Consultado: 2 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.thecooksters.com/blog/trucos-consejos/gestion-de-costes-en-restaurante-como-calculo-el-precio-de-mi-menu/>

Observatorio Aburrá Sur. Primer informe de calidad de vida en el sur del valle del aburrá [en línea]. Envigado.gov.co. (25 de marzo de 2015). [Consultado 02 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: https://www.envigado.gov.co/planeacion/SiteAssets/010_ACORDEONES/DOCUMENTOS/2016/10/OBSERVATORIO%20ABURR%C3%81%20SUR.pdf

Guevara, Lina María. Beer producirá 40.000 hectolitros de cerveza en nueva planta que abrirá en 2019 [en. Línea]. Larepublica.co. (13 de septiembre de 2018). [Consultado 3 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.larepublica.co/empresas/beer-producira-40000-hectolitros-de-cerveza-en-nueva-planta-que-abrira-en-2019-2770311>

Redacción El tiempo. La cadena de pubs Beer, con mira en Cali [en línea]. Eltiempo.com. (1 de mayo de 2017). [Consultado: 3 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/la-cadena-de-pubs-beer-con-mira-en-cali-82658>

Editor La barra. ¿Cuántos restaurantes mueven la gastronomía en Medellín? [en línea]. Revistalabarra.com. (04 de mayo de 2016). [Consultado: 03 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-81-buffalo-wings-renueva-la-casa/cuantos-restaurantes-mueven-la-gastronomia-en-medellin/>

Como citar lcontec [en línea]. uao.libguides.com. [Consultado: 10 de enero de 2019]. Disponible en Internet: <https://uao.libguides.com/c.php?g=529806&p=4412778>

How much does it cost to advertise on Instagram? [en línea]. influencermarketinghub.com. [consultado 10 de enero de 2019]. Disponible en internet: <https://influencermarketinghub.com/how-much-does-it-cost-to-advertise-on-instagram/>

¿Cuánto cobra un community manager? [en línea]. Academiadeconsultores.com. [Consultado: 12 de enero de 2019]. Disponible en internet: <http://www.academiadeconsultores.com/cuanto-cobra-un-community-manager/>

Simulador de tarifas [en línea]. Osa.org.co. [Consultado: 18 de enero de 2019]. Disponible en Internet: <http://www.osa.org.co/simulador-de-tarifas>

Así se mueve el mercado de cerveza artesanal en Antioquia [En Línea] ElColombiano.com (04 de junio de 2018) [consultado el 12 de enero de 2019]. Disponible en Internet: <http://www.elcolombiano.com/negocios/mercado-de-cerveza-artesanal-en-antioquia-II8802749>

Anexos

Anexo 1. Equipos Necesarios.

Tabla 30. Equipos Necesarios Funcionamiento Cervecería y Restaurante.

Fuente: Creación Propia.

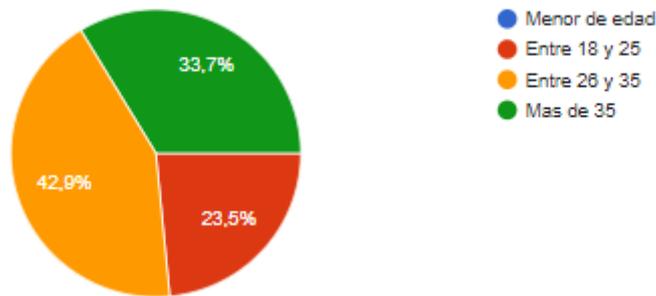
BREWING			
Equipo	Cantidad	Precio	Total
Equipo brewing 100 litros	1	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000
Fermentador 50 litros	10	\$ 75.000	\$ 750.000
Airlock	10	\$ 10.000	\$ 100.000
Aire acondicionado minisplit	2	\$ 790.000	\$ 1.580.000
Cuarto frio 3x2x2	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Pipeta co2	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Barril cornelius 20 litros	20	\$ 150.000	\$ 3.000.000
Regulador CO2	2	\$ 195.000	\$ 390.000
Tapadora de botellas	1	\$ 171.000	\$ 171.000
Grifo cerveza para barril	3	\$ 157.900	\$ 473.700
Ph metro	1	\$ 349.000	\$ 349.000
Refractómetro	1	\$ 82.000	\$ 82.000
Molino	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Mesón inoxidable	2	\$ 320.000	\$ 640.000
RESTAURANTE			
Cava Congelador	1	\$ 972.000	\$ 972.000
Nevera	1	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000
Plancha + freidora	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Cuchillos cocinar	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Platos	20	\$ 10.650	\$ 207.000
Plato postre	15	\$ 10.000	\$ 80.250
Vasos	36	\$ 9.000	\$ 324.000
Cubiertos (set 36 cubiertos)	1	\$ 228.000	\$ 228.000

RESTAURANTE			
Cajón monedero	1	\$ 138.000	\$ 138.000
Computador control	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Impresora térmica	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Equipo vigilancia	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Disco duro 1tb sistema de vigilancia	1	\$ 190.000	\$ 190.000
Mesas	9	\$ 165.000	\$ 1.485.000
Extintor ABC multipropósito 10 lb con soporte	3	\$ 38.000	\$ 114.000
Contenedor de basura ordinario	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Contenedor de basura reciclable	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Escobas	4	\$ 3.000	\$ 12.000
Traperos	4	\$ 3.500	\$ 14.000
Mesón inoxidable	5	\$ 320.000	\$ 1.600.000
Licadora trabajo pesado	1	\$ 387.000	\$ 387.000
Juego de ollas	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Total			\$ 33.396.950

Anexo 2. Análisis encuesta.

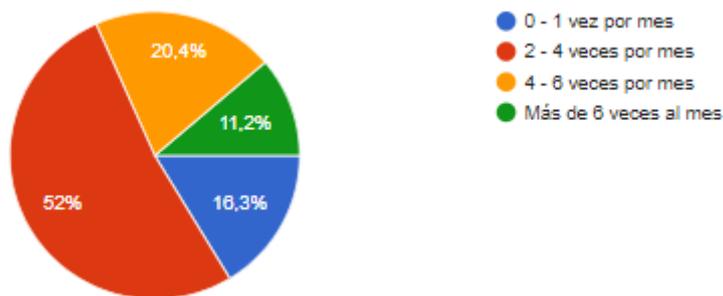
Se realiza una encuesta para identificar costumbres de consumo en el mercado potencial, así mismo identificar el nivel de aceptación de nuestro producto y la probabilidad de asistir a un negocio tipo brewpub. Se realiza un muestreo probabilístico para una población de 1.439.627 personas, con un nivel de confianza del 95% y un error de 10%, se hace necesario realizar la encuesta a un total de 96 personas.

La encuesta se realizó a un total de 98 personas y se realizó en sitios cercanos a las posibles ubicaciones definidas previamente, esto con el fin de ser aleatorios en los resultados y que ni hubiera sesgo en la localización donde se realiza la encuesta. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:



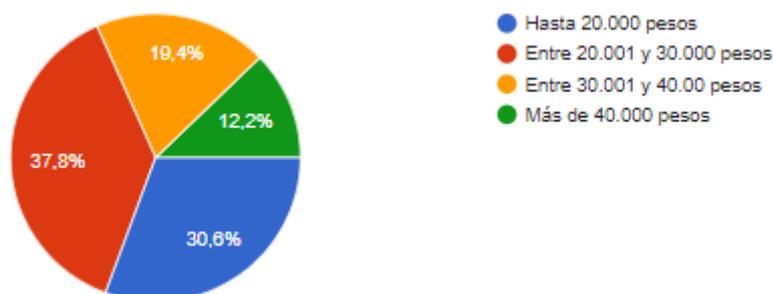
Gráfica 3. Edad de los Encuestados.

La mayoría de los encuestados se sitúa entre los 26 y 35 años, forman parte de nuestro mercado potencial y esto aporta una buena información sobre el mercado. Ver Gráfica 3.



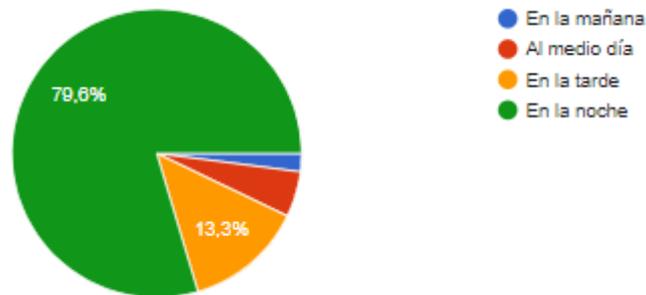
Gráfica 4. Cuantas Veces Come por Fuera de Casa.

El 50% de las personas come entre 2 y 4 veces al mes por fuera de casa, esto ayuda al potencial de que las personas visiten nuestro local, apoyando lo descrito anteriormente en el estudio, muestra que los colombianos estamos saliendo a comer más por fuera de casa. Ver Gráfica 4.



Gráfica 5. Gasto por Persona por Fuera de Casa.

En promedio más del 68% gasta hasta 30 mil pesos por persona cuando come por fuera de casa, nuestros platos deben ir ubicados en este rango de precios y así estar en el segmento en el que la mayor parte de clientes se encuentre identificada. Ver Gráfica 5.

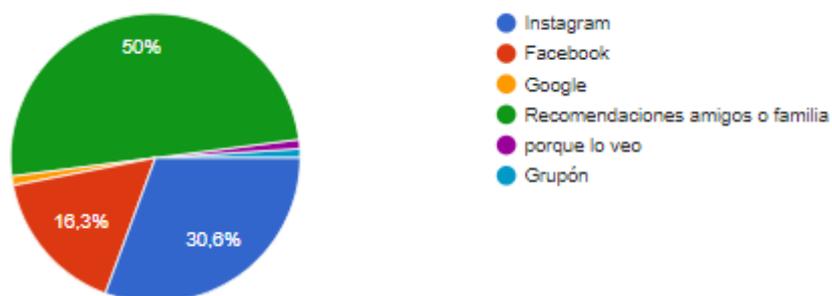


Gráfica 6. Horario para Salir a Comer.

La mayoría de las personas, más del 90% come en la tarde o en la noche, esto nos ayuda a plantear la franja horaria de operación del brewpub. Ver Gráfica 6.

El 50% de los encuestados está de acuerdo con que la ubicación de nuestro local sea en envigado, la ubicación seleccionada es la mejor opción según la encuesta realizada.

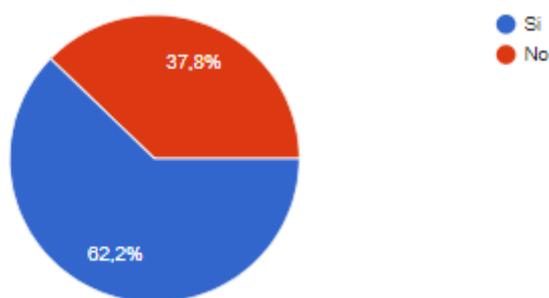
De la encuesta podemos ver que la atención es lo más importante para los clientes con el 49% de selecciones, seguido del ambiente 21% y precio con el 10%. El 80% de las impresiones se ubica en estos 3 factores, estos son en los cuales se debe trabajar más en el Brewpub.



Gráfica 7. Medios de Comunicación.

La mitad de nuestros clientes potenciales se da cuenta de nuevas propuestas por el voz a voz, y el otro 49% por alguna red social, liderada por Instagram y seguida por Facebook, el enfoque de la publicidad será las recomendaciones de nuestros comensales con el enfoque visto en el análisis anterior, apoyado por algo de publicidad en redes sociales. Ver Gráfica 7.

El 87% de las personas no sabe que es un Brewpub, pero el 95% de los que no saben, cuando les contamos de qué se trata el modelo de negocio, estarían dispuestos a visitar este tipo de negocio. Dentro de los competidores los más representativos se encuentran “Bogotá Beer Company” y “3 cordilleras” aunque este último vende cerveza artesanal dentro de su negocio no maneja servicio de restaurante como es nuestro modelo de negocio.

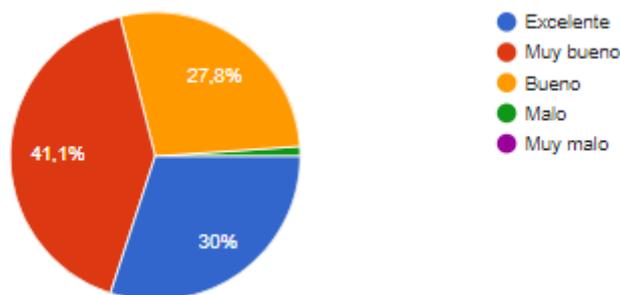


Gráfica 8. Consumo de Cerveza Artesanal.

Dentro de los encuestados más del 50% consume cerveza artesanal, esto también refleja el crecimiento en el consumo de uno de los productos que ofertamos. Y de quienes no consumen más del 60% no lo hacen porque no lo conocen, de acuerdo a esto también tenemos la oportunidad de dar a conocer nuestro producto y atraer clientes. Ver Gráfica 8.

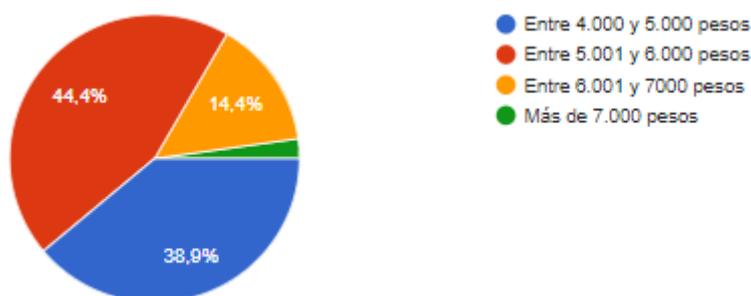
Dentro de la encuesta se observa una leve preferencia hacia la cerveza artesanal respecto a la cerveza comercial y de quienes prefieren la cerveza artesanal, más del 90% la prefieren sobre la comercial por el sabor. Las personas no tienen un consumo habitual de cerveza artesanal la mayoría lo hacen 1 a 2 veces al mes, puede ser debido a los costos. De quienes prefieren la cerveza artesanal la marca que más conocen es 3 cordilleras, seguido de “Bogotá beer Company”, esto puede ser debido a que son las 2 cervecerías artesanales más grandes del país y estas se encuentran en todos los almacenes de cadena. También preguntamos por el acompañante y la mayoría la prefieren con una carne, seguido de las comidas rápidas como hamburguesas y pizzas.

La cerveza en general tuvo una muy buena aceptación, más del 90% de quienes la probaron les pareció buena. Ver Gráfica 9.



Gráfica 9. Percepción del Sabor.

Más del 80% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 4.000 y 6.000 pesos por la cerveza, y apoyados en el análisis de costo realizado se fija el precio de la cerveza en un rango competitivo con el mercado y así atraer más clientes. Ver Gráfica 10.



Gráfica 10. Precio.

Finalmente se preguntó si visitarían un negocio donde se ofreciera la cerveza que acaban de probar acompañada por algún alimento, se tomaron las respuestas de las personas que respondieron que no les gusta la cerveza como que definitivamente no visitarían nuestro local, esto con el fin de ser más ácidos al momento de analizar el potencial del mercado, obteniendo el potencial que se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31. Mercado Potencial.

Fuente: Creación Propia.

RESPUESTAS	PROBABILIDAD	CANTIDAD DE RESPUESTAS
10	0%	0
3	25%	0,75
5	50%	2,5
29	75%	21,75
51	100%	51
TOTAL		76

Después del análisis de la posible asistencia a nuestro local, y con un mercado potencial inicial de 1.439.627 personas y una aceptación en 76 respuestas, obtenemos un mercado potencial del 77.55%, con un total de 1.116.445. Siendo realistas y con la oferta gastronómica de la ciudad se espera cubrir el 1% de esta demanda teniendo un total de 11.164 comensales en un año. Con este dato se iniciará a trabajar y se espera aumentar esta cobertura en un 1% cada año.

Anexo 3. Cronograma de Inversión.



ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE							
	NÚMERO DE SEMANA																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Registro cámara de comercio			■	■																												
Solicitud de crédito entidad bancaria			■		■	■	■																									
Cotización equipos								■	■	■																						
Tomar local									■	■																						
Realizar adecuaciones											■	■	■	■																		
Compra de equipo													■	■																		
Organizar equipos															■																	
Realizar solicitud operación e invima															■		■	■														
Estrategia de publicidad previa a lanzamiento																	■	■	■	■												
Abastecimiento insumos																				■												
Contratar personal																				■	■	■										
Entrenar personal																				■		■										
Preapertura																												■				
Elaboración stock cerveza para inicio																			■	■	■	■	■	■								
Apertura																												■				

Anexo 4. Carta y productos de “Chinook food and beer”.



ENTRADAS		CARNES	
TAPAS	Pan baguette acompañado de mantequilla de ajo, jamón serrano y tomate cherry.....	PUNTA DE ANCA	200 g de carne, papas, ensalada..... \$23.000
NACHOS	Nachos acompañados de sour cream, pico de gallo y guacamole.....		Cerveza recomendada BLACK CHINOOK.
DEDOS MOZZARELLA	4 Dedos mozzarella acompañado de salsa de piña.....	SOLOMITO	200 g de carne, papas, ensalada..... \$25.000
			Cerveza recomendada BLACK CHINOOK.
HAMBURGUESAS		PUNTA DE ANCA DE CERDO	200 g de carne, papas, ensalada..... \$23.000
HAMBURGUESA SENCILLA	130 g de carne de res elaborado a mano, tocineta, queso americano, cebolla, tomate, lechuga.....		Cerveza recomendada RED CHINOOK.
	Cerveza recomendada BLOONDE CHINOOK	BEBIDAS	
HAMBURGUESA TOCINETA	130 g de carne de res elaborado a mano, tocineta, queso americano, cebolla, tomate, lechuga.....	CERVEZA BLONDE CHINOOK	Cerveza tipo APA..... \$5.000
	Cerveza recomendada BLOONDE CHINOOK	CERVEZA RED CHINOOK	Cerveza tipo RED ALE..... \$5.000
HAMBURGUESA HAWAIANA	130 g de carne de res elaborado a mano, tocineta, queso americano, cebolla, tomate, lechuga y una rodaja de piña.....	CERVEZA BLACK CHINOOK	Cerveza tipo PORTER..... \$5.000
	Cerveza recomendada BLOONDE CHINOOK	GASEOSA	Productos postobon y coca cola..... \$5.000
HAMBURGUESA PORK	130 g de carne de cerdo elaborado a mano, tocineta, queso americano, cebolla, tomate, lechuga.....	JUGOS	Mora, mandarina, lulo, mango, maracuya..... \$5.000
	Cerveza recomendada RED CHINOOK	LIMONADAS	limonada coco, limonada cereza, limonada mango..... \$5.000
Pide nuestras HAMBURGUESAS en combo (Papas+Cerveza recoendada) \$6.000			

Ilustración 5. Carta y productos de “Chinook food and beer”

Fuente: Creación Propia.